

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO NA ERA DAS MUDANÇAS SOB A LENTE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA ANÁLISE CIENCIOMÉTRICA

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP AND INNOVATION IN THE ERA OF CHANGE UNDER THE LENS OF DYNAMIC CAPABILITIES: A SCIENTIOMETRIC ANALYSIS

MARCELO FERREIRA FORTUNATO JUNIOR
UFRRJ

ALESSANDRA CASSOL
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

EVELYN DE SOUZA PEREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

MÁRCIO LUIZ MARIETTO
UNIVERSIDADE DO CONTESTADO - UNC

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO NA ERA DAS MUDANÇAS SOB A LENTE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA ANÁLISE CIENCIOMÉTRICA

Objetivo do estudo

Objetiva-se analisar, por meio de indicadores e mapas cienciométricos, o domínio científico que relaciona Liderança Estratégica, Inovação e Capacidades Dinâmicas, com o propósito de delinear sua trajetória histórica, sua base teórica, seus temas proeminentes e propor uma agenda de pesquisa.

Relevância/originalidade

A análise cienciométrica permitiu identificar a base intelectual, suas tendências e direcionamentos de pesquisa que ajudam na compreensão do estado da arte e levantam a necessidade de se expandir os estudos e os conhecimentos concernentes à atuação de líderes estratégicos na inovação.

Metodologia/abordagem

Utilizou-se cienciometria, através do Protocolo PRISMA, e a partir de uma base de 249 artigos extraídos da Web of Science, analisou-se os aspectos gerais do corpus, além das seguintes análises através do VosViewer: co-citação, co-ocorrências de termos e co-autoria.

Principais resultados

Identificaram-se aspectos relevantes a respeito do conhecimento atual, como a expansão de trabalhos publicados desde 2019, as principais redes de autores e os termos de pesquisa mais relevantes. Ademais, apresentaram-se também as tendências de pesquisa com sugestões e direcionamentos.

Contribuições teóricas/metodológicas

Esse estudo contribui ao proceder uma análise que colabora para a maior compreensão do estado da literatura sobre inovação e liderança estratégica, sob a lente teórica das capacidades dinâmicas, identificando sua base intelectual e tendências de pesquisa, propondo sugestões de pesquisas futuras.

Contribuições sociais/para a gestão

A maior compreensão do tema, a partir dos aspectos levantados nesta análise, pode colaborar para que líderes estratégicos possam se aprofundar em como as capacidades dinâmicas afetam a inovação dentro das empresas - e como utilizar essa teoria para fundamentar sua atuação.

Palavras-chave: Liderança Estratégica, Inovação, Capacidades Dinâmicas, Cienciometria

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP AND INNOVATION IN THE ERA OF CHANGE UNDER THE LENS OF DYNAMIC CAPABILITIES: A SCIENTIOMETRIC ANALYSIS

Study purpose

The aim is to analyze, through indicators and scientometric maps, the scientific domain that relates Strategic Leadership, Innovation and Dynamic Capabilities, with the purpose of outlining its historical trajectory, its theoretical basis, its prominent themes and proposing a research agenda.

Relevance / originality

Scientometric analysis allowed us to identify the intellectual basis, its trends, and research directions that help in understanding the state of the art and raise the need to expand studies and knowledge concerning the performance of strategic leaders in innovation.

Methodology / approach

Scientometrics was used, through the PRISMA Protocol, and from a base of 249 articles extracted from the Web of Science, the general aspects of the corpus were analyzed, in addition to the following analyses through VosViewer: co-citation, co-occurrences of terms and co-authorship.

Main results

Relevant aspects of current knowledge were identified, such as the expansion of published works since 2019, the main author networks, and the most relevant search terms. Furthermore, research trends were presented with suggestions and directions.

Theoretical / methodological contributions

This study contributes by conducting an analysis that contributes to a greater understanding of the state of the literature on innovation and strategic leadership, under the theoretical lens of dynamic capabilities, identifying its intellectual basis and research trends, and proposing suggestions for

Social / management contributions

A greater understanding of the topic, based on the aspects raised in this review, can help strategic leaders delve deeper into how dynamic capabilities affect innovation within companies.

Keywords: Strategic Leadership, Innovation, Dynamic Capabilities, Scientometrics

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO NA ERA DAS MUDANÇAS SOB A LENTE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA ANÁLISE CIENCIOMÉTRICA

1. Introdução

Alguns estudos têm abordado o conceito de Mundo VUCA - acrônimo para Volátil, Incerto (*Uncertain*), Complexo e Ambíguo - e seus impactos para as organizações (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018; Wang, Lin & Sheng, 2022; Witschel, Baumann & Voigt, 2022). As empresas sempre enfrentaram mudanças e incertezas, mas o ambiente de negócios atual tem se transformado drasticamente (Witschel, Baumann & Voigt, 2022). Essas mudanças se dão pelo desenvolvimento de novas tecnologias e da transformação digital (*Digital Transformation - DT*), que tem grande impacto nos ambientes empresariais (Ghrabeia & Alzubi, 2024).

Nesse sentido, a DT se configura como um desafio ecossistêmico, que demanda o desenvolvimento de uma visão ecossistêmica dos líderes estratégicos, que são aqueles que ocupam posições de alto escalão, como *c-levels*, equipes de alta gerência e conselhos de administração (Reuter & Floyd, 2023). Em um contexto de mudanças, onde os ambientes e ecossistemas são cada vez mais dinâmicos, competitivos e desafiadores, “os líderes devem desenvolver a capacidade individual para gerenciar melhor esses paradoxos inerentes e devem criar organizações aptas a desenvolver fortes capacidades dinâmicas” (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018, p. 13).

Nesse sentido, apresentam-se as “capacidades dinâmicas”, que são as capacidades de uma empresa em se adaptar ao ambiente buscando diferenciação, podendo estender ou modificar capacidades existentes, ou até mesmo criar novas capacidades (Winter, 2003). A partir dessa perspectiva holística, as capacidades dinâmicas atribuem à gestão um papel para impulsionar a mudança interna, gerando heterogeneidade e diferenciação. A partir das capacidades, estratégias e recursos, as empresas constituem um sistema que determina suas vantagens competitivas (Teece, 2018).

Diante do exposto, cabe ressaltar que o mundo VUCA torna a gestão custosa e, assim, as capacidades dinâmicas exigem tempo e recursos para serem criadas, configuradas e mantidas (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018). Nesse ínterim, há um desafio claro para os líderes, sobretudo para aqueles que estão na camada estratégica. A eficácia das práticas de liderança depende diretamente de variáveis contingenciais, como as condições externas e o dinamismo do ambiente em que a empresa atua, de modo que a capacidade de um líder gerar resultados eficazes depende do cenário em que ele está inserido (Liao et al, 2018).

Esse dinamismo ambiental é impulsionado pelas tecnologias digitais, que possuem grande impacto no ambiente empresarial em constante mudança (Ghrabeia & Alzubi, 2024). A inovação em processos, produtos ou serviços é um fator de influência essencial para a eficiência e a competitividade de uma empresa. Para que essa inovação aconteça, é fundamental uma gestão de recursos humanos competente, capaz de cultivar a força de trabalho qualificada e motivada, o que é vital para o sucesso da organização (Saputra et al, 2024).

