



Disponível em  
<http://www.desafioonline.com.br/publicações>  
 Desafio Online, Campo Grande, v. 2, n. 1, Jan./Abr. 2014



## AMBIENTE E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: POSSÍVEIS RELAÇÕES SOB A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

### ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND RESILIENCE: POSSIBLE RELATIONSHIPS UNDER THE DYNAMIC CAPABILITIES PERSPECTIVE

**Christiane Bischof dos Santos<sup>1</sup>**  
 Doutoranda PPAD/PUC-PR  
[Christiane.bischof@gmail.com](mailto:Christiane.bischof@gmail.com)

**Heitor Takashi Kato.**  
 Professor PPAD/PUC-PR  
[Heitor.kato@gmail.com](mailto:Heitor.kato@gmail.com)

#### Resumo

Em processos de mudança e transformação, tem-se nas capacidades dinâmicas organizacionais um fator moderador. Tomando-as como um processo antecedente à construção da base de recursos das organizações, tem-se um contexto que se vale da mudança requerida ou desejada para a sua caracterização. Neste processo, a resiliência organizacional surge como um fator significativo para o sucesso e sustentação da mudança pretendida. Propõe-se neste artigo uma análise de fatores ambientais relativos à mudança combinados à resiliência organizacional.

**Palavras-chave:** capacidades dinâmicas, resiliência, mudança

#### Abstract

In change processes and transformation, the organizational dynamic capabilities work as moderators. Taking them as an antecedent process to the organizational resource base building, there is a context that benefits from the required or desired change for its characterization. In this process, organizational resilience emerges as a significant contribution to the success and sustainability of the intended change. This article aims an analysis of environmental factors related to change combined with organizational resilience.

**Key-words:** dynamic capabilities, resilience, change

---

1

## 1 INTRODUÇÃO

A área de estudo sobre as capacidades dinâmicas das organizações tem apresentado um crescente interesse na academia. O tema começou a ser discutido recentemente por pesquisadores que passaram a focar nas especificidades das organizações ao desenvolver de forma pioneira capacidades específicas e ao renovar competências a fim de responder às mudanças no ambiente organizacional (TEECE, 2007). Tem-se, deste modo, uma área de estudo ainda em formação, suscetível à apreciação de distintas correntes de pensamento. Talvez se esteja percebendo algo parecido com o que ocorreu com a própria VBR, que inicialmente foi preconizada como uma alternativa à análise industrial e que, tem recebido, embora sem consenso, um status de complementaridade. Por sua vez, a pesquisa sobre as capacidades dinâmicas das organizações, embora se construa sobre as bases da VBR, acrescenta um olhar distinto, mais processual, oferecendo alguns argumentos a serem considerados principalmente em relação a críticas que a VBR tem recebido.

Tomando-se as capacidades dinâmicas como um processo antecedente à construção da base de recursos das organizações, tem-se um contexto que abriga a abordagem das configurações, que assim como as capacidades dinâmicas, valem-se da mudança requerida ou desejada para a sua caracterização. A questão da resiliência posiciona-se neste ínterim de forma a auxiliar a discussão das configurações de recursos desenvolvidas pelas organizações, em parte devido às capacidades dinâmicas, e da reversibilidade destes estados, ora desejável, porém, implausível, ora indesejável, porém, plausível.

Consoante à exposição preliminar dos principais conceitos subjacentes ao tema do presente ensaio, constrói-se o objetivo geral de explorar os possíveis vínculos no âmbito das capacidades dinâmicas especialmente no que se refere ao fenômeno da resiliência entre as configurações de recursos. A justificativa para esta tentativa de aproximação dos campos descritos consubstancia-se diante do próprio estágio de desenvolvimento da área de estudos das capacidades dinâmicas, que tanto permite quanto requer a inserção de novos parâmetros ao debate sobre sua caracterização, especialmente em relação à sua importância e a suas fronteiras.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

## 2.1 CAPACIDADES DINÂMICA

Para iniciar a discussão teórica sobre as capacidades dinâmicas, reporta-se primeiramente ao estudo de Teece, Pisano e Shuen (1997), considerado seminal sobre o tema. No seu artigo “Dynamic Capabilities and Strategic Management” os autores popularizam o conceito de capacidades dinâmicas, sendo tomada como a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para enfrentar ambientes de rápida mudança. O conceito de capacidades dinâmicas foi criado para minimizar uma lacuna importante existente na VBR (Visão Baseada em Recursos). Apesar de ser uma teoria amplamente conhecida e prestigiada (Barney, 1991), a VBR falha ao ignorar aspectos importantes tais como o desenvolvimento dos recursos e sua integração dentro da empresa. Segundo Eisenhardt e Martin (2000, p. 1106), esta abordagem é “conceitualmente vaga e tautológica, sem dar a devida atenção aos mecanismos pelos quais recursos contribuem de fato para a vantagem competitiva”. A abordagem que considera as capacidades dinâmicas visa a minimizar esta lacuna ao adotar uma abordagem por processos: as capacidades dinâmicas auxiliam a empresa a ajustar seu conjunto de recursos e, desta forma, manter a sustentabilidade da vantagem competitiva. Portanto, enquanto a VBR enfatiza a escolha dos recursos ou a seleção dos recursos apropriados, a abordagem por capacidades dinâmicas enfatiza o desenvolvimento e a renovação dos recursos em ambientes submetidos a contínuas mudanças.

