



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

[rca.cse@contato.ufsc.br](mailto:rca.cse@contato.ufsc.br)

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Munck, Luciano; Silva, André Luis; Borim-de-Souza, Rafael  
COMPREENDER O AGIR ORGANIZACIONAL PARA A CONSTRUÇÃO DE  
CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA  
Revista de Ciências da Administração, vol. 17, núm. 42, agosto, 2015, pp. 131-144  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273541019011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# COMPREENDER O AGIR ORGANIZACIONAL PARA A CONSTRUÇÃO DE CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA ANÁLISE EXPLORATÓRIA

*Understand the Organizational Act for Building Dynamic  
Capabilities: an exploratory analysis*

*Luciano Munck*

Universidade Estadual de Londrina (UEL/PPGA). Londrina, PR, Brasil. E-mail: munck.luciano@gmail.com

*André Luis Silva*

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP). São Paulo, SP, Brasil. E-mail: andre.fgvsp@gmail.com

*Rafael Borim-de-Souza*

Universidade Estadual de Londrina (UEL). Londrina, PR, Brasil. E-mail: borim@uel.br

## Resumo

Neste estudo, de caráter bibliográfico, inter-relaciona-se as características de um fenômeno – capacidades dinâmicas – a outro fenômeno – o agir social organizacional. O objetivo é fundamentar um modelo interpretativo do processo cíclico de construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais em seu agir organizacional. A partir da discussão teórica realizada, argumenta-se que os processos de ações e de decisões realizados pelos gestores em seu agir organizacional, pautando-se pelo fator ético e racional, são elementares para a construção de um processo cíclico das capacidades dinâmicas. Considerando esse argumento, questiona-se a prerrogativa de que as organizações são dependentes de recursos fixos para enfrentarem as transformações do ambiente. Para tanto, articulou-se o entendimento de que o uso das capacidades dinâmicas internalizadas nas práticas dos agentes sociais torna-se meio para se aperfeiçoar a aprendizagem organizacional oriunda dos processos decisórios. Por fim, contribui-se com a sistematização de um modelo interpretativo do processo cíclico de construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais em seu agir organizacional.

**Palavras-chave:** Agir Organizacional. Capacidades Dinâmicas. Estudos Organizacionais.

## Abstract

In this study, bibliographical, are inter-relate the characteristics of a phenomenon - dynamic capabilities - another phenomenon - social action organization. The objective was to construct an interpretive model of the cyclical process of construction of dynamic capabilities by social agents in their organizational act. From the theoretical discussion held, we argue that the processes of actions and decisions made by managers in their organizational act, emerge from the ethical and rational factor, because they are elementary to construct a cyclical process of dynamic capabilities. Considering this argument, we question the prerogative of the organizations that are dependent on fixed resources to cope with changes in the environment. Therefore, we articulated the view that the use of dynamic capabilities internalize in the practices of people means to improve organizational learning arising from decision-making processes. Finally, we contribute systematizing an interpretative model of the cyclical process of construction of dynamic capabilities by social agents in their organizational act.

**Keywords:** Organizational Action. Dynamic Capabilities. Organizational Studies.



# 1 INTRODUÇÃO

Capacidades dinâmicas constituem uma corrente de investigação que vem sendo relativamente negligenciada no contexto organizacional. As pesquisas sobre o tema no Brasil demoraram mais de 10 anos para ser iniciadas em relação ao exterior o que, em boa medida, gerou uma defasagem da base teórica brasileira em relação ao tema e, sobretudo, em relação às especificidades do contexto organizacional vivenciado em nosso país. Embora, ao longo da primeira década dos anos 2000, a produção científica nacional realizada sobre os temas visão baseadas em recursos e capacidades dinâmicas, tenha sido constituída por 4.584 artigos, desse total, apenas 72 trabalhos se direcionaram ao debate das capacidades dinâmicas. (ARAGÃO; FORTE; OLIVEIRA, 2010)

Se por um lado há uma baixa quantidade de estudos realizados sobre as capacidades dinâmicas no Brasil, ainda existe o agravante de que as investigações realizadas, de modo geral, estão pautadas sob uma perspectiva monoculturalista de pesquisa. Isso porque comumente tais investigações são de abordagem prescritiva e, portanto, estão direcionadas a indicar como uma determinada organização pode desenvolver vantagem competitiva, lançando mão do acúmulo de recursos-base a partir do uso das capacidades dinâmicas em seu processo de gestão. Essa perspectiva é perceptível em estudos como o de Balestro *et al.* (2004) que, a partir da experiência de uma rede brasileira de empresas da indústria de petróleo e gás, pesquisaram uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nesta organização. Outro exemplo é o estudo de Floriani, Borini e Fleury (2009), no qual, utilizando o caso de uma organização com filiais em dois países, eles investigaram o processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas e, desse modo, de vantagem competitiva para a referida organização.

De modo a empreender um estudo de caráter abrangente sobre a corrente de investigação das capacidades dinâmicas e, portanto, desvinculado da prescrição de orientações estratégicas para uma organização específica, neste estudo, parte-se do pressuposto de que as capacidades dinâmicas emanam dos processos de ações e decisões realizados pelos gestores nas organizações. Assim, para que seja possível

fundamentar um modelo interpretativo do processo cíclico de construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais em seu agir organizacional, utilizar-se-á as concepções teóricas de Weber (1944), Ramos (1983) e Maggi (2006), juntamente ao aporte teórico das capacidades dinâmicas, para que seja possível responder ao seguinte problema de pesquisa: Como ocorre a sistematização entre as perspectivas teóricas de capacidades dinâmicas e do agir organizacional quanto ao seu processo de construção pelos agentes sociais nas organizações?

Incluindo esta introdução, o trabalho está organizado em mais cinco seções. A seguir, será apresentada a fundamentação teórica sobre as capacidades dinâmicas. Em seguida, serão delineados os preceitos teóricos do agir organizacional. A partir de então, será discutida e apontada a relação entre os conceitos abordados na fundamentação teórica e, assim, apresentar-se-á um modelo interpretativo para compreender essa relação. Por fim, serão registradas as considerações finais deste estudo, indicadas as contribuições teóricas e práticas do estudo e, finalmente, será apresentada uma agenda de pesquisa para trabalhos futuros.

## 2 CAPACIDADES DINÂMICAS

A corrente de investigação das capacidades dinâmicas é oriunda dos estudos em administração estratégica, especificamente em abordagens que utilizam a perspectiva da visão baseada em recursos (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010; HART; DOWELL, 2011; FOSS, 2011). Barney (1986) é um dos pesquisadores cuja produção científica está fortemente direcionada à investigação dos aspectos envolvidos na relação entre capacidades dinâmicas, vantagem competitiva, e recursos bases da organização. Augier e Teece (2008), também realizam investigações teóricas e de cunho teórico-empíricas sobre as capacidades dinâmicas na área de estratégia organizacional. Já Eisenhart e Martin (2000) se direcionam a conhecer e fundamentar as bases teóricas para formulação do conceito de capacidades dinâmicas.

