

**ESTRUTURA
ORGANIZACIONAL E
CAPACIDADES DINÂMICAS:
UMA REFLEXÃO SOBRE
SUAS POSSÍVEIS
(INTER)RELAÇÕES COM A
INOVAÇÃO**

**ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND DYNAMIC CAPABILITIES: A
REFLECTION ON THEIR POSSIBLE INTERRELATIONSHIPS WITH
INNOVATION**

Ciências Sociais Aplicadas • 10/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/783225623](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/783225623)

Neimar Ferreira da Rosa¹

Simone Alves Pacheco de Campos²

Gilnei Luiz de Moura³

Nilson Ribeiro Modro⁴

Luiz Cláudio Dalmolin⁵

André Munzlinger⁶

Ana Maristela Opaloski Piedade⁷

Antonio Vanderlei dos Santos⁸

RESUMO

A rápida transformação dos ambientes de negócio tem se apresentado como um cenário desafiador e complexo às organizações, levando-as a refletir sobre qual a melhor forma de ajustar e configurar suas estruturas e processos para competir. Neste contexto, diferentes configurações estruturais se apresentam como possibilidades. Identificar a que melhor atende aos objetivos organizacionais passa a fazer parte da estratégia das empresas. No mesmo sentido, desenvolver capacidades de se adaptar rapidamente às mudanças e a responder a demandas dos mercados pode ser um gerador de vantagem competitiva. Neste contexto, desenvolver uma estrutura que permita a obtenção de capacidades dinâmicas torna-se um fator de geração de inovações nas organizações, fato que permite à empresa ter melhores condições de atuação. Este ensaio teórico buscou fazer uma reflexão acerca das possíveis interrelações e relações entre a estrutura organizacional, as capacidades dinâmicas e a inovação. Para isso, buscou-se apresentar os aspectos relevantes a cada um deles e as interações possíveis relatadas na literatura.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas; Estrutura organizacional; Inovação.

ABSTRACT

The rapid transformation of business environments has presented organizations with a challenging and complex scenario, leading them to reflect on the best way to adjust and configure their structures and processes in order to compete. In this context, different structural configurations are possible. Identifying the one that best meets organizational objectives becomes part of companies' strategies. Similarly, developing the ability to adapt quickly to change and respond to market demands can generate

competitive advantage. In this context, developing a structure that enables the acquisition of dynamic capabilities becomes a factor in generating innovation in organizations, allowing companies to operate under better conditions. This theoretical essay sought to reflect on the possible interrelationships and relationships between organizational structure, dynamic capabilities, and innovation. To this end, we sought to present the relevant aspects of each of them and the possible interactions reported in the literature.

Keywords: Dynamic capabilities; Organizational structure; Innovation.

1. INTRODUÇÃO

O cenário que se apresenta para as organizações contemporâneas, é extremamente complexo e desafiador, requerendo novas abordagens em seus processos e na sua gestão. Compreender as organizações, como estruturas de coordenação de esforços, bem como de ajuda mútua entre os indivíduos, que se unem para alcançar objetivos comuns (Schein, 2004), permite a reflexão sobre os aspectos estruturais e dos processos adotados para competição em seus mercados de atuação. Devido a isso, a capacidade de uma organização responder às pressões do ambiente é crucial para o seu desempenho (Pardim et al., 2024).

Diferentes autores (Lawrence; Lorsch, 1967; Drazin; Van de Ven, 1985; Mintzberg, 2009; Ahmady et al., 2016) relatam que não há um modelo único de configuração da estrutura organizacional, que possa ser utilizado por todas as empresas. Tal relato se dá pelo desenvolvimento da teoria da contingência, a qual enfatiza que não existe uma fórmula única na gestão das organizações, cada uma delas busca a sua melhor maneira de se estruturar com o intuito de

atingir seus objetivos (Lawrence; Lorsch, 1967). A literatura sobre design organizacional ressalta a importância da estrutura organizacional para compreender a mudança estratégica, o desempenho e a inovação (Albert, 2024).

A relação entre a estrutura organizacional e as capacidades da organização de se ajustar para a competição em seu campo de atuação, apresentada por Teece, Pisano e Shuen (1997) como capacidades dinâmicas, tem sido uma temática de estudo abordada na teoria das organizações e da gestão estratégica. Sendo as capacidades dinâmicas relacionadas à capacidade da organização de se adaptar, inovar e reconfigurar recursos e processos como resposta a mudanças no ambiente (Teece et al., 1997). Enquanto, a estrutura organizacional descreve como as organizações se configuram internamente, incluindo a distribuição de autoridade, a divisão de trabalho e a coordenação de atividades (Mintzberg, 2009). Também, a estrutura organizacional influencia diretamente a postura estratégica das organizações, sendo este um fator que pode se caracterizar pela capacidade de inovação da organização, de forma que ela pode impactar a competitividade e consequentemente a longevidade das empresas (Severo et al., 2012).

As capacidades dinâmicas, se caracterizam por habilidades, que possibilitam a organização gerenciar seus recursos em resposta a demandas do mercado, e quando estão presentes, promovem o desenvolvimento organizacional e sustentam a capacidade de inovação (Froehlich; Bitencourt, 2019). Autores como Gonzalez (2022) e Gupta (2021) enfatizam que a necessidade da empresa inovar, gerando vantagem competitiva e diferenciação é um fato consolidado nos âmbitos acadêmico e empresarial, e que para alcançar a inovação, as organizações têm adotado cada vez mais um

modelo de organização do trabalho que permita a colaboração entre indivíduos da organização (Liu et al., 2024).