Assim, é fundamental entender como as lideranças estratégicas desempenham seu papel no fomento e na gestão da inovação dentro de suas organizações, especialmente no que tange às capacidades dinâmicas, uma vez que elas “permitem que as empresas identifiquem configurações lucrativas de competências e ativos, montem e orquestram essas configurações e, então, explorem-nas com uma organização ágil e inovadora” (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018, p. 3).

Portanto, diante do exposto, o presente artigo tem como problema de pesquisa a pergunta “como se estrutura o campo de pesquisa internacional que conecta Liderança Estratégica e Inovação, sob a lente das Capacidades Dinâmicas, em termos de base intelectual e suas frentes temáticas?”. A partir disso, objetiva-se analisar, por meio de indicadores e mapas ciênciométricos, o domínio científico que relaciona Liderança Estratégica, Inovação e Capacidades Dinâmicas, com o propósito de delinear sua trajetória histórica, sua base teórica, seus temas proeminentes e propor uma agenda de pesquisa.

Para tanto, procedeu-se a uma análise ciênciométrica, com uso do Protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*), em uma base de 249 artigos extraída da Web Of Science (WoS). Assim, realizou-se uma análise geral dos aspectos dessa base através do VosViewer, bem como do uso de dados fornecidos pela própria WoS. Essas análises buscaram identificar as características gerais do *corpus* documental extraído, além de identificar sua base intelectual (análises de co-autoria e co-citação) e suas tendências de pesquisa.

Este artigo segmenta-se em 7 seções, incluindo esta introdução. Em seguida, na segunda e terceira seção, desenvolve-se a fundamentação teórica do trabalho; na quarta seção há a apresentação do percurso metodológico, bem como a descrição detalhada dos procedimentos utilizados; na quinta seção há a discussão sobre a análise realizada e agenda para futuras pesquisas; na sexta seção estão as considerações finais, com indicações das contribuições deste artigo; por fim, na sétima seção elenca-se as referências utilizadas.

2. Liderança Estratégica e Inovação

A competitividade no mundo dos negócios exige que as organizações busquem a inovação, dada a sua criticidade nesse contexto (Alateeg & Alhammadi, 2024). A sobrevivência das empresas em mercados globais competitivos em constante e rápida mudança depende de como elas lidam com as ameaças, concorrência e mudança nos desejos/necessidades dos clientes, de modo que elas sejam capazes de aproveitar as oportunidades que surgem (Wilkins & Emik, 2021).

Desse modo, a geração e a implementação de inovações são essenciais para uma empresa alcançar resultados melhores e se diferenciar da concorrência (Cortes & Herrmann, 2020). Outrossim, as “organizações que conseguem inovar continuamente têm o potencial de melhorar sua competitividade e produtividade” (Saputra et al, 2024, p. 29). Além disso, a cultura de colaboração, inovação e *empowerment* favorecem as empresas no que tange ao aproveitamento da criatividade da força de trabalho para lidar com a digitalização e suas complexidades em busca do aproveitamento de oportunidades (Ghrbeia & Alzubi, 2024).

Assim, para que uma cultura de inovação prospere e favoreça o sucesso da organização em um ambiente dinâmico, é essencial que sejam priorizados dois pilares essenciais: uma cultura organizacional forte e uma liderança estratégica eficaz (Alateeg & Alhammadi, 2024). Por isso, o papel dos líderes estratégicos no fomento da inovação ganha mais destaque (Cortes & Herrmann, 2020). Dessa forma, convém também ressaltar que as empresas têm mais chance de êxito diante da concorrência quando sua liderança estratégica possui capacidades empreendedoras e de liderança transformacional (Wilkins & Emik, 2021).

Nesse contexto, a experiência individual, a liderança transformacional e a visão coletiva, são componentes estratégicos importantes na condução da inovação, favorecendo a aquisição de novos conhecimentos no ambiente organizacional (Saputra et al, 2024). Num contexto onde o mundo se torna cada vez mais imprevisível, em decorrência das mudanças contínuas ocasionadas por tecnologias avançadas, a identificação dos mecanismos das mudanças se torna fundamental (Liang et al, 2020).

Assim, é imperativo que as lideranças estratégicas das organizações possuam capacidades de visão, mentalidade estratégica afiada e boas capacidades de comunicação e alinhamento de objetivos, favorecendo práticas inovadoras criando uma cultura e um clima organizacional propícios à inovação (Alateeg e Alhammadi, 2024). Isso conecta-se às capacidades dinâmicas, pois elas permitem que as empresas adotem uma postura de proatividade em relação à mudanças ambientais e mercadológicas, em detrimento de uma postura reativa, permitindo que elas aproveitem as oportunidades que surgem no ambiente dinâmico (Wilkins & Emik, 2021).

3. Capacidades Dinâmicas

De acordo com o arcabouço teórico e conceitual das Capacidades Dinâmicas, as empresas podem ter dois tipos de “capacidades”: as “ordinárias”, que dizem respeito às capacidades de sustentação e manutenção de curto prazo de uma organização; e as “dinâmicas”, que são aquelas que podem estender, modificar ou criar novas capacidades em uma empresa (Winter, 2003).

Assim, a teoria também reconhece que, através das “capacidades dinâmicas” e do seu potencial de transformar o próprio negócio buscando diferenciação competitiva, as empresas podem não apenas se adaptar ao ambiente, mas também podem adaptar o ambiente a elas mesmas, influenciando-o continuamente (Teece, 2018). Dessa forma, convém apresentar os três grupos das capacidades dinâmicas: perceber mudanças (*sensing changes*), aproveitar oportunidades (*seizing opportunities*) e transformar a empresa (*transforming the firm*) (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018).

Esses três grupos estão focados em construir a viabilidade e a relevância da empresa no futuro, superando a busca por ganhos de eficiência apenas no curto prazo (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018). Nesse sentido, é imprescindível que as organizações aproveitem suas capacidades para aproveitar oportunidades à medida que mitiga riscos (Kulichyova et al, 2025). Por isso, as organizações devem focar no desenvolvimento constante de novos processos e produtos para promover suas capacidades dinâmicas (Schoemaker, Heaton & Teece, 2018).

Empresas que não o fazem, concentrando-se apenas nos modos tradicionais de operação, podem ser prejudicadas ao não inovarem para se manterem competitivas. Os negócios e as empresas que estejam dispostos a se afastar de práticas tradicionais e incentivar novas ideias para processos ou produtos se tornam mais inovadores (Wilkins & Emik, 2021).

Portanto, as capacidades dinâmicas ganharam destaque significativo dentro do campo teórico da Gestão Estratégica. Porém, o *framework* de capacidades dinâmicas é relativamente recente e carece de maior esclarecimento, especialmente porque alguns fatores como digitalização e inovação contribuem para a relevância desta lente teórica (Teece, 2018). Sendo assim, as capacidades dinâmicas configuram-se como uma lente teórica relevante para estudos sobre inovação em negócios.