De modo geral, as capacidades dinâmicas referem-se à competência estratégica dos gestores com relação a como se sentem, apreendem e se adaptam,



a fim de usufruir dos recursos internos e externos da organização frente a um processo de mudança (AUGIER; TEECE, 2008). Há o entendimento de que tais capacidades são formadas por um conjunto de recursos, recombinações por meio das ações e decisões dos gestores. A utilização desses recursos recombinações no processo estratégico gera, pois, consequências em termos do aperfeiçoamento, atualização e transformação sobre os recursos organizacionais disponíveis (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009). É a partir dessa recombinação, e do modo como ela é feita, que emerge a possibilidade de as organizações, melhor e mais rapidamente, se adaptarem às instabilidades enfrentadas no contexto organizacional. Por esse motivo, o termo dinâmico refere-se às capacidades estratégicas específicas e aos processos organizacionais que criam valor para as empresas em mercados mutáveis. (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

As capacidades dinâmicas auxiliam os gestores nos processos de tomadas de decisões, pois as escolhas estratégicas incluem a seleção de produtos e de serviços a serem oferecidos para os consumidores; os segmentos de mercado a serem atendidos; os modelos de negócios a serem praticados; um nível apropriado de diversificação; e a definição de estruturas, políticas e práticas organizacionais a serem coordenadas. Sobre tudo, as escolhas estratégicas são inter-relacionadas e, por isso, não são realizadas de forma isolada (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Nesse contexto, as capacidades dinâmicas possibilitam que as organizações encontrem novas alternativas e recursos para enfrentar as transformações e a competitividade do ambiente em que estão inseridas, para que, assim, não corram o risco de seu teor competitivo ser reduzido em um curto espaço de tempo. (AUGIER; TEECE, 2008)

Os recursos-base da organização são elementos tangíveis e intangíveis, como: a estrutura física; a força de trabalho; e as atividades administrativas e econômicas. Ou seja, são fatores que permitem que a organização gere renda (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009). Barney (1986) aponta ainda que os recursos são ativos e são utilizados na implementação de estratégias de criação de valor para a organização, os quais incluem: recurso físico (localização geográfica da empresa); recurso humano (especialização e conhecimento dos gestores em certas áreas); e recurso organizacional (potencial de vendas consubstanciado pela

organização). Em suma, os recursos são formados por aspectos tangíveis e intangíveis, humanos e materiais, sobretudo, produtivos, haja vista que a identificação do posicionamento atual dos recursos de uma organização “[...] representa o resultado de ações e decisões, deliberadas ou acidentais, tomadas pelos integrantes da firma no exercício de suas tarefas e rotinas cotidianas” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 33). Ou seja, os recursos organizacionais compreendem todo depósito de capacidades e conhecimento da organização cuja essência é o aprendizado. (PENROSE, 1959)

Não por acaso, as capacidades dinâmicas detêm sua potencialidade sustentada na aprendizagem que propicia encontrar, a partir dos desafios organizacionais atuais, meios distintos para enfrentar a mutabilidade do ambiente com maior eficiência e nível de competitividade. O que pressupõe que instituir o processo de capacidades dinâmicas nas organizações demanda o estabelecimento de uma nova forma de pensamento interno e de aprendizagem organizacional (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009). É essa aprendizagem que possibilita a construção de competências pelos agentes sociais, pois ela emerge das competências promovidas pelas capacidades dinâmicas e, portanto, permite uma maior exploração e transformação dos recursos-base da organização frente aos desafios das transformações organizacionais.

No que se refere à vantagem competitiva proporcionada pelas capacidades dinâmicas, em relação ao modo como as organizações conseguem sobreviver e se desenvolver inseridas em ambientes mutáveis, essa vantagem reside nas práticas de gestão construídas pelos agentes sociais ao aplicarem as premissas das capacidades dinâmicas no processo decisório (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Ou seja, a relação entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva reside em sua capacidade de alterar os recursos-base seja criando-os, integrando-os e/ou recombinações-os em prol de uma maior coordenação e adaptação dos processos estratégicos. (CYERT; MARCH, 1963)

Até o momento, observa-se que a corrente de investigação das capacidades dinâmicas é formada por um conjunto de distintos elementos teóricos e perspectivas. Mas embora a literatura sobre o tema contribua apresentando quais são esses elementos, considera-se que sintetizar essa fundamentação, por meio de um modelo conceitual, possa contribuir para

o campo da administração ao favorecer o processo de entendimento do ciclo das capacidades dinâmicas nas organizações. Sendo assim, formula-se esse modelo conceitual que está apresentado na Figura 1.

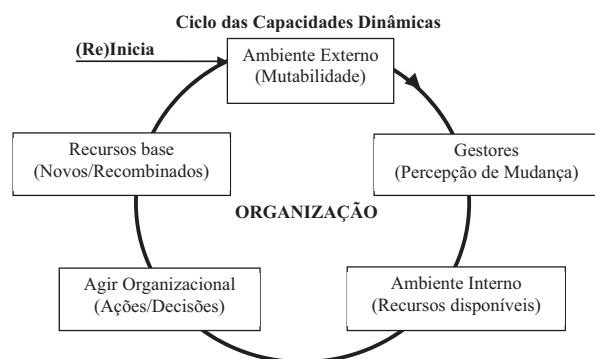


Figura 1: Modelo conceitual do ciclo das capacidades dinâmicas nas organizações

Fonte: Adaptada de Barney (1986), Eisenhardt e Martin, (2000), Augier e Teece (2008) e Ambrosini, Bowman e Collier (2009)

Esse modelo conceitual parte do princípio de que as instabilidades e as constantes mutações que configuram o ambiente externo são repassadas ao contexto organizacional. Inicia-se, então, um processo de adaptação e de mudança na organização cujo intuito é fazer com que ela sobreviva e se desenvolva frente à nova realidade. Assim, diante das oscilações do ambiente externo, é imprescindível a percepção dos gestores quanto à necessidade de mudança interna na organização, para que seja exequível a viabilização de uma reação eficiente de adaptação organizacional às novas demandas externas. Por sua vez, as medidas que serão adotadas para promover tal processo advêm dos recursos organizacionais que os gestores dispõem, em seu ambiente interno, para poderem desenvolver suas estratégias frente às mudanças enfrentadas.

As estratégias desenvolvidas, com base nos recursos internos disponíveis, configuram o agir organizacional sustentado nas ações/decisões dos gestores ao fazerem a intersecção entre a percepção de necessidade de mudança e os recursos que dispõem para empreenderem esse agir. Vez que as estratégias se dão por meio de um ciclo que busca viabilizar a adaptação da organização às transformações do ambiente externo, o agir organizacional atua nesse processo recombinao e desenvolvendo os recursos-base da organização. Ou seja, esse agir dá condições para que a organização

consiga responder às demandas internas e externas de modo mais ágil e, portanto, cria condições para que sejam obtidos maiores chances de adaptabilidade organizacional frente ao ambiente de mudanças.