A relação entre estrutura organizacional, capacidades dinâmicas e inovação, é um tema carente de estudos, por exemplo, Bocken e Geradts (2020) argumentam, que há uma lacuna pouco explorada sobre os fatores dentro do design da organização que influenciam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas necessárias para a inovação de modelos de negócios. Por sua vez, Gonzalez (2022) relata haver uma lacuna teórica a ser explorada na relação entre estrutura organizacional e capacidade dinâmica na capacidade inovadora de equipes de projetos. Também, Fjeldstad e Snow (2018) e Teece (2018) argumentam que a literatura “especialmente” em relação a modelos de negócios há pouco começou a chamar a atenção para como estrutura/design da organização afeta as capacidades dinâmicas necessárias para inovar o modelo de negócios de uma empresa. Corroborando, Trigueiro-Fernandes et al. (2022) relatam que a estrutura tem sido estudada e relacionada com diferentes aspectos organizacionais, citando como exemplo Argyres et al. (2020), além de Coffay et al. (2024) e Cristofaro, Helfat e Teece (2025) que analisaram as mudanças da estrutura na dinâmica de inovação organizacional. Outros autores como Gasparly et al. (2020) também identificaram a existência de lacunas na literatura sobre o impacto da estrutura organizacional no desenvolvimento de um ambiente que estimula a criatividade e a inovação.

Tendo consciência que os temas têm sido explorados na literatura há considerável tempo, tanto de forma separada ou em conjunto com outras teorias, e considerando o que afirma Meneghetti (2011), que no ensaio teórico, o caráter do objeto refletido pelo ensaísta está associado à capacidade de estabelecer relações diversificadas entre

ele e o objeto apreendido e outros objetos que possam relacionar-se aos dois primeiros. Neste contexto, este ensaio teórico busca fazer reflexões acerca das relações entre: a estrutura organizacional, a qual tem sido relacionada a diferentes formas de configuração das relações entre os indivíduos e recursos que as compõem; as capacidades dinâmicas, que são capacidades que a organização tem de configurar sua forma de atuação no mercado, o que pode ser um fator gerador de sucesso, mas que por sua vez não o garante permanentemente, sendo necessário estar em constante evolução e mudança; e a inovação, que se caracteriza pela mudança tanto em processos como em produtos/serviços, que visam uma melhor competitividade pelas organizações em seus mercados de atuação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A estrutura organizacional é um tema relevante, amplo e multifacetado (Joseph; Gaba, 2020). Por isso, não existem consensos, tampouco uma definição única desse tema. A depender da abordagem teórica utilizada, a estrutura pode ser compreendida sob diferentes perspectivas que refletem sua evolução teórica (Trigueiro-Fernandes et al., 2022).

A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas (Mintzberg, 2009). Também, a estrutura organizacional, pode ser vista como um instrumento para o desenvolvimento e implementação dos planos organizacionais, (Oliveira, 2004; 2014), sendo delineada de acordo com as estratégias e objetivos estabelecidos, apresentando-se como uma ferramenta para se buscar alcançar situações almejadas (Fabrizio, 2021).

Segundo Vasconcellos (1989) a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo no qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é estabelecido, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais.

As perspectivas que influenciam a estrutura organizacional, podem ser as mais diversas. Woodward (1958), Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsch (1967) realizaram estudos demonstrando que a performance econômica das empresas poderia ser afetada pela sua estrutura organizacional, pela tecnologia e pelo ambiente externo. A estrutura organizacional é afetada pelos objetivos, estratégia, ambiente, tecnologia e tamanho da organização. As variáveis estruturais indicam características internas de uma organização e apresentam uma base pela qual as organizações podem ser medidas e suas características estruturais podem ser comparadas (Ahmady et al., 2016).

Para Drazin e Van de Ven (1985), o contexto em que as organizações atuam, faz com que a estrutura se ajuste para que se alcance bons resultados, esses fatores se apresentam, de acordo com a teoria da contingência. Em outros termos, pressupõe-se que as estruturas das organizações se adaptam aos fatores contingenciais para que sua estratégia seja implementada (Chandler, 1962). Avançando sobre essa relação, Miles et al. (1978) integram estratégia, estrutura e processo em um mesmo modelo adaptativo e propõem uma tipologia de posturas estratégicas, desde organizações mais defensivas e voltadas à eficiência até organizações prospectoras, orientadas à inovação e à exploração de novos mercados,

evidenciando que diferentes configurações estruturais sustentam diferentes propensões a inovar.

Deste modo, não existiria uma estrutura correta, e sim a que mais se adapta aos fatores contingenciais que a empresa tem enfrentado. Essa lógica evolui para o campo do design organizacional, que sistematiza a busca de ajuste entre as múltiplas contingências enfrentadas pela organização e os parâmetros de configuração de sua estrutura (Burton et al., 2006) fato este que influencia no que a empresa deve fazer para conseguir implementar sua estratégia (Trigueiro-Fernandes et al., 2022). Também, Mintzberg (2009) não defende uma abordagem única de estrutura organizacional para todas as organizações. Em vez disso, ele reconhece que as organizações podem ter diferentes configurações e combinações desses componentes, dependendo de vários fatores, como tamanho, setor, cultura e estratégia.

Nesta perspectiva, Lawrence e Lorsch (1973) se pautam no modelo de contingência, que enfoca a adaptação da estrutura organizacional às demandas do ambiente externo, sugere que não há uma única estrutura organizacional ideal, mas sim a necessidade de alinhar a estrutura com as características específicas do ambiente em que a organização opera. Tais autores enfatizam a importância de alinhar a estrutura organizacional com as características do ambiente externo. Uma organização bem-sucedida deve ser capaz de ajustar sua estrutura para responder às demandas específicas do ambiente em que opera.

Vasconcellos (1989) apresenta a visão de que a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado da distribuição de autoridade, da especificação das atividades e de um sistema de

comunicação que possibilite às pessoas a realizarem atividades e exercer a autoridade que lhes é devida para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Neste contexto, a análise da estrutura das organizações, estabelece que não há uma única estrutura organizacional adequada a todas as organizações (Donaldson, 2001). O autor complementa que a otimização da estrutura dependerá de fatores como estratégia e tamanho da organização, em que a estrutura ótima é contingente a estes fatores, que são denominados fatores contingenciais.