4. Aspectos metodológicos

Este artigo utilizou o método da cienciometria, que enfoca o processo da ciência através de aspectos quantitativos como um sistema de comunicação e estudo (Mingers & Leydesdorff, 2015). Assim, este artigo emprega o PRISMA, como Protocolo de Revisão Sistemática. O objetivo deste protocolo é apoiar os pesquisadores no relato de suas análises e revisões de literatura (Galvão, Pansani & Harrad, 2015).

Dessa forma, este artigo se qualifica como um artigo de revisão, que segundo Blümel e Schniedermann (2020), pode ser empregado para ordenar, categorizar e analisar um domínio científico. Neste caso, o objetivo deste artigo é analisar a relação entre Liderança Estratégica e

Inovação, sob a lente das Capacidades Dinâmicas, e como essa relação se apresenta na literatura internacional. Desse modo, busca-se caracterizar a evolução da produção científica, identificar os autores e países mais influentes, mapear a estrutura intelectual deste campo por meio da análise cienciométrica e delinear a estrutura conceitual e as frentes de pesquisa emergentes.

Ressalta-se que foi realizada uma busca de artigos na base de dados da Web Of Science (Wos) para se obter o *corpus* a ser analisado. A escolha pela base da WoS se deu porque ela é uma das bases mais reconhecidas e utilizadas no meio acadêmico e científico. Os parâmetros de busca para extração da base de artigo da Web of Science foram os seguintes:

Base	String de busca	Parâmetros	Filtros
Web of Science (WoS)	“dynamic capabilities” AND “strategic leadership” AND “innovation”	Buscar por Tópicos (Topic)	Filtrar por Tipos de Documento (Doc types): “Article”, “Review Article” e “Book Chapters”; Filtrar por Idioma (Language): Inglês

Quadro 1. String, parâmetros e filtros de busca. Elaborado pelos autores (2025)

A busca com esses parâmetros resultou em uma base de 249 documentos que foi exportada da WoS, com todos os campos disponíveis. Após a busca, foi extraída também a visão geral da base feita pela própria plataforma. Realizou-se também a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos contidos no *corpus*, seguindo-se as recomendações do Protocolo PRISMA.

Após a leitura para aprofundamento na base, seguiu-se para a análise cienciométrica, onde foram utilizados dados fornecidos pela própria WoS, que proporcionaram uma análise geral dos artigos, o que permitiu entender as características do conjunto de documentos, a partir de uma visão de aspectos mais amplos como período de publicação, países e autores mais relevantes.

Posteriormente realizou-se a análise das redes bibliométricas no software VosViewer. Optou-se pelo uso do software VosViewer por este ser de código aberto e por sua capacidade de criar mapeamentos de redes através de uma análise de muitos dados em formato de texto (Bukar et. al., 2023). Realizou-se então a análise de redes de co-citação, co-ocorrências de termos e co-autoria, que buscaram mapear as inter-relações dentro da própria base que direcionam os aspectos do estado da arte do tema com base nos estudos analisados.

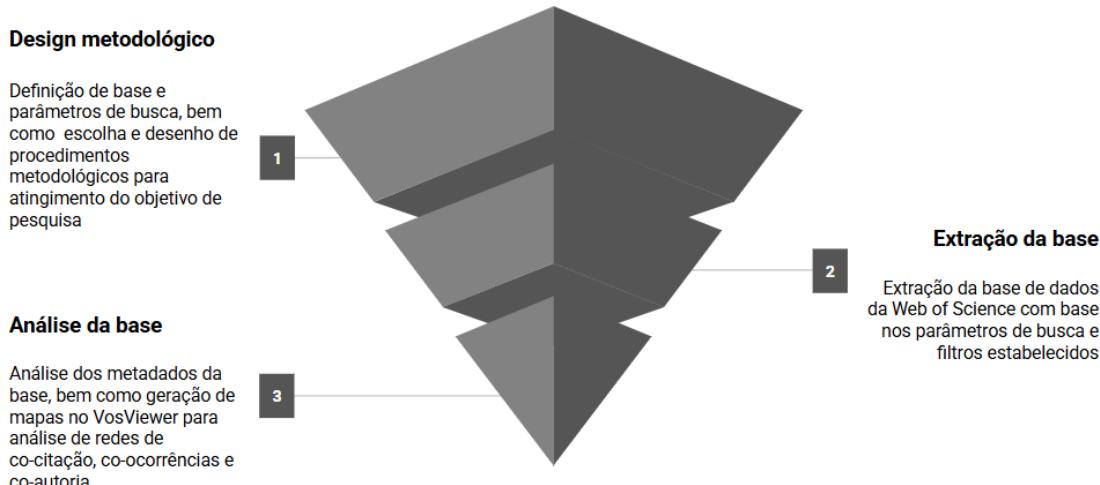


Figura 1. Esquema da metodologia. Elaborado pelos autores (2025).

5. Análise dos Resultados e Discussões

A primeira análise realizada refere-se ao recorte temporal das publicações. Os documentos extraídos foram publicados entre 2000 e 2025, conforme distribuição temporal plotada no gráfico mais abaixo. O período compreende todos os artigos da base, tendo início com o artigo “*Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms*”, que analisa a capacidade de empresas de biotecnologia farmacêutica em desenvolver novos produtos, propondo que ela é uma função das habilidades científicas, tecnológicas e gerenciais da organização (Deeds, DeCarolis & Coombs, 2000).

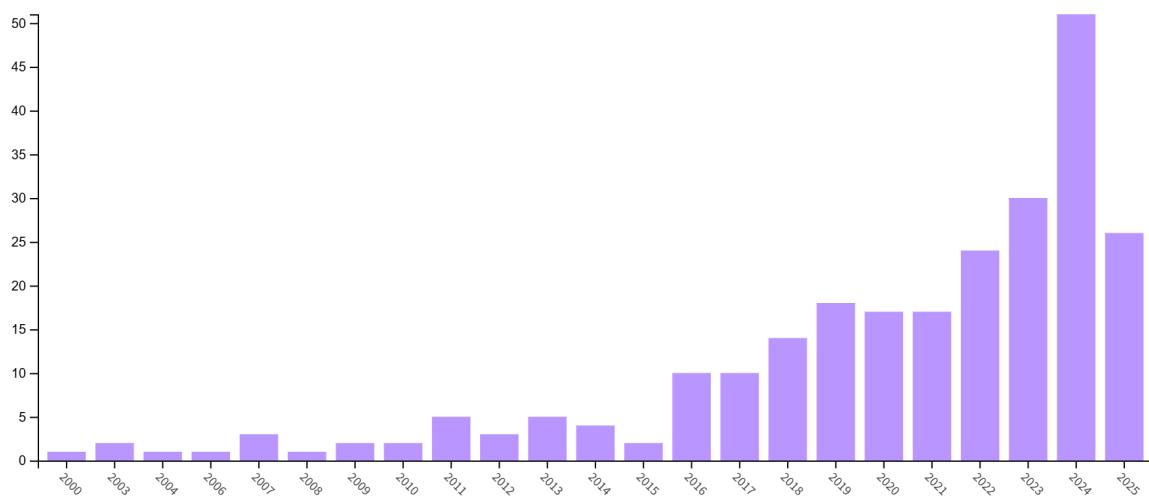


Gráfico 1. Publicações por período. Fonte: base de dados WoS.