Há de se observar que o ciclo das capacidades dinâmicas decorre do quão ágil os gestores conseguem perceber a necessidade de mudança e, a partir de então, mobiliza a recombinação e o desenvolvimento dos recursos que dispõem na organização em que trabalham. É nesse sentido que o processo de capacidades dinâmicas viabiliza a adaptação da organização ao ambiente externo, pois uma vez instituídos seus princípios no agir organizacional, isto é, nas ações e nas decisões dos gestores, as organizações ganham condições mais propícias para absorverem e se adaptarem às contínuas transformações do ambiente competitivo que vivenciam.

Embora o agir organizacional ocupe uma posição elementar no processo de capacidades dinâmicas, é preciso observar que esse agir não é o único elemento para o desenvolvimento de tais capacidades. Em última instância, quando se aponta para a existência de um processo que envolve a reconfiguração do modo como os gestores repensam o seu fazer para que assim consigam interpretar e tomar decisões frente às necessidades de mudança do ambiente, se está falando de um contexto que traz a lume os modos como o conhecimento e a aprendizagem organizacional são constantemente aperfeiçoados. Porém, é fato que as dimensões do conhecimento e a aprendizagem organizacional são *per si* de natureza complexa, contraditória e fragmentada, tal como apontam Motta (2007) e Davel e Melo (2005). Porém, no âmbito das capacidades dinâmicas, as esferas do conhecimento e a aprendizagem organizacional confluem para o entendimento de que o uso das capacidades dinâmicas, por serem internalizadas nos processos decisórios dos gestores, ou seja, no agir organizacional, atua como um gatilho capaz de aperfeiçoar os meios pelos quais a organização pode vir a aprimorar suas bases de conhecimento e, portanto, de aprendizagem organizacional a partir das ações e decisões realizadas pelos gestores.

Desse modo, o agir organizacional, no âmbito do processo das capacidades dinâmicas, remonta, em boa medida, ao escopo teórico do conhecimento organizacional desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (1997). Isso porque, para esses autores, o conhecimento organizacio-





nal é concebido como um processo que se amplia nas dimensões organizacionais, por meio do conhecimento individual das pessoas inseridas na organização. Essa inter-relação de conhecimentos individuais acaba, por sua vez, se cristalizando como parte da rede de conhecimentos da organização. Isto é, a organização não pode criar conhecimento sem as pessoas inseridas em seu contexto, já que ela necessita contar com a criatividade dos indivíduos para encontrar maneiras alternativas de se pensar e agir no âmbito organizacional. Entende-se que é nessa relação entre indivíduos e organizações, ou seja, no agir organizacional, que reside o processo de constante aperfeiçoamento das bases de conhecimento e de aprendizagem organizacional.

É nesse sentido que o agir organizacional é elementar para a construção do ciclo de capacidades dinâmicas, já que é a partir deste agir que emerge a possibilidade de serem encontradas maneiras diferenciadas para se refletir sobre o contexto organizacional e, portanto, desenvolver ações para lidar com as transformações e demandas do ambiente. Não por acaso, no âmbito das capacidades dinâmicas, o agir organizacional se constitui, em boa medida, pela junção entre a percepção do ambiente mutável e os recursos bases disponíveis, pois é dessa maneira que os gestores conseguem perceber e agir em termos de ambiente e recursos disponíveis e, dessa maneira, podem vir a desenvolver certa vantagem competitiva para a organização em que trabalham. (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

A vantagem competitiva é uma dimensão que merece atenção, já que é por meio dela que as organizações podem conseguir responder naturalmente às novas demandas e aos desafios organizacionais que se impõem no dia a dia do ambiente de negócios em que atuam. Mas, sobretudo, a vantagem competitiva evidencia que não só por demandas devem ocorrer modificações aos recursos organizacionais, já que tal vantagem objetivada está sustentada na melhora e no aperfeiçoamento sistemático de seus processos de gestão (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). Desse modo, as capacidades dinâmicas auxiliam na configuração e na manutenção de certa vantagem competitiva, já que tais capacidades são formadas por um processo cíclico de constante transformação que atua diretamente no âmbito estratégico das organizações, isto é, no cerne organizacional no qual pode

ocorrer as melhoras e o aperfeiçoamento das ações estratégicas organizacionais. (BARNEY, 1986; EISENHARDT; MARTIN, 2000; AUGIER; TEECE, 2008; (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

A partir dessa compreensão conceitual sobre as capacidades dinâmicas, entende-se ser necessário avançar na fundamentação teórica acerca das minúcias que envolvem o ciclo das capacidades dinâmicas. Sendo assim, para que seja possível especificar o processo de construção de tais capacidades, assume-se, como ponto de partida para essa fundamentação, as premissas defendidas por Ambrosini, Bowman e Collier (2009), por serem os autores que defendem a existência de uma hierarquia que estrutura o processo de capacidades dinâmicas em três níveis, a conhecer: incremental, renovação e regeneração.

O primeiro nível incremental refere-se à capacidade dinâmica, cujo direcionamento está voltado para a melhoria dos recursos-base já obtidos pela organização. Esse nível fundamenta-se na premissa de que, mesmo em ambientes estáveis ou em constante mutação, faz-se necessário preservar a existência de ciclos de contínua melhoria dos recursos-base para que se possa promover a adaptação organizacional aos processos de mudança. Dessa forma, embora esse tipo de capacidade dinâmica incremental não busque transformar a atual base de recursos, ele tem por objetivo ajustá-la e adaptá-la gradativamente, pois sua potencialidade está em manter os recursos-base sob um processo de contínua melhoria e aperfeiçoamento. (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

O segundo nível das capacidades dinâmicas é o de renovação. Nesse nível, a capacidade dinâmica exerce a atualização, a adaptação e a ampliação dos recursos-base. O objetivo é atuar de maneira a renovar a natureza dos recursos organizacionais já disponíveis ao invés de somente adaptá-los de forma incremental. Não por acaso, essa capacidade enfoca adquirir vantagens diferenciadas ao considerar como eminente a possibilidade de o ambiente no qual a organização está inserida se transformar rapidamente. Por esse motivo, a capacidade de renovação se orienta ao desenvolvimento de novos recursos para enfrentar as mudanças e demandas ambientais. (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

Já o terceiro nível das capacidades dinâmicas é o da regeneração. Esse nível refere-se à forma como a

organização altera e modifica seus recursos-base atuais, de modo que essa capacidade regenerativa não cause impacto sobre os recursos-base da organização, mas em seu conjunto atual de recursos dinâmicos. Essa capacidade se distingue dos demais níveis de incremento e de renovação, por não exercer impacto direto na atual base de recursos da organização. Isso porque o nível de regeneração se direciona a como modificar a maneira pela qual se cria, estende ou transforma a base de recursos e, para tanto, faz uso de uma gama de capacidades distintas para agir sobre o conjunto das capacidades atualmente incorporadas na organização. (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

É importante frisar que cada nível da capacidade dinâmica tem sua aplicação realizada de acordo com as percepções gerenciais frente ao dinamismo do ambiente organizacional que vivencia (AUGIER; TEECE, 2008). Portanto, a adequação no uso de seus distintos níveis torna-se um critério de adaptabilidade perceptiva dos gestores no que se refere identifica qual é o tipo de necessidade, isto é, de nível de capacidade dinâmica requerida para lidar com as demandas do ambiente. (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

Considerando a aporte teórico levantado sobre as capacidades dinâmicas no qual o agir organizacional se mostrou como elementar na constituição de seu ciclo de execução, a seguir são fundamentadas as características e os elementos formativos do agir organizacional que se manifesta pelos agentes sociais nas organizações, com base nas premissas teóricas defendidos no âmbito dos estudos organizacionais.