No contexto das contingências, Burns e Stalker (1961) analisaram a correlação entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas indústrias. Nesta análise, os autores classificaram as empresas em dois tipos: organizações mecanistas e orgânicas. Sendo, que o sistema "mecanista" para os autores, parecia ser apropriado a uma empresa que opera em condições ambientais relativamente estáveis, o outro, orgânico, parecia exigido pelas condições ambientais em transformação. Pois, no sistema mecanista, a administração é baseada na hierarquia como demonstrado em organogramas, trata-se de um sistema vertical onde as operações, o trabalho, as informações seguem o padrão de comando do superior ao funcionário. Já, o sistema orgânico, é adaptado a condições instáveis, os sistemas de trabalho são atribuídos a especialistas que executam suas tarefas com o conhecimento global da importância delas para a empresa. Os indivíduos interagem em suas funções. A situação efetua-se tanto lateral como verticalmente. Há a comunicação entre indivíduos de categorias diferentes e hierarquias diferentes, a chefia passa a ser parte do grupo, todos buscando um êxito comum.

Por sua vez, para Pugh et al. (1968), a estrutura organizacional apresenta três variáveis: i) centralização que condiz a distribuição de autoridade, estando relacionada aos níveis hierárquicos pelos quais percorre a tomada de decisão; ii) especialização que viabiliza o desdobramento da atividade principal em partes fragmentadas; iii) formalização referente às regras impessoais utilizadas para delimitar papéis e funções, que representam a busca pela imparcialidade. Estas dimensões burocráticas dizem respeito à divisão e controle do trabalho. Por exemplo, vários autores distinguem a organização burocrática moderna em termos da presença de uma hierarquia bem definida de autoridade, divisão do trabalho fundamentada em especialização funcional, regras e procedimentos formais, impessoalidade e seleção com base na competência.

Para Mintzberg (2009), a estrutura organizacional apresenta cinco tipos, contudo, são configurações teóricas que servem de base para as configurações reais: i) estruturas simples, caracterizadas pela centralização no gestor e pela falta de formalização nos processos; ii) estrutura mecanicamente burocrática, fortemente baseada em responsabilidades, canais de comunicação, qualificações, padronizações, hierarquias e autoridade, tendo na padronização sua maior evidência; iii) estrutura divisionalizada, é natural a evolução para este tipo de estrutura organizacional que, normalmente se sobrepõe ao tipo já institucionalizado, se trata de um mecanismo de divisão segundo os distintos mercados onde a organização atua, onde cada divisão mantém o mesmo tipo de estrutura organizacional; iv) estrutura profissionalmente burocrática, diferentemente da burocracia mecanizada, os trabalhadores contratados são especializados e capacitados para atuar em determinada unidade da empresa recebendo certa quantia de poder para exercer suas atribuições; v) estrutura adhocrática, o

último dos tipos de estrutura organizacional citado por Mintzberg (2009), a adhocracia é um tipo orgânico de estrutura organizacional, onde a formalização é baixa e o trabalho é horizontalizado. A estrutura é agrupada por conhecimentos e habilidades, contudo, os trabalhos são executados por colaboradores reunidos em equipes sazonais de projetos.

Os aspectos que motivam as organizações a desenvolverem capacidades de mudança e desenvolvimento, conforme Dosi (1982) estão relacionados a demandas e necessidades apresentadas pelo mercado, ou seja, as organizações visualizam lacunas de oportunidades e buscam desenvolver produtos e serviços para satisfazer a essas necessidades. No mesmo sentido, Nelson e Winter (1982) adotam uma perspectiva evolucionista, na qual consideram as organizações como detentoras de competências e que buscam ajustá-las visando a uma adaptação às condições do ambiente. Os autores definem a organização como um conjunto de rotinas operacionais e administrativas interdependentes que evoluem em resposta às demandas ambientais e resultados de desempenho.

Os aspectos da dinamicidade do mercado, leva a um olhar para como as organizações podem melhor competir neste ambiente complexo e mutável. Neste sentido, o estudo das capacidades dinâmicas compõe um campo de atividades de pesquisas em gerenciamento estratégico, mudanças organizacionais e vantagem competitiva. O conceito tem o enfoque na capacidade adaptativa da organização frente ao dinamismo do ambiente, ou ainda, a forma pela qual as empresas podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente mutável (Teece et al., 1997; Dosi et al., 2000). Nesta ótica, as capacidades dinâmicas, enfatizam dois aspectos, primeiro, refere-se ao caráter mutável do ambiente;

segundo, enfatiza o papel fundamental de gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração adequadas das habilidades organizacionais internas e externas, recursos e capacidades funcionais para mudar o e se adaptar ao meio em que estão inseridas (Teece et al., 1997; Teece, 2007; 2022).

Teece, et al. (1997) definem “dinâmico” como um estado de renovação de competências para obter sintonia com o ambiente em mutação, o qual, exige respostas rápidas e inovadoras frente a um mercado turbulento e incerto. Em contrapartida, “capacidades” salientam o papel da gestão estratégica na reconfiguração das habilidades, recursos e competências funcionais para ajustar às novas imposições em ambientes em constantes mudanças. O tema capacidades dinâmicas ganha relevância principalmente em mercados cada vez mais globalizados e dinâmicos, em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (Teece, 2007). Ao explorar o conceito de capacidades dinâmicas, os autores perceberam que os recursos por si só não geram vantagem competitiva, mas que a configuração e transformação constante, pode tornar a organização mais competitiva em seus mercados (Teece et al., 1997; Eisenhardt; Martin, 2000).

Se por sua vez, as capacidades dinâmicas podem ser entendidas como habilidades de integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em um ambiente de mudanças (Teece et al., 1997), também podem ser vistas, como processos e rotinas que permitem que uma organização reconfigure os seus recursos para responder às novas realidades do mercado (Eisenhardt; Martin, 2000). Assim, as mudanças permanentes e rápidas que caracterizam o ambiente de negócios competitivo, as necessidades dos clientes, a tecnologia e as ações dos concorrentes representam novas

oportunidades para as empresas, elas também são riscos que ameaçam sua sobrevivência e crescimento (Teece, 2007).