Especificando o campo de aplicação do conceito de capacidades dinâmicas, Eisenhardt e Martin (2000) trabalham a ideia de mercados moderadamente dinâmicos (*moderately dynamic markets*) e de mercados de alta velocidade (*high-velocity markets*). Neste contexto, definem as capacidades dinâmicas como um conjunto de processos específicos e identificáveis como **desenvolvimento de produto, processo de decisão estratégico e alianças**. Assim, argumentam que em mercados moderadamente dinâmicos, as capacidades dinâmicas assemelham-se à tradicional concepção de rotinas, sendo detalhadas e analíticas, ou seja, referindo-se a processos estáveis com resultados previsíveis. Já em mercados de alta velocidade, os autores apregoam que as capacidades dinâmicas são simples, amplamente experimentais, consubstanciando-se em processos frágeis com resultados imprevisíveis. Neste sentido, embora Eisenhardt e Martin (2000) continuem submetendo a discussão das capacidades dinâmicas ao contexto da mudança ambiental, esta percepção mostra-se menos impactante e restritiva como se havia previamente observado nas ideias concebidas por Teece, Pisano e Shuen (1997). Outra contribuição que também pondera o escopo das capacidades dinâmicas é a de Agarwal e Selen (2009), os quais embora sustentem que as capacidades

dinâmicas sejam uma abordagem para a criação de competências e habilidades de alto nível (*higher-order*) para lidar com ambientes em mudanças, também reconhecem que as mesmas permitem à organização modificar, estender e aprimorar sua estratégia e suas capacidades operacionais para a gestão de qualquer tarefa.

Além disso, deve-se acrescentar uma contribuição relevante de Eisenhardt e Martin (2000) sobre a concepção das capacidades dinâmicas essencialmente no tocante às comunalidades entre empresas, as quais normalmente são denominadas de melhores práticas (*best practices*). Entretanto, os autores expõem que as capacidades dinâmicas, embora apresentem estes aspectos comuns entre empresas, apresentam também características idiossincráticas em seus detalhes, sendo moldadas também pela trajetória em que foram desenvolvidas ao longo do tempo (*path dependence*). A conclusão dos autores sobre este processo culmina com o argumento de que, desde que a funcionalidade das capacidades dinâmicas possa ser duplicada entre empresas, o valor das mesmas para a vantagem competitiva reside nas **configurações de recursos por elas criadas**, e não nas capacidades propriamente ditas, ponto de vista que acaba sendo compartilhado mais tarde por Hoopes, Madsen e Walker (2003), Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), Cavusgil, Seggie e Talay (2007) e Ambrosini, Bowman e Collier (2009).

Este conjunto de considerações torna-se importante para defender o conceito de capacidades dinâmicas das críticas de natureza tautológica que a VBR recebe, sobretudo no sentido de que a VBR define mais do que hipotetiza quando estabelece que as diferenças no desempenho sustentável são o resultado da variação nos recursos e capacidades das empresas, tornando sua falsificação sistemática bastante difícil (HOOPES, MADSEN, WALKER, 2003). Entretanto, as raízes da discussão sobre as capacidades dinâmicas advêm precisamente da VBR, diante do que se faz oportuno reconhecer que as abordagens, embora compartilhem algumas ideias, também desenvolvem características próprias. Como exemplo destes aspectos compartilhados entre as abordagens pode-se citar a contraposição ou complementação à análise industrial eminentemente protagonizada e amplamente popularizada por Porter (1980, 1985).

As observações realizadas até o momento salientam o papel da mudança no contexto das capacidades dinâmicas, relacionando-as significativamente. Entretanto, Winter (2003) faz algumas considerações importantes sobre esta questão, dizendo que a promoção de uma mudança não necessariamente demanda a utilização de capacidades dinâmicas, argumentando que mudanças frequentemente são desencadeadas pelo próprio ambiente que circunscreve a empresa, tornando a resposta da empresa apenas uma ação passiva, que o autor denomina de *ad hoc problem solving*. Assim, o autor desdobra o conceito em capacidades de nível zero

(*zero-level capabilities*) e capacidades de ordem superior (*higher order capabilities*). As de nível zero referem-se a capacidades ordinárias, permitindo à empresa operar no curto prazo, ou seja, assumem a ideia de rotina. Já as de ordem superior permitem a extensão, modificação ou criação de capacidades ordinárias. Além disso, Winter (2003) salienta que não é necessariamente vantajoso para uma empresa investir em capacidades dinâmicas de primeira ordem (*first order*), pois os rivais que adotam a postura *ad hoc problem solving* para realizar as mudanças quando necessário certamente terão uma carga de custo menor.