Quanto aos países com maiores índices de publicação, os EUA despontam na primeira colocação com mais de 50 documentos na base. A China vem em seguida com 30 e a Inglaterra ocupa a terceira colocação com um pouco mais de 25 trabalhos publicados. Na sequência, a Índia, a Austrália e a Alemanha apresentam certa relevância em relação a quantidade de publicações. Por conseguinte, chega-se a uma “cauda longa” com países como Espanha, Canadá, Japão e Brasil.

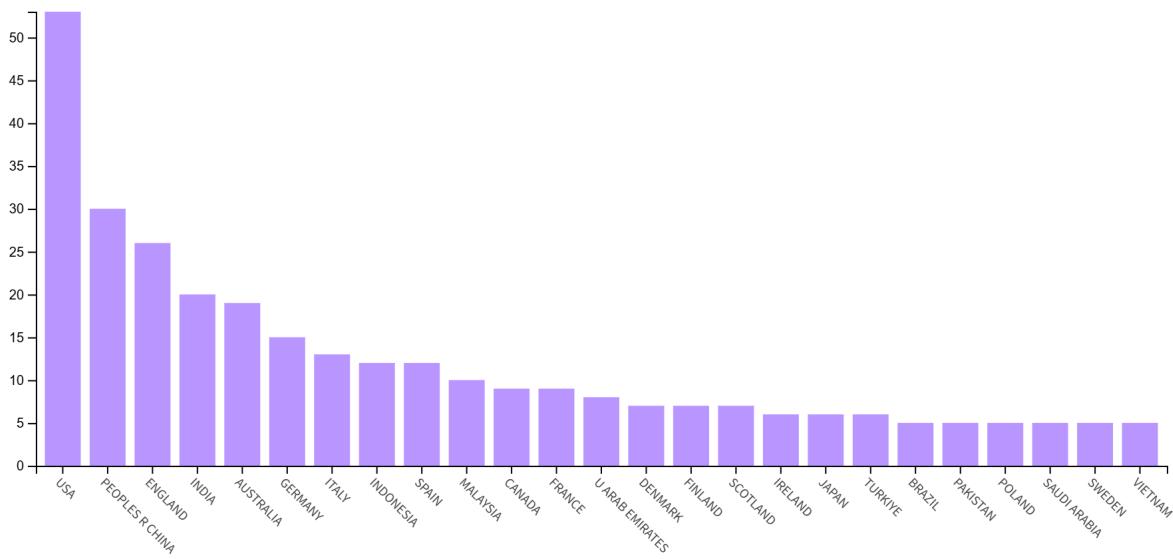


Gráfico 2. Publicações por país. Fonte: base de dados WoS.

Já em relação aos autores, Teece e Kodama possuem 4 trabalhos cada dentro da base e figuram como os que mais publicaram. Em seguida, Vrontis possui 3 trabalhos. Posteriormente, outros muitos autores possuem 2 trabalhos, conforme gráfico abaixo.

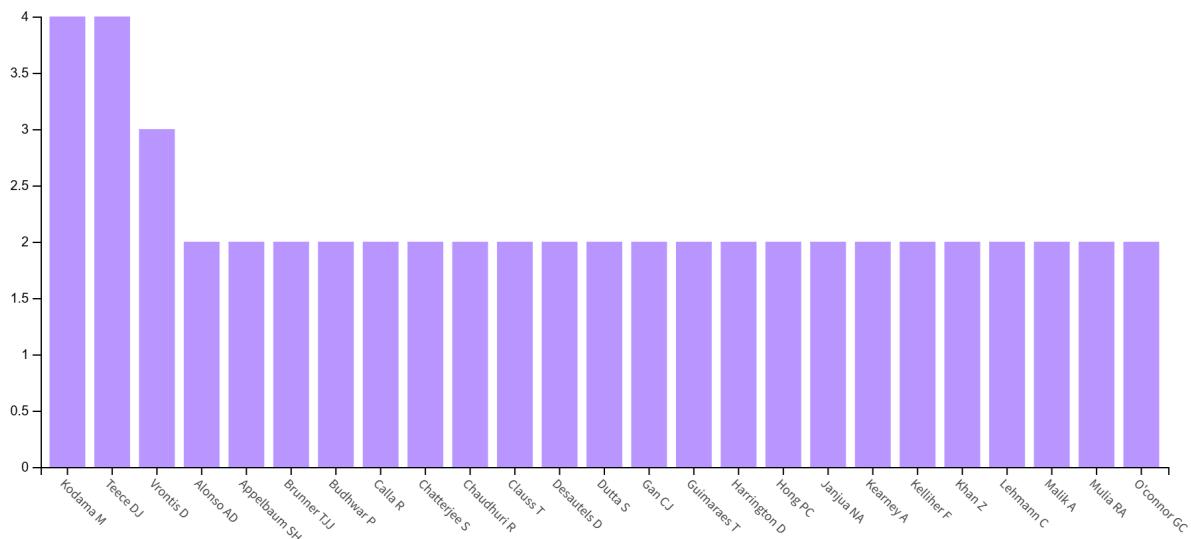


Gráfico 3. Publicações por autor. Fonte: base de dados WoS.

Em seguida, foi realizada uma análise de redes bibliométricas dos 249 documentos no software Vosviewer. As análises feitas foram de: Co-autoria, Co-citação de autores e Co-ocorrência de termos. O intuito foi identificar os autores e referências mais relevantes, bem como possíveis tendências de pesquisa.

Quanto à co-autoria, não foram identificadas redes fortes, apenas clusters isolados de até 3 autores cada e sem ligação direta entre eles, de modo que a co-autoria parece “pulverizada” e distribuída entre muitas duplas e trios de autores distintos. Assim, há uma baixa densidade de colaboração, o que pode indicar um campo de estudo com menor maturidade e, por isso, com mais oportunidades de pesquisa. Além disso, pode sinalizar também a falta de uma estrutura de colaboração mais sólida e a ausência de pesquisadores centrais (o que corrobora com o levantamento de publicações por autores acima, onde os que

mais publicaram possuem apenas 4 documentos na base analisada). Os critérios utilizados para construção da rede foram: “*Authors; Full counting; Documents of an author 2; Citations of an author 1*”. Isso resultou em 36 autores.



Gráfico 4. Redes de co-autoria. Fonte: base de dados WoS.

Já quanto a co-citação de autores, o autor Teece desonta como o mais citado e central na rede de co-citações, uma vez que, de fato, seu trabalho é literatura seminal no tema. Isso também corrobora com a análise feita através dos dados da base extraídos da WoS, onde Teece é o autor com mais publicações, junto a Kodama, que por sua vez, tem uma relação maior de co-citação com Nonaka e se apresentam mais distantes do centro. Com exceção das redes vermelha (mais relevante e que possui Teece como central) e roxa (que possui apenas Kodama e Nonaka), todas as outras redes possuem características parecidas em quantidade e relevância de autores. Isso indica que, apesar de serem os autores com mais publicações na base, com 4 cada um, Teece é mais citado pelos outros autores em geral, apresentando mais relevância, enquanto Kodama está mais “afastado” dos demais.