### 3 O AGIR NAS ORGANIZAÇÕES

De longa data, os preceitos teóricos da sociologia têm sido atrelados ao processo de reconstrução do conhecimento no âmbito dos estudos organizacionais. Isso porque os trabalhos realizados por sociólogos como Karl Marx, Émili Durkheim e Max Weber oferecem discussões e conceitos que se vinculam ao entendimento dos fenômenos organizacionais contemporâneos. Quando se enfoca a nossa atenção sobre o conceito de agir social organizacional, por exemplo, a epistemologia weberiana (1922) consubstanciou dois pares de conceitos elementares atrelados à configuração desse agir nas organizações.

O primeiro par conceitual, sob a ótica de Barnard (1938), é o da racionalidade funcional e substancial. Já o segundo par conceitual, a partir da perspectiva de Mannheim (1942), é o da ética da convicção e da responsabilidade. A junção entre esses pares conceituais ocorre, como aponta Weber (1919), pela possibilidade dos indivíduos conseguirem influir sobre os demais no contexto que vivencia. E quando essa possibilidade é pensada no âmbito das organizações, a racionalidade torna-se um elemento implícito na configuração do agir organizacional, pois esta é a característica humana imprescindível para que se promova o consentimento cooperativo entre os indivíduos e as organizações (WEBER, 1922). Esse consentimento cooperativo, por meio da racionalidade, é o que Barnard (1938) denominada de racionalidade funcional.

Mas o que chama atenção é que se há um tipo de racionalidade empreendida no interior das organizações, existe, como aponta Simon (1947), um tipo de racionalidade organizacional. Essa racionalidade seria responsável pela modificação da ação do indivíduo, por meio de influências e controles, para que os objetivos pleiteados pela organização fossem atingidos. Mas, na visão de Weber (1922), seria essa uma racionalidade substancial, por meio da qual, não a organização, mas o indivíduo consegue expressar sua potencialidade interventora no ambiente em que está inserido. Ou seja, por meio de uma racionalidade substancial, o indivíduo não apenas se conforma com a realidade imposta pelos fenômenos organizacionais, mas consegue ser capaz de intervir em tal realidade.

Como se pode observar, o debate acerca da racionalidade, dos indivíduos e das organizações está orientado para o entendimento sobre o processo de cooperação nas organizações, pois se fomenta a premissa de que é por meio da racionalidade que o indivíduo se ajusta ao atingimento dos objetivos organizacionais (WEBER, 1922). Ou seja, o meio pelo qual pode ocorrer um tipo de ajustamento do indivíduo ao trabalho. E é no momento em que a discussão avança sobre o mérito de ajustamento do indivíduo ao trabalho que emerge o debate acerca do fator ético estabelecido entre os agentes sociais e as organizações que, de acordo com Weber (1919) e Mannheim (1942), pode assumir as tipificações de ética da convicção e ética da responsabilidade.

O pressuposto inicial é que os agentes sociais são dotados de uma ética da convicção pela qual eles



conseguem imprimir seus entendimentos e posicionamentos pelos quais se orientam. Contudo, ao admitir que o espaço organizacional configura um ambiente em potencial para a existência de conflitos éticos nas organizações, compreende-se que, para ocorrer o processo de ajustamento positivo entre o indivíduo e seu trabalho, faz-se elementar que os agentes sociais nas organizações assumam preceitos éticos partilhados coletivamente. (WEBER, 1919; MANNHEIN, 1942)

É nesse sentido que surge a denominada ética da responsabilidade que reflete a intersecção entre os preceitos éticos das organizações e dos agentes sociais, com vistas ao estabelecimento de um tipo de equilíbrio organizacional. Essa ética representa, em última instância, a fase em que ocorre o processo de ajustamento entre os fatores éticos dos agentes sociais e, assim, surgem condições propícias para a existência e a prática de uma ação cooperativa nas organizações (WEBER, 1919; MANNHEIN, 1942). Mas se a obtenção de uma ação cooperativa nas organizações está associada ao um processo de ajustamento do indivíduo ao trabalho, Ramos (1983) nos alerta que as implicações éticas vivenciadas na esfera organizacional se alicerçam na evidente necessidade da mutação psicológica do homem em prol de uma ética coletiva que embase sua ação administrativa.

Ramos (1983) compreende como ação administrativa o equilíbrio entre a forma de agir dos agentes sociais em suas relações com as organizações. É nessa ação, pois, que se sustenta a busca do equilíbrio organizacional, por meio da racionalidade substancial e ética responsável, empreendida entre indivíduos e organizações. Mas embora os elementos racionalidade e ética estejam presentes no escopo do agir organizacional, o entendimento desse agir também reside na consideração da administração como fato e sistema.

Compreender a administração como fato e sistema é considerar que ela é configurada por uma sistematicidade composta por distintos eixos. Esses eixos são entendidos como fatos sociais que compõem a estruturação e a constituição da sociedade. Alguns exemplos de fatos sociais são eixos como: o econômico, o religioso e o jurídico. Em face de sua abrangência, os fatos sociais são em sua natureza “[...] relações dialéticas entre o indivíduo e a sociedade” (RAMOS, 1983, p. 24). Há de se observar que os fatos sociais são constituídos de forma independente às manifestações individuais. Isso faz com que esses fatos representem

um processo coletivo de múltiplas relações dotado de certa conotação coercitiva, uma vez que estrutura o contexto a ser vivenciado, sobrepondo, portanto, direcionamentos individuais.