Wang e Ahmed (2007) determinaram os três principais fatores que compõem as capacidades dinâmicas, sendo eles: i) a capacidade adaptativa; ii) a capacidade de absorção; e iii) a capacidade de inovação. Para esses autores, a capacidade adaptativa é a capacidade da empresa de se adaptar prontamente por meio da flexibilidade de seus recursos e do alinhamento de recursos e treinamentos às mudanças do ambiente. Assim, o foco da capacidade adaptativa é alinhar os fatores organizacionais internos com os fatores ambientais externos. A capacidade de absorção destaca a importância de considerar o conhecimento externo, combinando-o com o conhecimento interno e absorvendo-o para uso interno. A capacidade de inovação é um fator crucial para as organizações e relaciona a inovação inerente a uma empresa e as vantagens associadas em termos de novos produtos e mercados.

De acordo com Cordeiro et al. (2022) acadêmicos como Li et al. (2019) e Kurtmollaiev (2020), além de Schilke, Hu e Helfat (2018) salientaram que as capacidades dinâmicas continuam a ser subestimadas devido à sua natureza e essência e não foram adequadamente exploradas. Portanto, a pesquisa nesta área ainda requer um exame aprofundado para permitir conhecer como as diferentes combinações destas as capacidades influenciam o sucesso empresarial (Jantunen et al., 2018).

A inovação no domínio da gestão é um tema amplo e a literatura relacionada tem crescido significativamente nos últimos anos (Lin et al., 2023). O termo inovação, conforme Lin et al. (2023), foi mencionado pela primeira vez no livro de Schumpeter, "A Teoria do

Desenvolvimento Econômico”, em 1912, quando o autor, referiu-se ao terceiro elemento do desenvolvimento econômico como inovação tecnológica ou inovação, no qual, definiu a inovação como uma mudança no sistema de produção existente, a qual foi introduzida pelo empresário para obter lucros e/ou reduzir custos; conforme descrito pelos autores, para Schumpeter a inovação inclui cinco casos principais: novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, novos recursos de matérias-primas e novas organizações.

As inovações, sejam elas tecnológicas ou em outras formas, podem ser caracterizadas como possibilidades de desenvolvimento e tidas como fatores geradores de vantagens às organizações que as detêm ou as desenvolvem. Mas, o que faz com que uma organização seja mais inovadora que outra? Buscando uma resposta a este questionamento, Alves et al. (2017) procuraram apresentar um modelo que ajudasse explicar essas diferenças, pautados nas capacidades dinâmicas. As quais, conforme os autores, são consideradas precursoras das capacidades de inovação. Por sua vez, a capacidade de inovação possibilita a transformação de conhecimento e aprendizado em novos produtos, serviços e processos, e os introduz no mercado. Segundo Tidd et al. (2015), para que isso ocorra, a inovação depende da forma como todo o processo é realizado, ou seja, depende de recursos, rotina e capacidade de gestão.

Neste sentido, as capacidades dinâmicas auxiliam no desenvolvimento da capacidade de inovação por meio do estabelecimento de processos gerenciais e organizacionais. Desta forma, as capacidades dinâmicas sugeridas por Teece (2007) podem auxiliar no desenvolvimento das capacidades de inovação (Froehlich; Bitencourt, 2019). Sendo que, o processo de inovação presume que

as empresas podem e devem usar ideias externas e internas, para alcançar os mercados e avançar na sua tecnologia. A inovação vista como uma nova estratégia possibilita a exploração de novos conhecimentos, além dos limites internos da organização. A partir disso, a cooperação com empresas e profissionais externos assume um papel essencial, e o sucesso organizacional depende da capacidade de adaptação contínua e o desenvolvimento de recursos próprios (Tidd et al., 2015). Tendo em vista que há uma forte ligação entre o desempenho da inovação e o desempenho da empresa como ressaltam Zabel e O'Brien (2024) nos casos de mercados de tecnologia emergentes.

Esse processo, pode facilitar a integração de conhecimentos e de aprendizagens em novos produtos, serviços e introduzir inovações no mercado. Desse modo, a inovação depende da maneira como todo esse processo é conduzido, isto é, depende dos recursos, das rotinas e da capacidade de gerenciamento da organização (Tidd et al., 2015). Diante disso, a abordagem das capacidades dinâmicas ganha força devido a questão de mobilização de capacidades e recursos continuamente para atender as estratégias de negócios conforme o dinamismo do mercado (Froehlich; Bitencourt, 2019). Teece (2007) resalta que essa abordagem é indicada para o estudo de estratégias organizacionais, e associa ao contexto de mudança e de inovação.

Breznik e Hisrich (2014) analisaram as principais definições de capacidades dinâmicas e destacaram os principais pontos e expressões que podem ser relacionados à inovação como: criar, integrar, modificar, mudar rapidamente e mudar. Os autores ressaltam que muitas vezes os termos utilizados para caracterização das capacidades dinâmicas e a inovação podem ser os mesmos ou

sinônimos, o que pode ocasionar alguma confusão. Neste sentido, conforme apresentado por Wang e Ahmed (2007) a inovação pode se apresentar como uma das diversas capacidades dinâmicas possíveis de fazer parte das organizações.