No mapa abaixo, para melhor visualização, foram utilizados como parâmetros: “*Co-citation; Cited Authors; Full counting; Only first author (WoS includes only. Others authors are not considered in a co-citation analysis of cited authors); Min. 30 citations of an author.*”

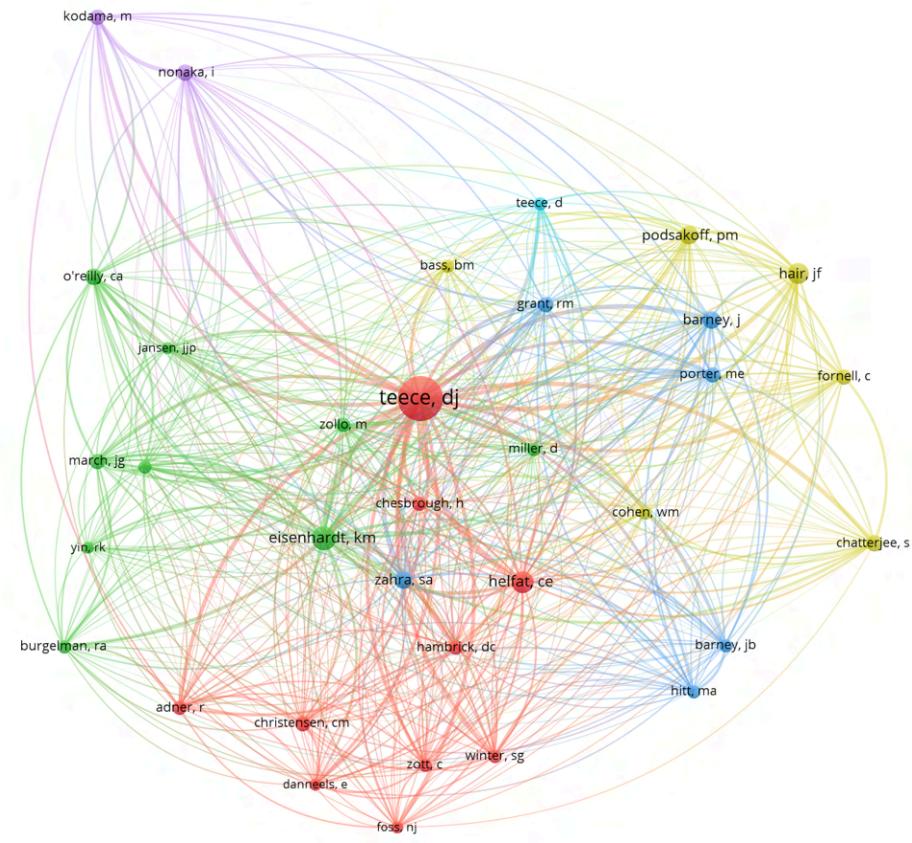


Gráfico 5. Redes de co-citação. Fonte: base de dados WoS.

Quanto à co-ocorrência de termos, os que mais se destacaram em ordem de relevância são: “dynamic capabilities”, “innovation”, “performance”, “leadership”, “management” e “knowledge”. Os termos “dynamic capabilities” e “innovation” estão entre os termos-chave da busca que originou a extração do *corpus* a ser analisado, portanto, era esperado que apresentassem destaque. Além disso, o termo “leadership”, apesar de estar contido em “strategic leadership”, que também foi outro termo utilizado na busca na WoS, indica que os trabalhos abordaram liderança de forma geral ou enfocaram diversos tipos de liderança, não somente a estratégica, o que indica que a liderança é relevante no campo de estudo de inovação e capacidades dinâmicas, mesmo quando não focada apenas na atuação dos líderes de alto escalão.

Dessa forma, o termo “management” pode ser correlato à “leadership” e indicar a relevância da ótica da gestão e da liderança, de maneira geral, no campo estudado. Ainda, convém mencionar que o termo “knowledge” é central e consta no título de 17 artigos da base, o que sinaliza a importância do conhecimento, e da sua gestão, como forma de fomentar a inovação nas empresas. Por fim, o termo “performance” é central e consta no título de 35 artigos, o que revela que uma das preocupações dos autores nesse campo é entender como a inovação, a liderança estratégica e as capacidades dinâmicas impactam nos resultados e no sucesso das empresas.

Os parâmetros utilizados para construção da rede de co-ocorrência de termo foram: “All keywords; Full counting; Min. 10 keywords”. Abaixo está a visualização de densidade.

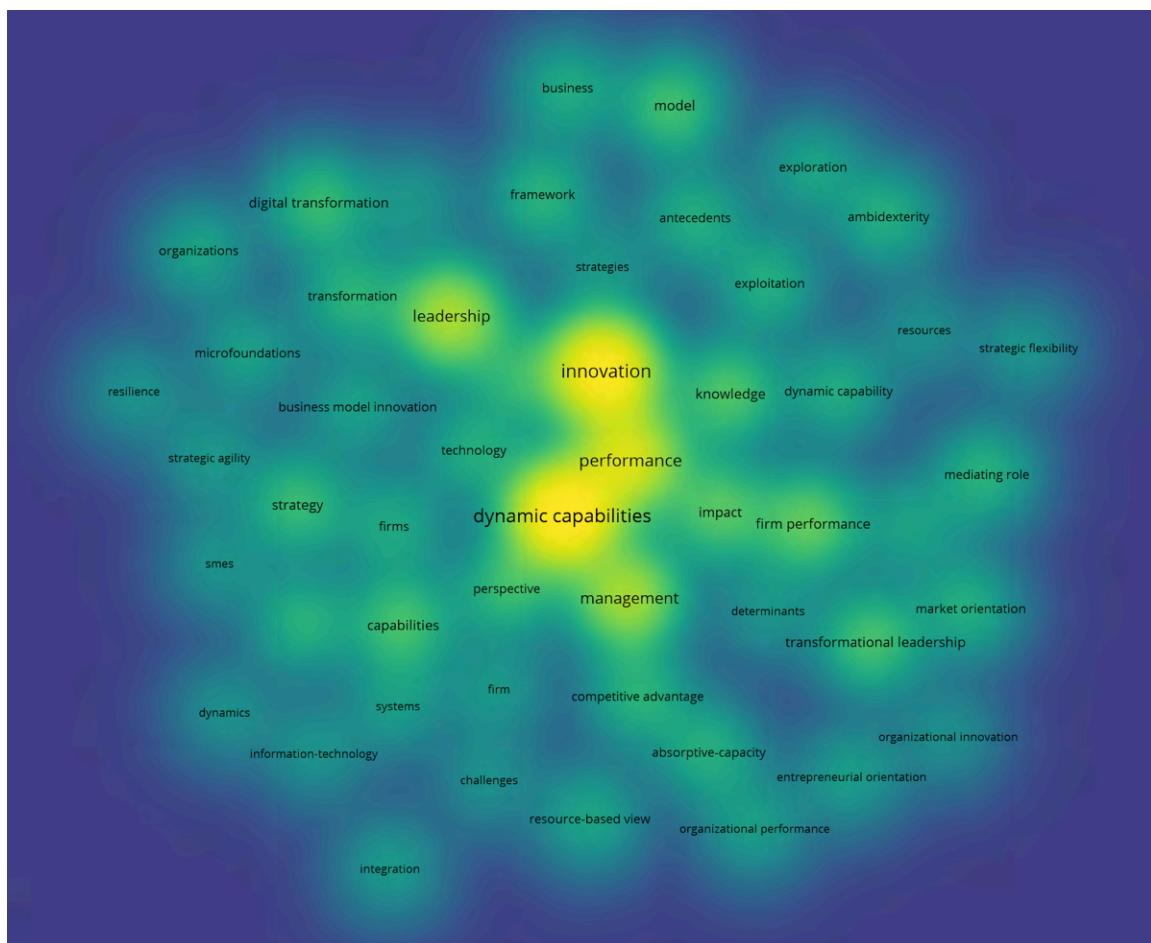


Gráfico 6. Mapa de densidade de co-ocorrência de termos. Fonte: base de dados WoS.