Alguns autores, conforme já foi preliminarmente apresentado, procuram especificar as capacidades dinâmicas. Diante disso, ressaltam-se duas contribuições, a de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) e a de Ambrosini, Bowman e Collier (2009). A primeira abordagem distingue as capacidades dinâmicas das capacidades substantivas, entendendo que as capacidades dinâmicas referem-se à habilidade de modificar ou reconfigurar as capacidades substantivas existentes, sendo que estas envolvem a habilidade de resolver um problema. Para exemplificar, os autores afirmam que uma nova rotina para o desenvolvimento de produtos é uma nova capacidade substantiva ao passo que a habilidade de modificar estas capacidades é uma capacidade dinâmica (ZAHRA, SAPIENZA, DAVIDSSON, 2006). A segunda abordagem, a de Ambrosini, Bowman e Collier (2009) vai mais além, sugerindo uma hierarquia de capacidades dinâmicas em três níveis distintos, quais sejam: incrementais; de renovação; e regenerativas, para a qual é envidada atenção especial. Sinteticamente, as capacidades dinâmicas incrementais têm abordagem contínua ao passo em que as capacidades dinâmicas de renovação desenvolvem-se, de forma geral, periodicamente. Já as capacidades dinâmicas regenerativas têm impacto menos cotidiano, sendo utilizadas esporadicamente, tendo ligação com a alteração das próprias capacidades dinâmicas já mencionadas e não diretamente sobre a base de recursos como as outras. Neste contexto, a percepção gerencial exerce um papel fundamental neste processo, no sentido em que a leitura do ambiente, mormente em relação ao seu dinamismo, é o que molda o comportamento organizacional em relação à utilização de determinados tipos de capacidades dinâmicas, o que, por sua vez, acaba tendo consequências diretas e indiretas sobre a base de recursos, a qual se conecta, positiva ou negativamente, com a vantagem competitiva e, em última instância, com o desempenho organizacional.

Diante das contribuições apresentadas sobre capacidades dinâmicas, as quais nem sempre são perfeitamente congruentes, toma-se a multidimensional definição de Barreto (2010) como a que consegue abarcar a maior parte da literatura disponível para espelhar o estado da arte da disciplina, a qual preconiza que uma capacidade dinâmica é o potencial da empresa de sistematicamente resolver problemas, sendo formada por sua propensão a:

perceber oportunidades e ameaças; tomar decisões orientadas ao mercado nos momentos adequados; e modificar sua base de recursos.

## 2.2 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Originariamente, o termo resiliência refere-se à propriedade pela qual a energia armazenada em um corpo deformado é devolvida quando cessa a tensão causadora da deformação elástica. Até chegar ao ambiente organizacional, este conceito deslocou-se da física e da engenharia e, em um segundo momento, trafegou pela psicologia, assumindo também atenção do campo da geografia no tocante à capacidade de reação a desastres naturais e da medicina no que se refere à cura de enfermidades ou da resistência propriamente dita. Já dentro dos limites da administração, Sachuk e Cangussu (2008) acrescenta que o conceito de resiliência passou do nível individual para o nível organizacional. Conforme afirmam Gittel, Cameron e Lim (2005), a resiliência no campo organizacional refere-se à manutenção do ajuste positivo sob condições desafiadoras bem como a habilidade de se recuperar de efeitos indesejáveis.

Verifica-se que a resiliência se trata de um conceito extremamente contextual e dinâmico, uma vez que existem vários fatores que podem influenciar esse processo. O nível bem como o tipo (negativa ou positiva) de resiliência podem variar conforme o tipo de mudança. Weick e Quinn (1999) categorizam a mudança como contínua ou episódica. No primeiro caso, trata-se de mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser em pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda organização. Já a mudança episódica é infrequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio. Na mesma linha, Robbins (1999) classifica as mudanças como de primeira e de segunda ordens. A mudança de primeira ordem é linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa. A mudança de segunda ordem, por sua vez, é multidimensional, multinível, descontínua e radical, envolvendo o reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.

A resiliência organizacional não se constitui em um plano ou um *checklist*. Trata-se de uma capacidade encontrada na cultura, nas atitudes e valores das organizações. Ao examinar organizações que prosperaram ao longo do tempo, pode-se observar que todas demonstram um alto poder de resiliência, que é a habilidade de se reconstituir em momentos de adversidade, e continuar seguindo em frente. A formação da resiliência nas organizações implica uma mudança de abordagem reativa para proativa (NELSON; 2007). Não se trata

somente de reduzir o impacto e a frequência das crises, mas aprimorar a habilidade e a velocidade em gerí-las efetivamente (capacidade adaptativa).