3. POSSÍVEIS (INTER)RELAÇÕES ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, CAPACIDADES DINÂMICAS E INOVAÇÃO

Alguns autores (Severo et al., 2012; Chege et al., 2020; Davis; Bendickson, 2021; Gaspary et. al., 2020; Oesterreich et al., 2022) tem desenvolvido estudos associando a estrutura organizacional ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas e/ou a inovações. Fabrizio (2021) aponta para uma relação entre a estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, contribuindo com um novo olhar para os estudos que envolvam estes dois construtos teóricos. O autor menciona que sem uma adequada estrutura organizacional, não é possível, que haja um processo eficaz de criação e de sustentação de capacidades dinâmicas nas organizações. A literatura sobre design organizacional distingue-se da abordagem estrutural clássica por enfatizar o ajuste dinâmico entre desenho e contexto, consolidando-se como um campo próprio de investigação (Burton et al., 2006). Neste sentido, a estrutura organizacional deve facilitar a tomada de decisões, proporcionar uma reação adequada ao ambiente e resolução de conflitos entre as unidades. A relação entre os princípios fundamentais da organização e a coordenação entre suas atividades e as relações organizacionais internas em termos de obtenção de respostas são deveres da estrutura organizacional (Daft, 1998).

Gonzalez (2022) relata que o modelo de estrutura organizacional, no que diz respeito à formalização, centralização e integração,

impactará a inovação das equipes, e essa relação é mediada pela capacidade dinâmica baseada no conhecimento. Por sua vez, Martinez-Azúa et al. (2025) argumentam que a estrutura organizacional orgânica associada a fatores como cultura organizacional promovem a inovação. Neste sentido, o design organizacional é um facilitador de capacidades dinâmicas; no entanto, se feito incorretamente, pode criar barreiras à mudança (Bojesson, 2024) e neste contexto, o fracasso da inovação influencia negativamente o desempenho organizacional (Chatterjee et al., 2023).

O desenvolvimento de capacidades de inovação é uma estrutura adequada para entender como as organizações sentem, aproveitam e reconfiguram oportunidades de inovação em um ambiente de negócios altamente turbulento (Chatterjee et al., 2023), assim, o design organizacional afeta o grau de mobilização dos recursos de uma organização que por sua vez influenciam a eficácia dos processos de aprendizagem relacionados com a absorção e troca de conhecimento dentro da organização, o que pode facilitar a inovação e adoção de novas tecnologias por parte da organização (Alexiou et al., 2019).

A centralização, por outro lado, consistente com estudos anteriores, foi encontrada como tendo uma relação negativa com a capacidade de absorção, o que destaca o efeito variável das estruturas de tomada de decisão nos processos de aprendizagem envolvidos (Alexiou et al., 2019). Em contrapartida, de acordo com Dias e Lages (2021) uma estrutura organizacional mais orgânica pode facilitar o processo de detecção e aprendizado para o desenvolvimento de novos produtos. Desta forma, estruturas mecânicas com alto grau de

formalização e centralização têm impacto negativo na capacidade dinâmica (Gonzalez, 2022).

Tais autores relatam que o estudo se vale de uma lacuna de pesquisa que caracteriza a estrutura organizacional como um antecedente da capacidade dinâmica, analisando o impacto da estrutura organizacional nas dimensões da capacidade dinâmica e desta última no desempenho inovador (Gonzalez, 2022).

A estrutura organizacional pode influenciar o funcionamento da organização em suas relações internas e com o ambiente externo, conforme Burns e Stalker (1961), as organizações apresentam dois tipos básicos de estruturas, uma mecanicista e outra orgânica. As estruturas mecanicistas são estruturas inerentemente mais formalizadas, burocráticas, inflexíveis e padronizadas, enquanto as estruturas orgânicas são definidas como aquelas inerentemente menos formalizadas, mais flexíveis e mais abertas a assumir riscos e soluções criativas.

Considerar o grau em que uma estrutura organizacional é formal versus informal é eficaz para capturar essa distinção entre uma estrutura organizacional mecanicista e orgânica, uma distinção que se mostrou uma variável estrutural altamente relevante no contexto da inovação das organizações (Damanpour, 1991). Nesta ótica, Pardim et al. (2024) relatam que o tipo de estrutura, seja ela mecanicista ou orgânica, tem um impacto significativo nas políticas de inovação. Enquanto Gaspary et al. (2020) relatam que uma estrutura organizacional com baixos níveis de centralização e formalização e altos níveis de integração contribui para criar um ambiente de trabalho que promove a liberdade e a autonomia.

Por sua vez, Teece (2017) destaca que as capacidades dinâmicas envolvem não só enfrentar desafios e oportunidades externas e internas, mas decidir o que a empresa deve fazer no futuro, garantir o acesso aos recursos necessários e a implementação do design organizacional apropriado. A empresa será mais inovadora e flexível se as capacidades dinâmicas forem bem desenvolvidas. No sentido em que há relação entre a estrutura organizacional e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, ou ainda a relação entre a estrutura e o desenvolvimento de inovações. Severo et al. (2012) enfatizam que a estrutura organizacional pode influenciar na capacidade de desenvolvimento de práticas e ações que possibilitem ou dificultem as inovações nas organizações. O Quadro 1 apresenta os aspectos das possíveis relações dos três construtos.

Quadro 1. Relações entre Estrutura Organizacional, Capacidades Dinâmicas e Inovação

Dimensão	Principais aspectos	Relações identificadas	Principais autores
Estrutura Organizacional	Configuração interna da organização (autoridade, divisão de trabalho, coordenação). Pode ser mecanicista (formalização, hierarquia rígida) ou orgânica (flexível, colaborativa).	Estruturas mecanicistas tendem a inibir inovação e reduzir capacidades dinâmicas; estruturas orgânicas favorecem aprendizado, adaptação e criatividade.	Burns; Stalker (1961); Mintzberg (2009); Damanpour (1991); Gasparly et al. (2020)
Capacidades Dinâmicas	Habilidade de integrar, construir e reconfigurar recursos em	Estrutura organizacional pode ser considerada	Teece et al. (1997); Eisenhardt; Martin (2000);