A natureza sistêmica que caracteriza a formação dos fatos sociais determina, por sua vez, a essência do fato administrativo que, em suma, refere-se à apropriação de múltiplos fatos sociais para se constituir o processo de administração em si. Contudo, Ramos (1983, p. 6) alerta que esse conceito ainda possui “[...] deficiências conceituais dos estudos em seu campo”. Mas o que há de entendimento sobre esse conceito é que o fato administrativo é fundamentalmente social. O seu objetivo é promover o equilíbrio do sistema administrativo, de modo que no contexto organizacional o fato administrativo consiste na atividade humana condutora da tomada de decisões. Isso faz com que a ação decisória dos agentes sociais revele o processo administrativo como um processo decisório, o que indica que o fato administrativo, por ser proveniente de ações e de decisões estratégicas, está sob constante atualização. (RAMOS, 1983)

Vez que o fato administração está sob uma constante atualização, sua efetiva funcionalidade requer a existência de uma cooperação entre os agentes sociais para que as atividades possam ser realizadas, ritmadas, concebidas e modificadas, por mais que os indivíduos vinculados a qualquer sistema cooperativo tenham com ele uma relação dual (BARNARD, 1938). Essa dualidade se origina da necessidade em se alinhar preceitos organizacionais e as convicções individuais dos agentes sociais, em forma de objetivos comuns, os quais são responsáveis, de fato, pela cooperação requerida em prol do êxito de um fato administrativo.

Até o momento apresentou-se distintos conceitos desenvolvidos por diversos autores acerca dos elementos que constituem o agir organizacional. De modo a unificar os diversos conceitos já tratados, a partir desse momento, far-se-á uso dos princípios defendidos pela teoria do “agir organizacional”, desenvolvida por Maggi (2006), com base nos autores anteriormente citados.

Maggi (2006) considera que o agir organizacional provém essencialmente de um agir dotado de sentido que, por sua vez, emerge do nível de conhecimento, experiência e/ou recursos que o agente social dispõe para atingir seus objetivos individuais e coletivos. Para construir os rudimentos dessa premissa, Maggi (2006)



retoma o conceito de agir social sustentado por Weber (1922). Essa escolha nos indica que o agir organizacional, segundo Maggi (2006), é uma forma de agir social por ser um agir humano nas organizações.

A potencialidade do agir social consiste na afirmação de que o “[...] processo de ação de cada sujeito, assim como o processo comum do conjunto, está relacionado a outros processos [...]” (MAGGI, 2006, p. 8), já que é por meio desse agir que são empreendidas as ações individuais e as ações individuais que objetivam o âmbito coletivo. E é nesse âmbito coletivo que a junção entre ações de distintos sujeitos pode gerar circunstâncias nas quais não seja possível obter um não controle completo dos meios escolhidos e, conseqüentemente, dos fins atingidos em um agir social. Ou seja, a incerteza não está excluída em um processo de ação do agir organizacional, pois a regulação de qualquer ação só pode se completar ao agir. (MAGGI, 2006)

A ação que se completa no agir remete ao conceito de agir finalizado que expressa as intenções e as limitações dos agentes sociais ao promoverem uma ação. Isto é, o agir manifesto pelo agente social representa intencionalidade e limitação, tal como é a razão humana (MAGGI, 2006). Mas embora seja um agir limitado, a consistência desse processo está alicerçada no objetivo em comum estabelecido, o qual provém da cooperação entre os distintos indivíduos e, assim, consolida a coordenação consciente desse processo de ação. É nesse sentido que Barnard (1938) alega que a coordenação de ações cooperativas é a ação intencional do sujeito. Por esse motivo que o “[...] objetivo é uma escolha de cada um, a cooperação é

exigida por esse objetivo, e a coordenação exigida pela cooperação”. (MAGGI, 2006, p. 9)

Na teoria do “agir organizacional”, proposta por Maggi (2006), a organização é vista como um processo de ações e decisões, sustentado na racionalidade manifesta pelos agentes sociais em seu agir. Por esse motivo, o autor utiliza a perspectiva de Simon (1947) quanto à racionalidade intencional e limitada, por ser “[...] evidentemente fundamental para a teoria do agir organizacional” (MAGGI, 2006, p. 28). O enfoque sobre a racionalidade buscado por Maggi (2006) está voltado ao entendimento da razão humana como um conjunto de preferências e variações que guiam as ações organizacionais. Dito de outra maneira, a ação organizacional é guiada pela racionalidade. Ou seja, a organização, em si, é formada por um processo de ações, dirigido à produção de uma ordem e caracterizada por meio da racionalidade intencional e limitada dos agentes sociais empreendida no processo decisório. Isso faz com que as mudanças organizacionais ocorram quando existe uma efetiva promoção de ações sustentadas na cooperação. Essa cooperação emerge, por sua vez, do alinhamento entre os agentes sociais em relação à compreensão sobre a intenção da mudança. É nessa compreensão que reside a possibilidade de serem legitimados e sedimentados os comportamentos, guiados por estratégias individuais que estão à luz da consolidação de um processo objetivado coletivamente pela organização. (MAGGI, 2006)

Para que seja possível apreender a totalidade das perspectivas teóricas apresentadas nesta seção, o Quadro 2 sintetiza os principais conceitos considerados para explicar o agir organizacional.

TEÓRICO	CONCEITO	FUNDAMENTO
<b>Weber (1919; 1922)</b>	Racionalidade	É o elemento promotor da cooperação nas organizações. O conceito se desdobra nas dimensões de racionalidade funcional e substancial. É por estas vias que os agentes sociais estabelecem vínculos com os preceitos organizacionais.
	Fator Ético	Elemento promotor do equilíbrio entre os agentes sociais, dotados de sua ética da convicção, e as organizações com sua ética organizacional. Este equilíbrio emerge da ética da responsabilidade partilhada por ambos em prol da viabilização das ações administrativas.
<b>Ramos (1966)</b>	Fato Social	São eixos que formam a administração enquanto um sistema de múltiplas relações. Alguns eixos são o: religioso, político e jurídico. Em suma, representam os processos e relações que configuram as diretrizes do sistema social coletivo.
	Fato Administrativo	Mescla múltiplos fatos sociais para constituir o processo de administração. Seu objetivo é propiciar o equilíbrio dinâmico do sistema administrativo e atinge esse propósito por meio da atividade humana empreendida no processo decisório.
	Ação Administrativa	Miscigena os distintos elementos organizacionais em prol do alinhamento da ação individual aos objetivos coletivos. Preza o equilíbrio organizacional, enfatizando a relevância do fator humano, por meio de sua racionalidade substancial e ética responsável, para consolidar tal equilíbrio.



TEÓRICO	CONCEITO	FUNDAMENTO
<b>Maggi (2006)</b>	Agir Dotado de Sentido	É o agir manifestado pelo indivíduo que provém dos meios escolhidos por ele para atingir os objetivos desejados. Por ser esta escolha oriunda dos conhecimentos, experiências e recursos que o indivíduo dispõe, este agir está dotado sentido frente ao motivo e fontes pelas quais emerge.
	Agir Social	É o processo de ação formado a partir de um pré-ordenamento, cujo agir revelado pelo indivíduo sustenta-se nos meios escolhidos para atingir as premissas objetivadas coletivamente.
	Agir Finalizado	Demonstra as intenções dos sujeitos ao promoverem objetivos em comum, o que torna esse agir a expressão dos resultados atingidos pela cooperação entre os distintos agentes sociais e a organização.
	Racionalidade Intencional e Limitada	Retrata a limitação, intencionalidade, preferências e variações dos agentes sociais ao lidarem com as incertezas de uma ação organizacional na qual são responsáveis pelo exercício das decisões.
	Mudança Organizacional	É a mudança caracterizada pela cooperação e racionalidade intencional e limitada dos agentes sociais. Esses parâmetros que demandam os conhecimentos e competências dos agentes sociais para formulação das estratégias que se dirijam a ações voltadas para a produção de uma ordem.