### 3 METODOLOGIA

No que se refere à abordagem desta pesquisa, pode-se classificá-la como uma pesquisa bibliográfica (Markoni e Lakatos, 1992).

Essa pesquisa é tida como descritiva uma vez que procura descrever as relações entre o ambiente, a resiliência e as capacidades dinâmicas organizacionais em diferentes contextos de mudança. A fim de explorar as características de intensidade e tipo de resiliência em função do tipo de mudança organizacional, propõe-se um *framework* de análise em relação à velocidade de mudança, capacidades dinâmicas e estilos cognitivos

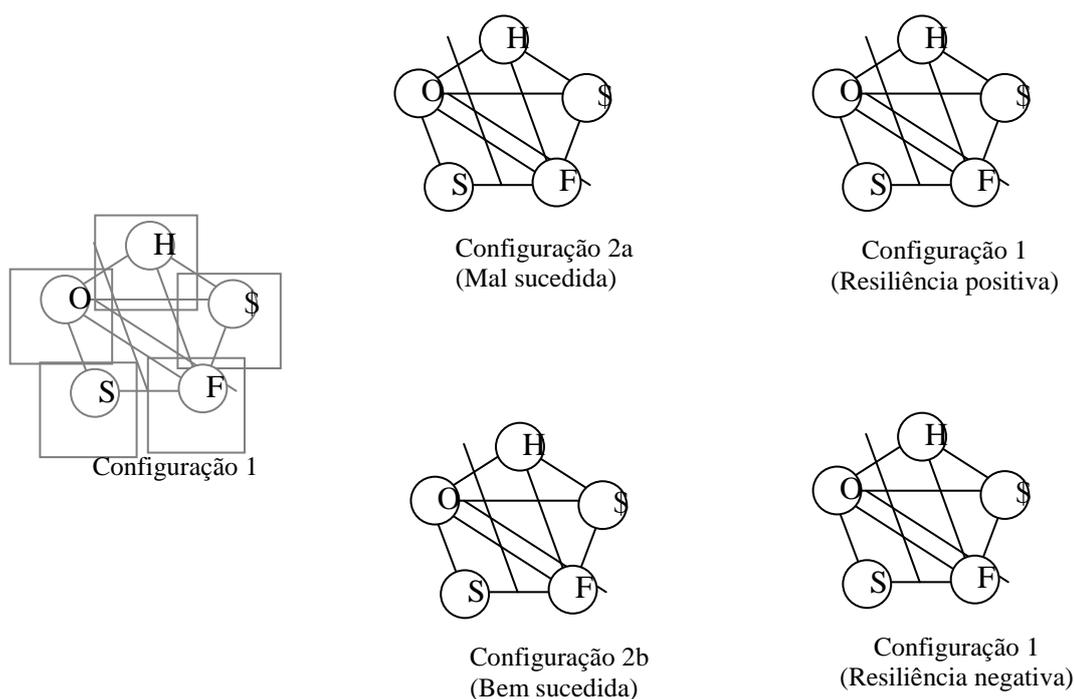
Para este fim, os autores trataram o ambiente como uma variável *dummy*, contendo os estados em ‘rápida mudança e episódica e ‘em mudança moderada e contínua’ e procurou-a relacionar a características distintas relativas à resiliência e resultados esperados.

### 4 DISCUSSÃO

Conforme já destacado anteriormente, a característica da resiliência de retornar ao estado anterior no contexto da psicologia, da geografia e da medicina passou a ser tratada geralmente de forma positiva. Entretanto, sugere-se que não necessariamente o conceito de resiliência tem conotação somente positiva, no sentido de ser capaz de superar um trauma provocado pelo ambiente que circunscreve a organização (SACHUK E CANGUSSU, 2008).

Neste ponto, parece haver indícios suficientes para acreditar que este lado negativo da resiliência pode se apresentar como um rico encaminhamento de estudo, mormente no que concerne ao resgate de padrões antigos (e inadequados) que tenham sido recentemente alterados por algum esforço de gestão, ou seja, por meio de alguma intervenção que tenha sido promovida e que se pretendia ser duradoura. Neste sentido, a resiliência é aplicada à administração como um conceito mais próximo ao da física e da engenharia, ou seja, como uma tendência de retornar ao seu estado anterior. Entretanto, diferentemente da resistência a mudanças, uma situação de resiliência organizacional poderia ser concebida como um processo no qual foi conduzida uma mudança e que, após a promoção da mesma, retorna-se ao estado inicial. Nestes termos, este processo pode ser tanto positivo quanto negativo. No flanco positivo, pode-se supor uma situação de experimentação/intervenção que eventualmente não surta os efeitos desejados pelo gestor. Assim, se houver atributos claros e

significativos de resiliência, observar-se-ia a possibilidade de se retornar ao estado anterior de modo a normalizar a condução das atividades. De outro modo, no flanco negativo, uma mudança pode trazer benefícios almejados pelo gestor, mas que podem lentamente ou rapidamente serem abandonados de forma a restabelecer as rotinas anteriormente cristalizadas na organização, devido à inércia ou à falta de disciplina para a manutenção do novo protocolo de trabalho.