	resposta a ambientes mutáveis. Incluem capacidade de adaptação, absorção e inovação.	antecedente das capacidades dinâmicas: sem arranjos adequados, não é possível sustentá-las.	Wang; Ahmed (2007); Fabrizio (2021)
Inovação	Desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e modelos de negócio. Resultado de rotinas de aprendizagem e adaptação.	Capacidades dinâmicas são precursoras da inovação; inovação também retroage sobre a estrutura, exigindo reconfigurações.	Froehlich; Bitencourt (2019); Alves et al. (2017); Teece (2017); Gonzalez (2022)
Inter-relações	A estrutura organizacional molda as condições para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas; estas, por sua vez, sustentam a inovação; a inovação demanda ajustes estruturais.	Relação cíclica e interdependente: estrutura → capacidades → inovação → reconfiguração estrutural.	Severo et al. (2012); Fjeldstad; Snow (2018); Wang et al. (2023); Martínez-Azúa et al. (2025)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As relações entre a estrutura organizacional, as capacidades dinâmicas e a inovação têm apresentado lacunas de investigação (Bocken; Geradts, 2020, Gonzalez, 2022). Neste contexto, buscou-se fazer o levantamento dessas relações na literatura. Como resultado desta busca por exemplo Wang et al. (2023) que enfatizaram que a capacidade de integração de recursos medeia a relação entre a flexibilidade organizacional e a inovação do modelo de negócios.

Outro aspecto apresentado, é que a estrutura organizacional orienta as empresas para a economia da inovação, desde que alinhada a uma cadeia de valor também orientada neste sentido. Desta forma, a estrutura organizacional pode facilitar soluções efetivamente inovadoras, se facilitar o diálogo multidisciplinar, especialmente na resposta aos problemas e necessidades dos clientes, sendo que a forma de implementação desta resposta pode ser mantida no nível do grupo. Estruturas organizacionais flexíveis e adaptáveis podem ajudar as organizações a responderem de forma mais eficaz às mudanças no ambiente externo (Fjeldstad; Snow, 2018; Gaspary et al., 2020).

A estrutura organizacional pode tanto facilitar quanto inibir a capacidade de uma organização de inovar. A estrutura organizacional excessivamente rígida, hierárquica e burocrática pode inibir a inovação, pois, pode tornar difícil a implementação de novas ideias e a tomada de decisões ágeis. A falta de comunicação e o temor a riscos também podem surgir em certas estruturas e por vezes desencorajar a inovação. A chave pode estar em buscar encontrar um equilíbrio. Pois, a estrutura organizacional não deve ser um obstáculo à inovação, mas sim um meio para apoiá-la. Essa constatação, ressalta o aspecto relacionado à gestão, pois, a influência do papel dos gestores na forma como os processos organizacionais estão estruturados pode permitir um maior desenvolvimento de capacidades dinâmicas e conseqüentemente, um maior nível de inovação. Conforme afirmam Leih et al. (2015) os gestores têm a responsabilidade primária de reconhecer a necessidade de mudança no negócio, de ajustar os negócios, de orquestrar os ativos necessários e, de forma mais geral, de (re)estruturar a organização quando necessário.

A estrutura organizacional é um recurso fundamental para apoiar a inovação do modelo de negócio, o que por sua vez cria uma vantagem competitiva sustentável para a empresa (Wang et al., 2023), neste sentido, o design organizacional pode ser um facilitador de capacidades dinâmicas; no entanto, se feito incorretamente, pode criar barreiras à mudança (Bojesson, 2024).

Uma estrutura organizacional pode promover comunicação interfuncional, coletando ideias sistematicamente, aumentando os níveis de descentralização, promovendo sistemas de feedback, sistemas de recompensa apropriados e utilização adequada de ferramentas para permitir o processo de geração de ideias (Raghuvanshi; Garg, 2022). Já que conforme Latilla et al. (2020) o modelo organizacional tradicional e consolidado tem sido percebido como insuficiente pelos gestores das empresas, as quais tem percebido que uma abordagem hierárquica tradicional para inovação não é coerente com as exigências do novo cenário competitivo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão norteadora deste trabalho foi as possíveis interrelações entre a estrutura organizacional, as capacidades dinâmicas e a inovação nas organizações. Para isso, buscou-se a partir da literatura das três temáticas encontrar possíveis confluências nas suas configurações e da evolução dos conceitos ao longo do tempo.

Ao considerar que o cenário econômico sofreu diversas transformações ao longo dos anos, sobretudo após a revolução industrial em especial após a difusão das tecnologias de informação, o que tem ocasionado uma maior exigência das empresas em se

adaptar e se reconfigurar, para acompanhar a evolução e transformação de seu ambiente de atuação. A introdução de inovações pode permitir que as empresas concorram de forma mais presente em mercados que são dinâmicos e complexos. Isso faz com que as organizações precisem buscar aprender como podem ser mais inovadoras e com isso poderem atuar de forma melhor em seus mercados.

A forma como os recursos e as pessoas são organizados em uma estrutura, pode ter influência em como as organizações desenvolvem suas atividades e como elas competem nos mercados em que atuam. Neste sentido, a estrutura organizacional tem uma relevância na implementação dos objetivos organizacionais, pois, buscando atingi-los a organização buscará se adequar em estrutura e processos, o que será facilitado caso a mesma seja detentora de capacidades que a possibilitem uma vantagem no mercado em que atua. No contexto de competição das organizações, alinhar a estrutura de forma a possibilitar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, as quais podem ser vistas como base para o desenvolvimento de inovações, apresenta-se como um processo de gestão condizente.

O aspecto da capacidade de inovação como fator preponderante ao desempenho da organização e tendo em vista que a inovação se tornou um modo de vida das organizações, implantar a capacidade de desenvolvimento de inovações é um dos aspectos mais desafiadores da gestão (Breznik; Hisrich, 2014). Para os autores, a capacidade de inovação pode ser vista como uma das muitas capacidades dinâmicas da empresa. Teece et al. (1997), quando apresentaram a estrutura de capacidades dinâmicas para explicar como combinações de competências e recursos podem ser

desenvolvidas, implementadas e protegidas enfatizam a obtenção de vantagens competitivas a quem as conseguir.