Em seguida, com base nos mesmos parâmetros, gerou-se outros mapas de co-ocorrência de termos, mas com visualizações voltadas para a clusterização por temas e por período. Assim, quanto à visualização por temas puramente, o primeiro cluster (linhas vermelhas) tem como centro trabalhos sobre inovação, liderança e performance e tangencia capacidades dinâmicas, apresentando que o enfoque dos estudos desse cluster é a relação entre liderança e inovação para performance das empresas, o que reforça a visão de densidade onde “*performance*” é um dos termos mais relevantes e está como central em pelo menos 35 artigos da base.

Já o cluster de linhas verdes, ao contrário, tem como foco de seus trabalhos as capacidades dinâmicas e vai derivando para linhas de estudo sobre tecnologia, transformação digital e agilidade estratégica. Nesse caso, essa estrutura temática aponta para a centralidade da teoria das Capacidades Dinâmicas e sua relação com o avanço tecnológico e a transformação digital, que ocasiona um ambiente dinâmico onde as empresas precisam ser cada vez mais ágeis.

Por sua vez, o cluster de linhas azuis tem uma característica mais mista, enfocando aspectos da teoria das capacidades dinâmicas e da visão baseada em recursos (RBV), gestão de conhecimento e performance organizacional. Novamente, a performance aparece como relevante, bem como o “conhecimento” (*knowledge*) que também é um dos termos mais relevantes de acordo com a análise de densidade de ocorrência de termos. Além disso, esse cluster aparenta ter um viés mais teórico, dando mais relevância para a RBV.

Por fim, o quarto cluster (linhas amarelas) apresenta menor expressividade e, semelhante ao cluster de linhas azuis, enfoca aspectos das capacidades dinâmicas, como

exploração, exploração, flexibilidade estratégica e ambidestria. Nesse caso, é o cluster que parece se restringir mais às “Capacidades Dinâmicas” e aos temas mais relevantes dentro desta lente teórica. Por ter menor expressividade, também sinaliza que é um cluster com menor maturidade, podendo indicar mais oportunidades de pesquisa.

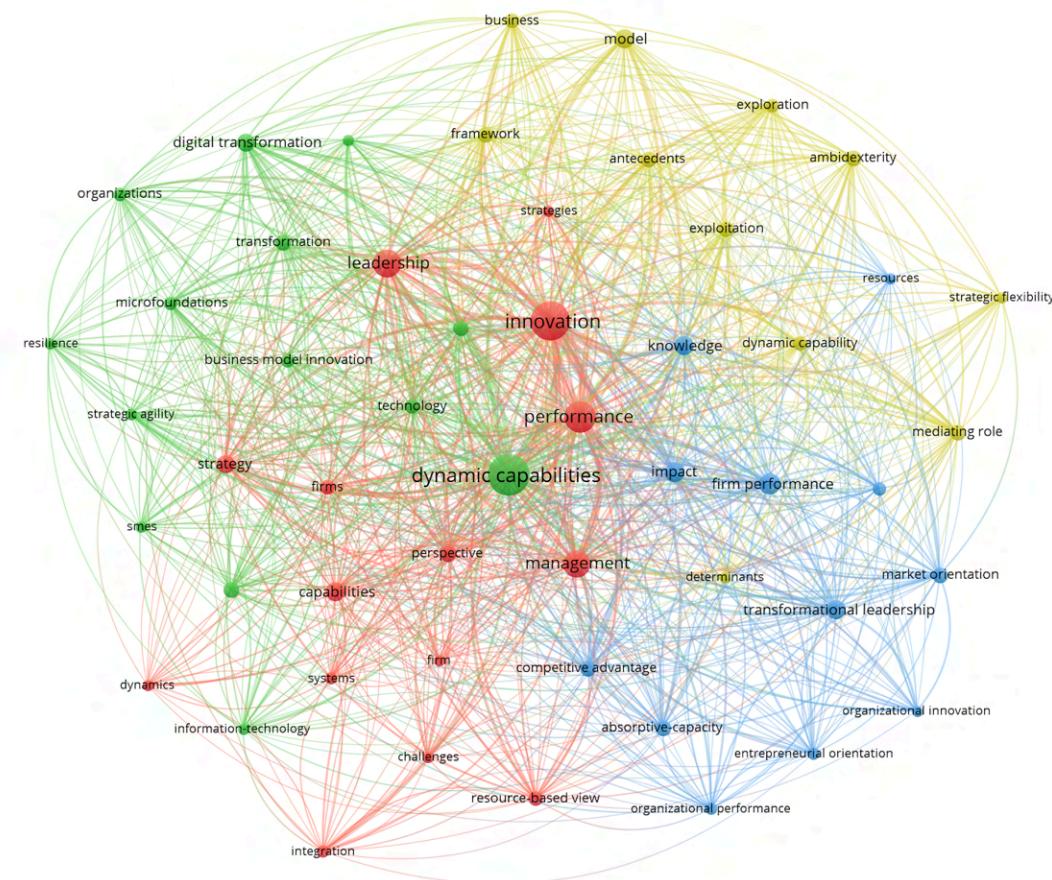


Gráfico 7. Clusterização das redes de co-ocorrência de termos. Fonte: base de dados WoS.

Por conseguinte, já trazendo luz à análise temporal realizada, os trabalhos mais recentes (a partir de 2022) têm maior ocorrência dos termos: “*digital transformation*”, “*resilience*”; “*strategic agility*”; “*technology*”. Desse modo, o campo teórico aponta para a relevância mais recente de estudos que investigam a influência da transformação digital e do avanço tecnológico acelerado nos ambientes empresariais, bem como do seu impacto na atuação da liderança estratégica no fomento de inovação e na condução da organização.