Legenda: H: recursos humanos; \$: recursos financeiros; F: recursos físicos; S: recursos sociais; e O: recursos organizacionais.

**Figura 1 - Resiliência positiva e negativa**

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com a

Legenda: H: recursos humanos; \$: recursos financeiros; F: recursos físicos; S: recursos sociais; e O: recursos organizacionais.

**Figura 1 - Resiliência positiva e negativa**

Fonte: elaborado pelos autores

, sugere-se que a resiliência pode ter uma avaliação tanto positiva quanto negativa. A configuração 1 denota uma situação diante da qual a administração sinta ou a necessidade de mudar diante de algum imperativo ambiental ou a possibilidade de aprimorar sua base de recursos de modo a alcançar um novo patamar de operação de modo a aumentar as bases de sua vantagem competitiva. Assim, a configuração 1 espelha uma situação de insatisfação, seja um desconforto provocado por alguma variação ambiental significativa, seja pela percepção de que se está operando em um nível aquém de seu potencial. De qualquer maneira, desencadeia-se, a partir desta insatisfação, um processo de transformação de modo a alcançar uma nova situação de equilíbrio ou um nível superior de operação. Como já salientado na base teórica concernente às capacidades dinâmicas, estas podem, embora não necessariamente, desempenhar papel importante na consecução de um processo de mudança. Entretanto, também foi salientado que o resultado na utilização das capacidades dinâmicas não asseguram o delineamento de uma nova configuração de recursos que à organização seja adequado. Assim, têm-se os dois próximos possíveis estados da base de recursos da empresa, a configuração 2a ou a configuração 2b. A configuração 2a denota uma situação em que a mudança implementada resultou em um novo arranjo inadequado, ou seja, uma nova configuração inferior à anteriormente cristalizada pela organização. Já a configuração 2b demonstra uma nova configuração bem sucedida, ou seja, superior ao arranjo anterior.

A resiliência insere-se exatamente neste momento, podendo acarretar um resultado positivo ou negativo. No caso na configuração 2a, que demonstra uma configuração inferior à anterior, a resiliência desempenharia um papel positivo à organização em função de resgatar à organização o estado da configuração anterior (configuração 1), que refletia uma situação mais adequada. Isto pode ocorrer quando a empresa já desfruta de uma situação estabilizada e alinhada a seu ambiente, mas situação diante da qual a organização entende haver possibilidades de aprimoramento, o que acaba motivando o desencadeamento do processo de mudança que, no caso, seria mal sucedido. Outra possibilidade seria a percepção de um desajuste que motiva a consecução de uma mudança cujo resultado seja pior do que a situação anterior.

De qualquer maneira, independente da possibilidade, o resgate dos padrões anteriores torna-se expediente benéfico à empresa, caracterizando a resiliência positiva. Este conceito parece ter aplicação mais premente em ambientes que diante da percepção dos gestores sejam mais turbulentos, demandando decisões rápidas, talvez sem a prospecção das informações necessárias, que acabam resultando em estados não desejáveis. Ou seja, em ambientes avaliados como turbulentos, o papel da experimentação parece ter maior relevância, o que, conseqüentemente, também enaltece o papel da resiliência, de forma a resgatar o estado anterior para que uma nova tentativa seja empreendida.

Já no caso da configuração 2b, tem-se uma situação em que a mudança empreendida foi profícua à empresa. Isto pode espelhar tanto o aprimoramento de sua base de recursos com vistas ao alcance de um patamar superior de operação quanto uma reação exigida por alguma mudança ambiental relevante. De qualquer forma, independente dos motivos que originaram a mudança, tem-se uma situação superior à anterior, ou seja, desejável à organização. A questão é que, diante deste novo patamar de atividade, a organização pode sentir também, aversivamente, os efeitos da resiliência. Assim, tem-se um efeito de resgate aos padrões anteriores de atividade (configuração 1), fazendo voltar a organização, de forma tanto abrupta quanto gradativa, a um nível de operação inferior ao que conseguira implantar, mesmo que por pouco tempo. Esta situação caracteriza, portanto, a resiliência negativa, ou seja, o resgate de uma configuração inferior à já alcançada.