Quadro 2: Conceitos explorados por Weber (1922), Ramos (1966) e Maggi (2006)

Fonte: Adaptado de Weber (1919; 1922), Ramos (1966) e Maggi (2006)

Apresentadas as premissas que orientam o escopo teórico que suporta o propósito deste trabalho, na próxima seção, será realizada a discussão teórica deste trabalho a partir da inter-relação entre as características do fenômeno das capacidades dinâmicas ao fenômeno do agir social organizacional.

## 4 DISCUSSÃO

O objetivo, nesta seção, é fundamentar um modelo interpretativo do processo cíclico de construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais em seu agir organizacional. Sabe-se que comumente surge a percepção em relação a propostas de modelos interpretativos que se tratará de mais uma tentativa dirigida à verificação empírica de hipóteses generalizáveis, bem como de gerar implicações normativas dos resultados para que se possam identificar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações em diferentes contextos. No entanto, neste trabalho, não se busca formular um modelo orientado sob tais direções. Consideramos que esses enfoques são vulneráveis, haja vista que os fenômenos organizacionais estão permeados pela “[...] ausência de estabilidade e previsibilidade, o que coloca em evidência as fraquezas de uma grande parte dos modelos utilizados”. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 21)

Embora quadros analíticos pautados nesses moldes, por se calcarem em evidências empíricas ob-

serváveis, detenham seu valor e efetividade no âmbito da administração, neste artigo, os esforços estarão voltados não para a esfera da verificação, mas em direção à compreensão e sistematização de um modelo interpretativo de como se dá o processo de construção das capacidades dinâmicas. Para tanto, inicia-se essa compreensão a partir dos conceitos de ética da responsabilidade e de racionalidade substancial, defendidos por Weber (1919; 1922), pois se considera que o agir organizacional está constituído por tais dimensões, vez que possibilitam emergir um agir cooperativo nas organizações a partir dos processos decisórios realizados pelos agentes sociais.

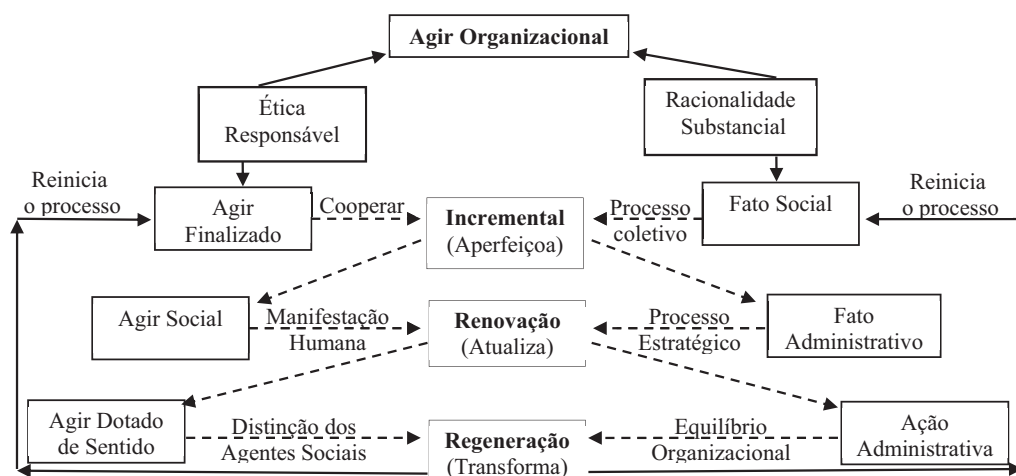
Uma vez que o fator ético e a racionalidade dão condições para que os agentes sociais estabeleçam ações a serem empreendidas por meio de processos decisórios, tais elementos mostram-se essenciais para a promoção do agir organizacional. Nesse sentido, a relação entre o agir organizacional e as capacidades dinâmicas se estabelece de acordo com a hierarquia de níveis das capacidades dinâmicas defendida por Ambrozini, Bowman e Collier (2009).

Sabe-se que as capacidades dinâmicas, em seu primeiro nível incremental, representam o contínuo direcionamento à melhoria dos recursos-base, já obtidos pela organização, para que a adaptação ao processo de mudança se torne possível. Contudo, nesse nível, não se transforma a atual base de recursos, apenas a ajusta gradativamente, em um processo de melhoria contínua (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009). Mas de

Já o segundo nível das capacidades dinâmicas é o da renovação que indica a aptidão de atualizar, adaptar e ampliar os recursos-base, renovando a natureza dos recursos já disponíveis, ao invés de somente adaptá-los de forma incremental. Em suma, a capacidade dinâmica de renovação busca desenvolver novos recursos para possibilitar a organização enfrentar as mudanças e as demandas ambientais. Nesse sentido, os conceitos de agir social (MAGGI, 2006) e fato administrativo (RAMOS, 1983), que sucintamente indicam à manifestação humana em um processo decisório que objetiva o equilíbrio organizacional, formam um processo contínuo de renovação do agir organizacional. Isso porque as ações que promovem a atualização, a adaptação e a ampliação dos recursos-base provêm do processo decisório desenvolvido

Por fim, o terceiro nível das capacidades dinâmicas é o de regeneração, por ser a maneira como a organização altera e modifica seus recursos sem exercer impacto direto na atual base de recursos. Ou seja, o enfoque desse nível está em como modificar a maneira de criar, estender ou transformar a base de recursos. Desse modo, essa concepção evidencia os conceitos do agir dotado de sentido (MAGGI, 2006) e da ação administrativa (RAMOS, 1983), vez que tais conceitos enfocam o equilíbrio organizacional por meio do processo estratégico desenvolvido pelos indivíduos. Assim, torna-se notório que a capacidade de regenerar está fundada nas distinções manifestas pelos agentes sociais advindas de seu agir dotado de sentido aplicado na consolidação da ação administrativa. É nesse sentido que o indivíduo passa a ser uma fonte de contínua distinção para as organizações, em face de suas ações estratégicas que viabilizam a configuração de um agir que promove o equilíbrio organizacional e regeneração dos recursos-base.

De modo a sintetizar as afluências articuladas a partir do diálogo teórico em pauta, a seguir, a Figura 2 apresenta o modelo interpretativo do processo cíclico de construção das capacidades dinâmicas desenvolvido neste trabalho.