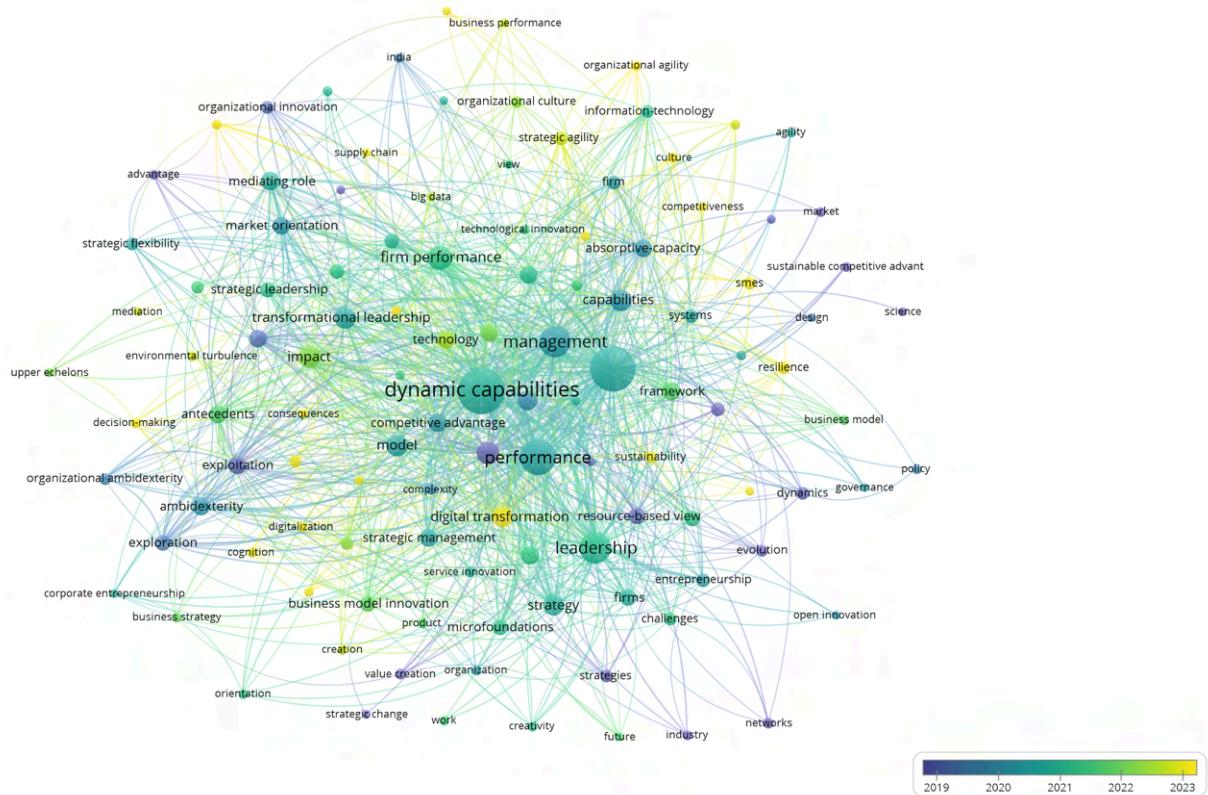


Gráfico 8. Redes de co-ocorrência de termos com visão por período

Portanto, diante da análise, pode-se concluir que a estrutura do campo de pesquisa internacional que conecta Liderança Estratégica e Inovação, sob a lente das Capacidades Dinâmicas, tem algumas nuances que o caracterizam como um campo prolífico, mas ainda com relativa incipiente. Primeiro, a sua base intelectual apresenta desacoplamento entre redes de autores, o que pode indicar falta de solidez e maturidade. Por outro lado, é um campo que vem crescendo durante o século XXI, com publicações a partir de 2000, tendo seu ápice na década de 2020, que é marcada pelo avanço de tecnologias emergentes e aceleração da transformação digital ocasionada pela pandemia de covid-19.

Desse modo, pode-se apontar para esse campo de pesquisa como frutífero, pois ele está em uma crescente, mas ainda não atingiu um alto nível de maturidade. Espera-se que, com o aumento de sua significância a partir do contexto dinâmico em que as empresas se encontram, novos trabalhos sejam desenvolvidos, dando maior solidez à literatura internacional.

Para concluir, aponta-se as frentes temáticas mais relevantes, que foram identificadas a partir dos principais termos que historicamente são: “dynamic capabilities”, “innovation”, “performance”, “leadership”, “management” e “knowledge”. Também vale apresentar os principais termos mais recentes, que são: “digital transformation”, “resilience”; “strategic agility”; “technology”. Isso posto, observa-se que este campo de pesquisa relaciona-se fortemente com a tecnologia e seus impactos no ambiente organizacional e, consequentemente, nas estratégias das empresas.

5.1. Agenda para Futuras Pesquisas

Conforme analisado, os estudos acerca da Liderança Estratégica e Inovação, com base nas Capacidades Dinâmicas, apresentam um “boom” desde 2019, atingindo o ápice em 2024,

o que sinaliza um aumento na literatura, indicando que é um campo que tem ganhado evidência. O avanço da transformação digital, o ritmo acelerado das novas tecnologias, como a Inteligência Artificial, e os novos paradigmas impostos após a pandemia de Covid-19, contribuem para um ambiente dinâmico, onde as empresas precisam se reinventar e se adaptar para continuar competindo (Saputra et al, 2024).

Assim, com base nas análises da visão geral sobre a base extraída, foram encontradas algumas tendências de pesquisa sobre as quais apresentam-se sugestões para estudos futuros. Primeiro, a base analisada apresenta um domínio muito grande de trabalhos de pesquisadores vinculados aos EUA, o que pode indicar uma concentração do conhecimento desenvolvido nesse país. Ao considerar essa possibilidade, aprofundar o contexto do papel da liderança estratégica na inovação em outros países, sobretudo em países em desenvolvimento pode contribuir para novas visões - considerando que a inovação é chave para o aumento da competitividade entre as empresas, favorecendo o desenvolvimento econômico (Davis, 2024).

Em seguida, a relevância indicada da ocorrência de estudos que abordaram “*performance*” revela que a literatura tem investigado como a inovação, a liderança estratégica e as capacidades organizacionais impactam ou favorecem um melhor desempenho nas empresas. Nesse sentido, direcionar as pesquisas para capacidades específicas que os líderes estratégicos podem enfocar para aumentar a performance dos negócios pode ser uma linha de pesquisa indicada - contando ainda com o possível direcionamento a contextos e ambientes específicos (Kurzhals, Graf-Vlachy & Konig, 2020), ou até mesmo a segmentos e tamanhos de empresa, como startups (Kurzhals, Graf-Vlachy & Konig, 2020; Wrede, Velamuri & Dauth, 2020), uma vez que os resultados podem variar de acordo com as características das organizações estudadas. No caso das startups, por exemplo, apenas 6 artigos da base apresentaram esse termo em seu título, resumo ou palavras-chave, indicando que os estudos ainda têm explorado pouco essas empresas.

Além disso, os temas “transformação digital” e “agilidade estratégica” têm se mostrado crescentes na literatura. Isso indica uma forte tendência de pesquisa correlacionando-os para identificar como as empresas lançam mão da agilidade estratégica para lidar com a transformação digital em curso. Assim, esse se configura como um campo interessante para novas pesquisas, de modo a investigar como implementar ou favorecer a agilidade estratégica através das ações das lideranças. Observa-se ainda que, a proliferação de revoluções industriais (como a Indústria 4.0) e o crescimento acelerado das tecnologias emergentes, proporcionam uma direção de pesquisa em um campo ainda pouco explorado (Singh et al, 2023).

Portanto, estudos futuros podem investigar quais práticas de líderes estratégicos podem aumentar a agilidade estratégica no contexto do Mundo VUCA, ou ainda, como os líderes estratégicos podem se capacitar para promover uma cultura de inovação, uma vez que, sob a perspectiva da transformação digital, a partir da integração comportamental e de competências digitais, os líderes de alto escalão podem desenvolver um modelo estratégico para fortalecer a agilidade organizacional e a vantagem competitiva no cenário digital (Ghrabea & Alzubi, 2024).