Na figura 1, verificam-se alguns tipos de recursos. Em relação a isto, entende-se que, para que seja possível dar início às atividades de um determinado negócio, faz-se necessário primeiramente identificar as necessidades vitais para a sua operacionalização. Este conceito é trabalhado por Brush, Greene e Hart (2001) nomenclaturando esta situação de construção da base de recursos. Sendo assim, tornam-se vitais para a concretização do plano de negócios a identificação, atração, combinação e transformação de recursos individuais em recursos

organizacionais. Alinhada a esta concepção, Greene, Brush e Brown (1997) propõem uma classificação envolvendo recursos humanos, sociais, físicos, organizacionais e financeiros (ver Quadro **Erro! Nenhuma sequência foi especificada.**). Estes recursos são visualizados como determinantes da razão de existir da empresa, além de envolverem elementos como tamanho (porte empresarial), escopo e crescimento.

**Quadro** Erro! Nenhuma sequência foi especificada. - **Especificação dos tipos de recursos**

<b>Tipo de recurso</b>	<b>Definição</b>
Humano	Educação e experiência; reputação
Social	Relacionamentos e redes; família; raça e etnia; conexões políticas
Físico	Ativos tangíveis necessários para as operações do negócio; instalações e equipamentos; tecnologia
Organizacional	Relações organizacionais, estruturas, rotinas, cultura, conhecimento
Financeiro	Fundos usados para iniciar e desenvolver o negócio

Fonte: Adaptado de Greene, Brush e Brown (1997).

O tipo de ambiente em que uma dada organização está circunscrita pode fazer com que o encaminhamento que o gestor precise desenvolver sofra mudanças significativas. Sendo assim, tratando, apenas didaticamente, o ambiente como uma variável *dummy* que contenha os estados ‘em rápida mudança e episódica e ‘em mudança moderada e contínua’, pode-se esperar características distintas relativas à informação, cognição, resiliência e resultados esperados (ver Quadro **Erro! Nenhuma sequência foi especificada.**). Nota-se que um mesmo ambiente pode, em certo momento no tempo, ser percebido como sendo de rápida mudança e, em outro momento no tempo, como sendo de mudança moderada. Pode-se levar tempo para que um dado ambiente de negócio sofra alguma mudança significativa (mudança moderada ou contínua), mas quando este episódio ocorrer, o mesmo pode ser revolucionário, e desmontar as bases da concorrência estabelecidas até o momento, o que desencadeia um processo de busca de ajustamento, fazendo com que, neste momento, o ambiente seja percebido como sendo de rápida mudança.

O exercício da gestão exige uma habilidade de manipular um conjunto vasto e complexo de variáveis, tanto endógenas quanto exógenas à organização. Para isso, as pessoas que estejam envolvidas neste processo precisam desenvolver uma postura equilibrada entre o número de variáveis que estejam sendo consideradas e o grau de profundidade dedicado às mesmas, haja vista o conceito de racionalidade limitada (MARCH, SIMON, 1966; SIMON, 1972, 1976). Aliada a este conceito encontra-se a questão da percibibilidade da informação ou

do *time* correto entre a prospecção dos dados e sua efetiva utilização. Explicando melhor este ponto, observa-se que a informação pode apresentar-se defasada ou simplesmente dispensável, por motivos diversos. Duas destas razões podem ser sua própria relevância intrínseca e o momento de disponibilização da mesma como subsídio a um dado processo de decisão, sendo que as perspectivas não são mutuamente excludentes. Outro item indispensável na composição do portfólio de informações é o custo de sua prospecção, combinação, consolidação e disponibilização, que precisa estar necessariamente alinhada a seu valor para a organização na consecução do processo de planejamento e implementação de estratégia. Entretanto, o alinhamento destes elementos em um panorama adequado por motivos evidentes não se desenvolve de forma perfeitamente sistematizada, em que se imputariam os dados das variáveis selecionadas a serem processadas para obter como *output* um resultado ótimo. O conceito de satisfatoriedade emerge neste contexto, no qual se inclui a utilização de um método heurístico, cuja aplicação demanda conhecimento formal, habilidade e também a assunção de certo grau de risco. Conforme apresentado na seção anterior, de acordo com Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas tendem a ser mais burocratizadas em ambientes moderados e mais simples e desestruturadas em ambientes turbulentos. Neste sentido, quanto mais turbulento o ambiente, menor é o tempo para a tomada de decisões, o que acarreta que os processos desenvolvidos sejam cada vez mais simples e desestruturados.