Fonte: Adaptada da discussão teórica com base em Weber (1919; 1922), Ramos (1983), Maggi (2006) e Ambrosini, Bowman e Collier (2009)



Sendo o agir organizacional constituído pela ética responsável (WEBER, 1919; 1922) e racionalidade substancial (WEBER, 1919; 1922) dos agentes sociais ao realizarem o processo decisório, pode-se considerar que a ética responsável existente em um agir finalizado (MAGGI, 2006) promove a cooperação intencional em prol de objetivos em comum entre os indivíduos. A racionalidade substancial recai na essencialidade do fato social (RAMOS, 1983), sendo este delineado por um processo coletivo. Tais características, ao serem miscigenadas, criam condições para que ocorra o aperfeiçoamento dos atuais recursos organizacionais, o que caracteriza a capacidade dinâmica de nível incremental. (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

O agir finalizado está sustentado em um agir social (MAGGI, 2006), que representa, em si, uma manifestação humana. Já o fato social (RAMOS, 1983) se remete nas organizações, a um fato administrativo (RAMOS, 1983) indicando especificamente o processo estratégico desempenhado pelos agentes sociais. Assim, a manifestação humana advinda do processo estratégico adotado, promove a atualização dos recursos organizacionais, caracterizando assim, o nível de capacidade dinâmica de renovação. (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

Já o agir social é constituído previamente pelo agir dotado de sentido (MAGGI, 2006) dos agentes sociais o qual, por sua vez, representa as características distintas que atribuem sentido as suas ações. E sendo o fato administrativo (RAMOS, 1983) indicador do processo estratégico, compreende-se que uma ação administrativa (RAMOS, 1983) objetiva atingir o equilíbrio organizacional por meio das estratégias desempenhadas pelos agentes sociais. Portanto, as distinções dos agentes sociais, expressas em seu agir dotado de sentido, ao mesclarem-se ao objetivo de equilíbrio organizacional, implícito na promoção das ações administrativas (RAMOS, 1983), são responsáveis pelo patamar propício à transformação dos recursos base da organização. Sendo assim, o equilíbrio organizacional atingido por meio das distinções dos agentes sociais, caracteriza o nível de capacidade dinâmica de regeneração. (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

Uma vez transformados os recursos-base da organização, é possível considerar que foi estabelecida uma nova condição organizacional. Em face das mudanças do ambiente, essa condição estará sob um processo

constante e, portanto, cíclico de adaptabilidade aos recursos organizacionais. Dessa forma, a partir da transformação dos recursos, o agir dotado de sentido (MAGGI, 2006) estará configurando novamente um agir finalizado e a ação administrativa (RAMOS, 1983) se defrontará com um novo fato social. É em face da existência desse ciclo que ocorre o reinício do processo da construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais, o que o torna um processo cíclico. É nesse processo que a constante recombinação/desenvolvimento dos recursos organizacionais, consiste das racionalidades intencionais e limitadas (MAGGI, 2006) dos agentes sociais, na consolidação do agir organizacional. (WEBER, 1919; 1922; RAMOS, 1983; MAGGI, 2006)

Como se pode observar, o modelo interpretativo nos indica que cada nível das capacidades dinâmicas está orientado em dar condições para que as organizações, em seu agir organizacional, atinja o aperfeiçoamento de seus recursos-base e, portanto, para com a adaptação as mudanças do ambiente externo. Ou seja, cada nível da capacidade dinâmica tem sua aplicação realizada de acordo com as percepções gerenciais frente ao dinamismo do ambiente organizacional. Isso faz com que o adequado uso dos distintos níveis da capacidade dinâmica torna-se um critério de adaptabilidade perceptiva dos gestores para identificar a necessidade de mudança requerida pelo ambiente. É nesse sentido que o conjunto de capacidades distintas dos agentes sociais, pode agir sobre o conjunto das capacidades atualmente incorporadas na organização o que possibilita, por sua vez, a alteração e aperfeiçoamento dos recursos-base. (AMBROZINI; BOWMAN; COLLIER, 2009)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi desenvolvido a partir da premissa de serem os estudos sobre as capacidades dinâmicas algo incipiente no contexto brasileiro. Além disso, as escassas pesquisas sobre o assunto ainda se delimitam a mera reprodução do discurso de serem as capacidades dinâmicas um recurso útil para as organizações acumularem recursos; obterem vantagem competitiva; e, assim, enfrentarem as mudanças do ambiente organizacional. Mas provocou o questionamento o fato

de que a prerrogativa de acúmulo de recursos para lidar com os processos de mudanças organizacionais transmite a ideia de que as organizações necessitam de um contínuo acúmulo de recursos fixos para viabilizar a estratégia organizacional defensiva frente aos processos de mudanças.

Entende-se que essa compreensão, em última instância, indica um retrocesso à forma de se elaborar a compreensão acerca das capacidades dinâmicas em relação aos processos de mudanças organizacionais. Não é demais endossar que a instabilidade organizacional é inerente aos processos de transformação do ambiente, não sendo possível, desse modo, elencar quais são os recursos necessários ou o que deveria ser feito para superar tais processos com êxito. Ou seja, questiona-se, pois, a premissa de que há a necessidade de as organizações buscarem deliberadamente o acúmulo de recursos para lidar com a imprevisibilidade de processos dessa natureza.

Portanto, este estudo foi realizado com o objetivo de fundamentar um modelo interpretativo do processo cíclico de construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais em seu agir organizacional. Para tanto, lança-se a seguinte questão: como ocorre a sistematização entre as perspectivas teóricas de capacidades dinâmicas e do agir organizacional quanto ao seu processo de construção pelos agentes sociais nas organizações? Para respondê-la, procurou-se sistematizar o conhecimento sobre os temas, o que nos forneceu condições para identificar os elementos de um modelo conceitual e um interpretativo, os quais foram sistematizados sob uma perspectiva processual. Busca-se contribuir para a compreensão desse fenômeno e pretende-se estimular novas pesquisas a respeito do tema. Dessa maneira, a seguir, serão indicadas as contribuições do estudo para a teoria e para a prática e sugerida uma agenda para futuras pesquisas.

### 5.1 Contribuições para a Teoria em Administração Estratégica

Acredita-se que este trabalho traz três contribuições para a teoria. Em primeiro lugar, chama a atenção para um fenômeno importante, que poderá ser de interesse de outros pesquisadores que se envolvam na área de Administração Estratégica com os temas da visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas. Pois,

conforme se comentou, os estudos científicos sobre as capacidades dinâmicas são ainda poucos, sobretudo, no Brasil, o que gerou uma defasagem da base teórica brasileira em relação ao tema e às especificidades do contexto organizacional vivenciado em nosso país.

Em segundo lugar, formulou-se um modelo conceitual que busca favorecer o processo de entendimento do ciclo das capacidades dinâmicas nas organizações. A contribuição desse modelo conceitual está em articular o conjunto de distintos elementos e de perspectivas que caracterizam os estudos realizados sobre essa corrente de investigação no campo da administração estratégica. Pensa-se que essa perspectiva integrada poderá ajudar a prevenir a fragmentação teórica sobre as capacidades dinâmicas que vêm sendo realizada no cenário acadêmico brasileiro.