Deste modo, o mercado em constante mudança, exige dos gestores cada vez mais o desenvolvimento de capacidades de reconfigurar suas estruturas organizacionais, buscando apresentar soluções para as demandas dos mercados. Esta reconfiguração da estrutura pode ser relacionada à capacidade dinâmica da organização. E as respostas às demandas como inovação. Sendo que conforme apresentado anteriormente, a estrutura organizacional pode ser um limitador ou estimular o desenvolvimento das capacidades da organização, bem como pode facilitar os processos e ações de inovação.

Como resposta ao questionamento de pesquisa apresentado, pode se refletir que a estrutura organizacional exerce uma relação tanto no desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Fabrizio, 2021) e que a estrutura tem relação com os níveis de inovação (Severo et al., 2012). Também, pode-se conjecturar que as capacidades dinâmicas possuem uma relação com o desenvolvimento da inovação (Breznik; Hisrich, 2014). Apesar de muitas vezes, os conceitos de inovação e capacidades dinâmicas se apresentarem como tautológicos, as reflexões aqui apresentadas, tiveram como base Wang e Ahmed (2007) que apresentam a inovação como parte das capacidades dinâmicas. Neste sentido, evidencia-se a possível interrelação da estrutura organizacional com as capacidades dinâmicas e da inovação e que elas influenciam no desenvolvimento das organizações.

De modo geral, Martínez-Azúa et al. (2024) relatam que a estrutura orgânica tem influência na inovação incremental. Para que haja uma

melhora no processo de inovação, os autores relatam que a combinação de outros fatores, como a cultura organizacional inovadora e a gestão proativa tem um impacto positivo na inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMADY, A. G.; MEHRPOURB, M.; NIKOORAVESH, A. **“Organizational structure”**. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership. Dubai, 2016.

ALBERT, D. “What do you mean by organizational structure? Acknowledging and harmonizing differences and commonalities in three prominent perspectives”. **Journal of Organization Design**, v. 13, n. 1, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00152-y>

ALEXIOU, A.; KHANAGHA, S.; SCHIPPERS. M. C. Productive organizational energy mediates the impact of organizational structure on absorptive capacity. **Long Range Planning**, v. 52, n. 2, p. 155-172, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.001>

ALVES, A. C.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M.; TELLO-GAMARRA, J.; ZAWISLAK, P. A. “Innovation and dynamic capabilities of the firm: defining an assessment model”. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, 2017. DOI: DOI: 10.1590/S0034-759020170304

ARGYRES, N.; RIOS, L. A.; SILVERMAN, B. S. “Organizational change and the dynamics of innovation: formal R&D structure and intrafirm inventor networks”. **Strategic Management Journal**, v. 41, n. 11, 2020. DOI: 10.1002/smj.3217

BOCKEN, N. M. P.; GERADTS, T. H. J. "Barriers and drivers to sustainable business model innovation: organization design and dynamic capabilities". **Long Range Planning**, v. 53, n. 4, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>

BOJESSON, C. "Understanding the role of organizational design in fostering long-term dynamic capabilities: a longitudinal case study". **International Journal of Organizational Analysis**, v. 32, n. 11, 2024. DOI: 10.1108/IJOA-07-2023-3861

BREZNIK, L.; HISRICH, R. D. "Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related?". **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 3, 2014. DOI:10.1108/JSBED-02-2014-0018

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovations**. London: Tavistock, 1961.

BURTON, R. M.; ERIKSEN, B.; HÅKONSSON, D. D.; SNOW, C. C. *Organization design: the evolving state-of-the-art*. Berlin: Springer Science & Business Media, 2006.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of American industrial enterprises. Boston: MIT Press, 1962.

CHEGE, S. M.; WANG, D.; SUNTU, S. L. "Impact of information technology innovation on firm performance in Kenya". **Information Technology for Development**, v. 26, n. 2, 2020. DOI:10.1080/02681102.2019.1573717

COFFAY, M.; TVETERÅS, R.; BOCKEN, N.; BOGERS, M. L. Sustainable business model innovation, dynamic capabilities, and organizational

design: Insights from Norwegian aquaculture. **Business strategy and the environment**, v. 33, n. 6, p. 5386-5404, 2024. DOI: 10.1002/bse.3762

CRISTOFARO, M.; HELFAT, C. E.; TEECE, D. J. Adapting, shaping, evolving: refocusing on the dynamic capabilities–environment nexus. **Academy of Management Collections**, v. 4, n. 1, p. 20-46, 2025. DOI:10.5465/amc.2022.0008

DAFT, R. L. **Organization theory and design**. Cincinnati: South Western College Publishing, 1998.

DAMANPOUR, F. “Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators”. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, 1991.

DAVIS, P. E.; BENDICKSON, J. S. “Strategic antecedents of innovation: variance between small and large firms”. **Journal of Small Business Management**, v. 59, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12478>

DIAS, A. L.; LAGES, L. F. Measuring market-sensing capabilities for new product development success. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 28, n. 7. p. 1012–1034, 2021. DOI 10.1108/JSBED-07-2019-0216

DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations**. New York: Sage Publications, 2001.

DOSI, G. “Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change”. **Research Policy**, v. 11, n. 3, 1982.

DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. "Alternative forms of fit in contingency theory". **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 4, 1985.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. "Dynamic capabilities: what are they?". **Strategic Management Journal**, v. 21, 2000.

FABRIZIO, C. M. **A relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas**: um estudo de caso de pequenas e médias empresas em rede. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2021.

FJELDSTAD, Ø. D.; SNOW, C. C. "Business models and organization design". **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.008>

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. "Dynamic capabilities for the development of innovation capability". **Revista de Administração da UFSM**, v. 12, n. 2, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465918308>

GASPARY, E.; MOURA, G. L. D.; WEGNER, D. "How does the organisational structure influence a work environment for innovation?". **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, vol. 24, n. 2-3, 2020. DOI:10.1504/IJEIM.2020.105770

GONZALEZ, R. V. D. "Organizational structure as antecedent of dynamic capability". **Gestão & Produção**, vol. 29, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e1821>

GUPTA, A. K. "Innovation dimensions and firm performance synergy in the emerging market: a perspective from dynamic capability theory & signaling theory". **Technology in Society**, vol. 64, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101512>

JOSEPH, J.; GABA, V. "Organizational structure, information processing, and decision-making: a retrospective and road map for research". **Academy of Management Annals**, vol. 14, n. 1, 2020.