**Quadro** Erro! Nenhuma sequência foi especificada. – **Ambiente, capacidades dinâmicas e resiliência**

<b>Ambiente</b>	<b>Capacidades dinâmicas</b>	<b>Estilo cognitivo</b>	<b>Resiliência requerida</b>	<b>Tipo de resiliência</b>	<b>Resultados</b>
Em mudança moderada e	Detalhadas	Adaptativo	Baixa	Predominantemente positiva	Previsíveis
Em rápida mudança e	Simples	Inovador	Alta	Positiva ou negativa	Imprevisíveis

Fonte: elaborado pelos autores

Ao considerar este caráter dual da mudança, analisando-se sob o ponto de vista da resiliência positiva ou negativa, pode-se inferir que, no caso de mudanças chamadas episódicas, de segunda ordem, estabelece-se um ambiente organizacional mais turbulento, onde a resiliência tende a ser maior (alta, conforme Quadro **Erro! Nenhuma sequência foi especificada.**). Na mesma linha, em um ambiente de rápida mudança, demanda-se um perfil de alta resiliência pelo fato de que este tipo de ambiente normalmente requer maior improvisação, o que inevitavelmente implica que parte significativa das ações não produza o efeito desejado fazendo com a organização precise retornar ao seu estado anterior, de forma a

resguardar a fluidez dos processos para a consecução de outros experimentos. Mudanças contínuas e moderadas tendem a ser mais estruturadas e lineares em um ambiente mais estável. Como o impacto é menor e realizado aos poucos, a resiliência demandada, conforme Quadro **Erro! Nenhuma sequência foi especificada.**, é considerada baixa, pois há uma adaptação gradativa ao novo estado de estabilidade. Por este motivo, em se tratando de uma mudança gradual e sustentável, infere-se que a resiliência teria caráter predominantemente positivo (nova situação, novo estado de estabilidade).

Uma pessoa pode ser flexível no sentido de sair de sua zona de conforto, ou seja, desenvolver temporariamente atividades de natureza mais inovadora tendo perfil mais analítico ou desenvolvendo atividades de natureza mais analítica tendo perfil mais inovador. Entretanto, a resiliência parece mostrar-se como uma dimensão totalmente distinta, uma vez que, mesmo sendo flexível, uma pessoa pode ter uma tendência extremamente voraz de retornar ao seu estado anterior.

De acordo com a teoria da adaptação-inovação de Kirton (1976), todos podem ser alocados em um *continuum* que vai de altamente adaptativo para altamente inovativo. O estilo cognitivo de adaptação (*adaptors*) caracteriza-se por produzir suficiência de idéias, com base em definições já conhecidas e acordadas referentes a problemas e soluções prováveis. Grande parte do esforço concentra-se na melhoria (*doing better*). Por sua vez, o estilo inovador (*innovators*), concentra-se na proliferação de idéias, na reconstrução do problema. Nesse contexto, concentra-se menos no fazer as coisas melhor (*doing better*) em contrapartida ao fazer as coisas de forma diferente (*doing things differently*) (KIRTON, 1992). Segundo este autor, a preferência por um estilo ou outro está associada a diversas características de personalidade. A influencia do ambiente na personalidade dos colaboradores é discutida por Westerman e Simmons (2007). Os autores sugerem que o ambiente organizacional desenvolve um papel predominante na performance e no comprometimento dos colaboradores. Portanto, é consistente a análise proposta neste artigo, em que se analisa a relação entre estilos cognitivos e o tipo de ambiente organizacional.

A experimentação (tentativa e erro) talvez tenha um papel mais importante em ambientes turbulentos do que em ambientes calmos. A capacidade de retornar ao estado anterior pode ser fundamental no caso de uma dada mudança não resultar nos efeitos desejados. Em se tratando de um retorno a um estado estável, a resiliência pode ser um atributo tanto positivo quanto negativo. Em um primeiro caso, mesmo após a mudança ter funcionado, a organização novamente estabiliza-se em um estado extraordinário. No caso da mudança não funcionar conforme requerido, a resiliência também faz com que a organização volte ao estado anterior estável. Em ambos estes casos, a resiliência apresenta caráter positivo, pois é essencial para a

organização voltar à estabilidade seja em uma situação nova ou retornando à situação anterior. Em outro contexto, a mudança pode funcionar, mas, devido à resistência interna à mudança, volta-se ao estado anterior devido à necessidade de se estabilizar em uma zona de conforto anterior. Neste caso, tratar-se-ia de um caráter negativo da resiliência.

## 5 CONCLUSÃO

O campo da análise competitiva pode ser estendido com a pesquisa de configurações bem sucedidas de táticas competitivas, habilidades e recursos organizacionais, sistemas de apoio à decisão e mecanismos de coordenação. Da mesma forma, a *resource-based view* assim como a *core competence view* podem ser desenvolvidas com a observação mais atenta dos relacionamentos entre os recursos, das estratégias competitivas, dos mecanismos de aprendizado e das condições de mercado (MILLER, 1996, 1999).