Em terceiro lugar, este trabalho avança no conhecimento sobre as capacidades dinâmicas, com base em desenvolvimentos de trabalhos anteriores, proporcionando uma compreensão de como ocorre o processo cíclico de construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais em seu agir organizacional. Acredita-se que o modelo interpretativo desse processo, aqui proposto, poderá facilitar a análise de casos reais no ambiente corporativo. Essas análises serão elementares para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do modelo teórico sistematizado, vez que ele consiste no argumento de que os processos de ações e decisões realizados pelos gestores em seu agir organizacional, ao se pautarem pelo fator ético e racional, são elementares para a construção do ciclo das capacidades dinâmicas.

### 5.2 Contribuições para a Prática Administrativa

Quanto à prática administrativa, pensa-se que este trabalho traz três implicações. Em primeiro lugar, ele chama a atenção para os múltiplos elementos envolvidos no processo de construção das capacidades dinâmicas, revelando tratar-se de um fenômeno complexo. Com isso, o trabalho indica que a utilização das capacidades dinâmicas nas organizações não admite compreensões e ações simplistas por parte dos gestores.

Em segundo lugar, em face da compreensão de que o processo de construção das capacidades dinâmicas é cíclico, neste estudo, questiona-se a prerrogativa de que as organizações são dependentes de recursos





fixos para enfrentarem as transformações do ambiente. Para tanto, articula-se o entendimento de que o uso das capacidades dinâmicas internaliza nas práticas dos agentes sociais-meios para se aperfeiçoar a aprendizagem organizacional oriunda dos processos decisórios. Naturalmente, esse é um *insight* teórico e não pode ser tomado como valor de face. Mas ele contribui para que os gestores possam averiguar, na prática dos processos decisórios orientados pelo uso das capacidades dinâmicas, de que maneira a utilização dessas capacidades têm incorporado meios para o aperfeiçoamento da aprendizagem organizacional e, portanto, para as boas práticas de gestão na organização em que trabalham.

Em terceiro lugar, este trabalho ressalta o papel do agir organizacional na construção das capacidades dinâmicas e, desse modo, evidencia a centralidade do gestor, em relação ao modo como percebe a necessidade de mudança e formula suas ações, para o êxito na utilização de tais capacidades no âmbito organizacional. De fato, o gestor é essencial nesses processos. Esse entendimento contribui para que as organizações se atentem para o fato de que as capacidades dinâmicas não constituem um recurso imposto no âmbito estratégico apenas por meio de uma imposição da alta gerência, pois o seu êxito reside, preliminarmente, na forma como os gestores individualmente conseguem perceber a necessidade de mudanças e assim formular suas ações. Assim, acredita-se que esse alerta pode ser útil às organizações e aos gestores interessados em reforçar as diretrizes estratégicas dos sistemas corporativos com vistas a uma disseminação de uma prática das capacidades dinâmicas mais robustas e compatíveis com os mais distintos setores de atividade.

### 5.3 Agenda para Futuras Pesquisas

Conforme percebeu-se nesta pesquisa, as pesquisas sobre as capacidades dinâmicas demoraram mais de 10 anos para serem iniciadas no Brasil em relação ao exterior. Não por acaso, parece que a compreensão do fenômeno, no cenário nacional, ainda não é suficiente, sobretudo, por ter como base estudos de perspectivas monoculturalistas de pesquisa. Sendo assim, indica-se, a seguir, algumas possibilidades para o desenvolvimento do conhecimento sobre o tema.

Primeiro, a realização de estudos de caso, os quais permitam realizar análises mais profundas sobre como

ocorre a interação entre os diversos elementos envolvidos no processo cíclico de construção das capacidades dinâmicas. Segundo, a realização de estudos mais detalhados sobre a centralidade dos gestores na utilização das capacidades dinâmicas, em relação ao modo como eles percebem a necessidade de mudanças e assim formulam suas ações estratégicas. Terceiro, a realização de análises, em organizações inseridas em diferentes setores de atuação, sobre a efetividade das capacidades dinâmicas no aperfeiçoamento da aprendizagem organizacional obtida a partir dos processos decisórios. E, quarto, a realização de investigações que visem, a partir de casos empíricos, a utilizar o modelo interpretativo desenvolvido neste trabalho como meio para identificar possíveis ajustes e oportunidades que possam orientar o aperfeiçoamento do conhecimento sobre as capacidades dinâmicas na prática organizacional.

Registra-se, finalmente, que se acredita que os estudos futuros sobre a interface entre as capacidades dinâmicas e o agir organizacional serão úteis não somente para iluminar o fenômeno em si, mas também para revelar como as corporações, de modo geral, concebem essa perspectiva estratégica em seu ambiente de negócios. Portanto, deseja-se que este estudo incentive outros pesquisadores a explorar as lacunas sobre o conhecimento do tema e contribuam, assim, para o seu desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. **British Journal of Management**, USA, v. 20, p. 9-24, 2009.
- ARAGÃO, L. A.; OLIVEIRA, O. V. de. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro. A produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **Revista Eletronica de Adminsitração**, Porto Alegre, RS, v. 16, n. 2, p. 127-150, 2010.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization Studies**, USA, v. 29, n. 8/9, p. 1.187-1.208, 2008.

- BALESTRO, M. V. *et al.* A experiência da rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Ed. Especial, p. 181-202, 2004.
- BARNARD, C. I. **The Functions of the executive**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1948 [1938].
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations luck, and business strategy. **Management Science**, USA, v. 32, n. 10, p. 1.231-1.241, 1986.
- BARNEY, J. B.; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? **Journal of Management**, USA, v. 37, n. 5, p. 1.299-1.315, 2011.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1963.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e Transformações no Trabalho dos Gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). *Gerência em Ação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, USA, v. 21, p. 1.105-1.121, 2000.
- FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 33, p. 367-382, 2009.
- FOSS, N. Micro-foundations for the resource-based view? **Journal of Management**, USA, v. 37, p. 1.413-1.428, 2011.
- HART, S.; DOWELL, G. A natural resource-based view of the firm: Fifteen years after. **Journal of Management**, USA, v. 37, p. 1.464-1.479, 2011.
- KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The resource-based view: A review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, USA, v. 36, p. 349-372, 2010.
- MAGGI, B. **Do agir organizacional**. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.
- MANNHEIM, K. **Libertad y planificación social**. México: Fondo de Cultura Económica, 1942.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PENROSE, E. T. **Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise**. Neuilly-sur-Seine: Editions Hommes et Techniques, 1963 [1966].
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983 [1966].
- SIMON, H. **Administrative behavior**. New York: Macmillan, 1960 [1947].
- VANCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- WEBER, M. **A Política como Vocação**. 1. ed. Trad. Maurício Tragtenberg. Brasília, DF: UNB, 2003 [1919].
- WEBER, M. **Economia y sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1944 [1922].