LATILLA, V. M. M.; URBINATI, A.; CAVALLO, A.; FRANZÒ, S.; GHEZZI, A. Organizational re-design for business model innovation while exploiting digital technologies: A single case study of an energy company. **International journal of innovation and technology management**, v. 18, n. 02, 2021. DOI: 10.1142/S0219877020400027

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. "Differentiation and integration in complex organizations". **Administrative Science Quarterly**, v. 12, 1967.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEIH, S.; LINDEN, G.; TEECE, D. J. "Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective". In: **FOSS, N. J.; SAEBI, T.** (eds). *Business model innovation: the organizational dimension*. Oxford: Oxford Academic, 2015.

LIN, X.; RIBEIRO-NAVARRETE, S.; CHEN, X.; XU, B. "Advances in the innovation of management: a bibliometric review". **Review of Managerial Science**, 2023.

LIU, K. P.; CHUNG, K. W.; CHIU, W.; CHEN, G. Digital Transformation Driving SME Business Model Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. **Journal of Global Information Management**, v. 32, n.1, Jan-Dec. 2024. DOI: 10.4018/JGIM.350191

MARTÍNEZ-AZÚA, B. C.; DIAS, Á.; SAMA-BERROCAL, C. Identifying unobserved heterogeneity in agribusiness firms' innovation dynamic capabilities. **International Journal of Innovation Studies**, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00732-6>

MENEGHETTI, F. K. "O que é um ensaio-teórico?". **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, vol. 15, 2011.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. "Organizational strategy, structure and process". **Academy of Management Review**, vol. 3, n. 3, 1978.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2009.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982.

OESTERREICH, T. D.; ANTON, E.; TEUTEBERG, F.; DWIVEDI, Y. K. "The role of the social and technical factors in creating business value from big data analytics: a meta-analysis". **Journal of Business Research**, v. 153, 2022. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.08.028

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

PARDIM, V. I.; PINOCHET, L. H. C.; VIANA, A. B. N.; SOUZA, C. A. “Determining factors of individual and organizational unlearning in the generation and realization of ideas: a multigroup analysis from organizational structure”. **Innovation & Management Review**, v. 21, n. 3, p. 154–167, 2024. DOI 10.1108/INMR-03-2022-0032

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. “Dimensions of organization structure”. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, n. 1, 1968.

RAGHUVANSHI, J.; GARG, C. P. Shaping the handicraft cluster through innovation capability. **International Journal of Innovation Studies**, v. 6, n. 2, p. 102-117, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.04.002>

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHILKE, O.; HU, S.; HELFAT, C. E. Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. **Academy of Management Annals**, v. 12, p. 390-439. 2018. DOI: DOI:10.5465/annals.2016.0014

SEVERO, E. A.; CRUZ, M. R.; DORION, E.; GUIMARÃES, J. C. F.; PEREIRA, A. A. “Estrutura organizacional das empresas inovadoras no Brasil”. **Revista Espacios**, v. 33, n. 11, 2012.

TEECE, D. J. “Business models and dynamic capabilities”. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, 2018. DOI:10.1016/j.lrp.2017.06.007

TEECE, D. J. “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, 2007.

TEECE, D. J. “Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy”. **Cambridge Journal of Economics**, v. 41, n. 3, 2017. DOI:10.1093/cje/bew063

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. “Dynamic capabilities and strategic management”. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 1997.

TEECE, David J. The evolution of the dynamic capabilities framework. In: **Artificiality and sustainability in entrepreneurship: Exploring the unforeseen, and paving the way to a sustainable future**. Cham: Springer International Publishing, p. 113-129. 2022.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L.; CAVALCANTI, J. M. M.; BILA, M. V. A.; AÑEZ, M. E. M. “Escala de componentes da estrutura organizacional (ECEO): evidências de validação de um modelo teórico”. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 9, n. 3, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2022.19.3.5.en>

VASCONCELLOS, E. Estrutura das organizações. São Paulo: Pioneira, 1989.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. “Dynamic capabilities: a review and research agenda”. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, 2007.

WANG, D.; HUANG, R.; LI, K.; SHRESTHA, A. "Organizational structure and dynamic capabilities on business model innovation in project-driven enterprises: evidence from the construction industry". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2023. DOI: 10.1108/ECAM-01-2023-0090

WOODWARD, J. *Management and technology*. London: H. M. Stationary Office, 1958.

ZABEL C.; O'BRIEN, D, "Understanding dynamic capabilities in emerging technology markets: antecedents, sequential nature, and impact on innovation performance in the extended reality industry". **European Journal of Innovation Management**, v. 27 n. 9 p. 305–336. 2024. DOI 10.1108/EJIM-07-2023-0574

¹ Doutorando em Administração na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. ORCID. <https://orcid.org/0000-0002-6558-3820>

² Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. ORCID. <https://orcid.org/0000-0001-9627-7677>

³ Professor do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. ORCID. <https://orcid.org/0000-0003-4359-0365>

⁴ Professor do Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. ORCID. <https://orcid.org/0000-0002-5765-3382>

⁵ Professor do Departamento de Sistemas de Informação da Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC. ORCID. <https://orcid.org/0000-0003-1501-1629>

⁶ Coordenador de Comunicação do Instituto Federal Catarinense - IFC. ORCID. <https://orcid.org/0000-0003-4485-6129>

⁷ Contadora no Instituto Federal Catarinense - IFC.

⁸ Professor na Universidade Regional do Alto Uruguai e das Missões - URI Santo Angelo. ORCID. <https://orcid.org/0000-0002-6015-4218>