6. Considerações finais

O presente artigo buscou analisar, através de cienciometria, o estado da arte das pesquisas internacionais sobre liderança estratégica e inovação, com a ótica das capacidades dinâmicas. Verificou-se, portanto, a expansão de trabalhos publicados desde 2019, os principais autores deste campo de pesquisa, as características das redes de co-citação e os termos de pesquisa mais relevantes, além de propor uma agenda para futuras pesquisas.

Desse modo, identificou-se aspectos relevantes, como a “pulverização” das redes de co-autoria, a maior expressão de Teece como autor central na análise de co-citações e a maturidade deste campo de pesquisa, que apesar de estar ganhando relevância na década de 2020, ainda apresenta pouca solidez em sua base conceitual, como verificado na análise de densidade de co-ocorrência de termos e das redes de co-autoria.

Diante disso, este estudo contribui ao proceder uma análise que colabora para a maior compreensão do estado da literatura sobre inovação e liderança estratégica, a partir da lente teórica das capacidades dinâmicas, identificando sua base intelectual, sua estrutura temática, bem como suas principais tendências de pesquisas, que ajudam na compreensão do *corpus* extraído e levantam a necessidade de se expandir os estudos e os conhecimentos concernentes à atuação de líderes estratégicos na inovação - e como utilizar a teoria das capacidades dinâmicas para fundamentar essa atuação.

Ainda, foram propostas sugestões para uma agenda de pesquisa futura, considerando as análises realizadas e as lacunas e limitações identificadas. Especialmente no que tange à transformação digital e suas consequências, verifica-se uma preocupação maior da literatura em entender como a liderança estratégica pode fomentar a inovação em busca de maior performance das empresas, considerando o cenário do mundo VUCA, onde as empresas necessitam de capacidades dinâmicas para se manterem competitivas e se sustentarem no longo prazo.

A presente pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação de seus resultados. Primeiramente, optou-se por utilizar exclusivamente a base de dados *Web of Science*, reconhecida por sua robustez, abrangência e relevância no meio científico. No entanto, tal escolha restringe o escopo da investigação aos trabalhos indexados nessa base, o que implica a possibilidade de exclusão de estudos relevantes disponíveis em outras fontes. A incorporação futura de bases adicionais, como *Scopus*, *SciELO* ou *Google Scholar*, poderá ampliar o universo analisado e oferecer uma visão mais abrangente sobre o tema.

Adicionalmente, os filtros aplicados na etapa de busca, embora necessários para assegurar a aderência ao escopo definido, limitaram relativamente o conjunto de resultados obtidos. A adoção de filtros alternativos ou mais flexíveis pode resultar na identificação de novos estudos e perspectivas, potencialmente complementares aos achados desta investigação. Por fim, a análise aqui conduzida buscou caracterizar o *corpus* de forma geral, identificando padrões e tendências predominantes na literatura. Embora essa abordagem forneça uma visão panorâmica consistente, análises mais aprofundadas — por exemplo, de natureza bibliométrica avançada ou de revisão de conteúdo detalhada — poderiam complementar e enriquecer os resultados, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e fundamentada das relações investigadas.

Apesar das limitações mencionadas, o estudo permitiu identificar direcionamentos e tendências relevantes para a pesquisa na área, incluindo capacidades específicas que líderes estratégicos podem desenvolver para potencializar o desempenho organizacional; práticas de liderança estratégica voltadas à promoção da agilidade e à gestão das demandas impostas pela transformação digital; e a forma como o ecossistema é abordado na literatura que articula liderança estratégica, inovação e capacidades dinâmicas. Ademais, recomenda-se a ampliação do escopo analítico para a inclusão de outras bases de dados, bem como a realização de análises em profundidade, de modo a complementar e robustecer os achados aqui apresentados.

7. Referências

- Alateeg, S., & Alhmmadi, A.** (2024). The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 843–858.
- Blümel, C., & Schniedermann, A.** (2020). Studying review articles in scientometrics and beyond: A research agenda. *Scientometrics*, 124(1), 711–728
- Bukar, U. A., Sayeed, M. S., Razak, S. F. A., Yogarayan, S., Amodu, O. A., & Mahmood, R. A. R.** (2023). A method for analyzing text using VOSviewer. *MethodsX*, 11.
- Cortes, A. F., & Herrmann, D.** (2020). Strategic leadership of innovation: A framework for future research. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 224–243.
- Deeds, D. L., DeCarolis, D. M., & Coombs, J. E.** (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211–229.
- Davis, J.** (2024). Role of Strategic Leadership in Fostering a Culture of Innovation within Organizations. *International Journal of Strategic Management*, 3(5), 1–13.
- Galvão, T. F., Pansani, T. S. de A., & Harrad, D.** (2015). Principais itens para relatar Revisões sistemáticas e Meta-análises: A recomendação PRISMA. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 24(2), 335–342
- Ghrabeia, S. B., & Alzubi, A.** (2024). Building Micro-Foundations for Digital Transformation: A Moderated Mediation Model of the Interplay between Digital Literacy and Digital Transformation. *Sustainability*, 16, 3749.
- Kulichyova, A., Kazantsev, N., White, L., & Islam, N.** (2025). Digital transformation in large established organisations: Four restructuring dilemmas based on dynamic capabilities. *International Journal of Management Reviews*, 1–31.
- Kurzhals, C., Graf-Vlachy, L., & Konig, A.** (2020). Strategic leadership and technological innovation: A comprehensive review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 28(6), 437–464.
- Liang, X., Xiu, L., Fang, W., & Wu, S.** (2020). How did a local guerrilla turn into a global gorilla? Learning how transformational change happened under dynamic capabilities from the rise of Huawei. *Journal of Organizational Change Management*.
- Liao, S., Liu, Z., Fu, L., & Ye, P.** (2018). Investigate the role of distributed leadership and strategic flexibility in fostering business model innovation. *Chinese Management Studies*, 13(1), 93–112.
- Mingers, J., & Leydesdorff, L.** (2015). A review of theory and practice in scientometrics. *European Journal of Operational Research*, 246(1), 1–19.

Reuter, E., & Floyd, S. (2023). Strategic leaders' ecosystem vision formation and digital transformation: A motivated interactional lens. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 18(1), 103–127.

Saputra, N., Putera, R. E., Zetra, A., Azwar, & Valentina, T. R. (2024). Capacity building for organizational performance: a systematic review, conceptual framework, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1).

Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1).

Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., & Kumar, S. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158.

Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359–368.

Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13.

Wilkins, S., & Emik, S. (2021). Explaining the success of UAE companies globally: the benefits of possessing a 'can-do' culture. *Middle East Journal of Management*, 8(4), 319–343.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.

Witschel, D., Baumann, D., Voigt, & K.-I. (2022). How manufacturing firms navigate through stormy waters of digitalization: the role of dynamic capabilities, organizational factors and environmental turbulence for business model innovation. *Journal of Management & Organization*, 28(3), 1–34.

Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1385–1633.