O âmago da competência distintiva e da vantagem competitiva não reside na posse de recursos ou habilidades organizacionais específicos, mas no tema orquestrador e nos mecanismos de integração que garantem complementaridade entre os vários aspectos da empresa: seu domínio de mercado, suas habilidades, seus recursos e rotinas, suas tecnologias, seus departamentos e seus processos de tomada de decisão (BLACK, BOAL, 1994; INKPEN, CHOUDHUY, 1995 *apud* MILLER, 1996). Assim, é a complexidade e ambiguidade destas relações que dão a algumas organizações capacidades únicas difíceis de serem copiadas (LIPPMAN, RUMELT, 1982).

Entretanto, quando o tema orquestrador de uma configuração torna-se obsessivo, observa-se, portanto, uma preocupação no sentido de que a organização pode perder sua **resiliência** e sua relevância. Assim, talvez o ponto mais importante de uma boa configuração é a possibilidade da mesma permitir reavaliação e reconfiguração (MILLER, 1996). Além disso, Miller (1996) argumenta ser uma questão importante de pesquisa a investigação do nível apropriado de configuração, o qual, sugere o autor, depende do ambiente organizacional, sendo que quanto mais mutante e incerto o mesmo for, mais fracamente acoplados (*loosely coupled*) devem ser são os elementos de uma organização.

Por conta desses fatos, o tipo de mudança a que a organização é submetida influencia o tipo de capacidades dinâmicas desenvolvidas podendo estas serem simples ou detalhadas de acordo com as afirmações de Eisenhart e Martin (2000). Ao refletir sobre esta dinâmica interna da organização, o fator cognitivo bem como a resiliência presentes são aspectos relevantes em uma análise mais aprofundada da mudança.

## REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, Veronique.; BOWMAN, Cliff.; COLLIER, Nardine. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, v. 20, S9-S24, 2009.
- AGARWAL, Renu.; SELEN, Willem. Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. *Decision Sciences*, v. 40, n. 3, p. 431-475, ago. 2009.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 1, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARRETO, Ilídio. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, v. 36, n. 1, jan. 2010.
- BRUSH, Candida G.; GREENE, Patricia. G.; HART, Myra. M. From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *The academy of Management Executive*, v. 15, n. 1, p. 64-78, 2001.
- CAVUSGIL, Erin.; SEGGIE, Steven H.; TALAY, M. Berk. Dynamic capabilities view: foundations and research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 15, p. 159-166, 2007.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 1105-1121, 2000.
- GITTEL, Jody H.; CAMERON, Kim.; LIM, Sandy. Relationships, layoffs and organizational resilience: airline industry responses to September 11. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 42, n. 3, p. 300-329, 2006.
- GREENE, Patricia. G.; BRUSH, Candida. G.; BROWN, Terrence. Resources in small firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Strategy*, v. 8, n. 2, p. 25-40, 1997.
- HOOPES, David. G.; MADSEN, Tammy M.; WALKER, Gordon. Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 889-902, 2003.
- KIRTON, Michael J.; Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, nr.61, pp.662-629, 1976.
- \_\_\_\_\_; Adaptors and Innovators: Problem-solvers in Organizations in: *Readings in Innovation*, Center for Creative Leadership, North Carolina, 1992
- LIPPMAN, Steven A.; RUMELT, Richard P. Undertain Imitability: An Analysis of the Interfirm Differences in Efficiency under Competition. **The Bell Journal of Economics**, vol.13, n.2, p.418-439, out 1982.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4a ed. p.43 e 44.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. *A teoria das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, pp. 169-213, 1966.
- MILLER, Danny. Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), p. 233-249, 1986.
- \_\_\_\_\_. The genesis of configuration. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 4, p. 686-701, 1987.

\_\_\_\_\_. Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 505-512, 1996.

\_\_\_\_\_. Notes on the study of configurations. *Management International Review*, v. 39, Special Issue, p. 27-39, 1999.

NELSON, James I.; Building Resilient Communities: One Organization at a Time, *The International Consortium for Organizational Resilience*, 2007. Disponível em: <http://www.theicor.org/art/present/art/shrt/ARBC00020s.pdf> Acesso em: 20/01/2014.

PORTER, Michael. E. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. *Competitive advantage*. New York: The Free Press, 1985.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SACHUK, Maria I.; CANGUSSU, Ewerton T. Apontamentos iniciais sobre o conceito de resiliência. *Serviço Social em Revista*, v. 11, n. 1, jul./dez. 2008.

SIMON, Herbert. A. *A capacidade de decisão e de liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

\_\_\_\_\_. *Administrative behavior*. 3. ed. New York: Free Press, 1976.

TEECE, David. J.; PISANO, Gary.; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

WINTER, Sidney. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 991-995, 2003.

WEICK, Karl E.; QUINN, Robert E. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, n. 50, p. 361-386, 1999.

WESTERMAN, James W.; SIMMONS, Bret L. The effect of work environment on the personality-performance relationship: an exploratory study. *Journal of Managerial Issues* – Summer, 2007.

ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, v. 43, n. 4. Jun. 200