
EXPLICANDO A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CAPACIDADES DINÂMICAS

EXPLICATING THE EVOLUTION OF THE DYNAMIC CAPABILITIES CONCEPT

DIOGO PALHETA NERY

Professor do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP)
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)
Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-0274-2799>
E-mail: diogo.pns@gmail.com
Av. Marginal, 585, Fazenda Nossa Senhora Aparecida do Jaguari
São João da Boa Vista – SP, CEP: 13871-298

Submissão: 04/07/2020. Revisão: 26/01/2021. Aceite: 24/05/2021. Publicação: 24/05/2021.
DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i2.5630>

RESUMO

O estudo das capacidades dinâmicas é uma das áreas de pesquisas mais atuantes e influentes na Administração Estratégica. No entanto, o conceito de capacidades dinâmicas ainda não é bem definido na literatura, pois existe um debate entre autores seminais dessa literatura, o que dificulta o entendimento desse conceito. De um lado desse debate, há os estudos fundamentados na Economia Evolucionária. Do outro lado do debate, há as pesquisas fundamentadas em outras teorias das ciências sociais e humanas. Desse modo, a presente revisão da literatura buscou traçar a evolução da teorização do conceito de capacidades para evidenciar que essas duas linhas teóricas convergiram ao longo do tempo, devido à necessidade de aprimorar o poder de explicação do conceito de capacidades dinâmicas.

Palavras-chave: Estratégia. Revisão Teórica. Competências.

ABSTRACT

The study of dynamic capabilities is one of the most active and influential areas of research in Strategic Management. However, the concept of dynamic capabilities is still not well defined in the literature, as there is a debate among seminal authors of this literature that makes it difficult to understand this concept. On one side of this debate, there are studies based on Evolutionary Economics. on the other side there are studies based on other theories of the social and human sciences. Therefore, in the present literature review, I sought to trace the evolution of the theorization of the concept of capabilities to show that these two theoretical lines converged over time, due to the need to improve the explanatory power of the concept of dynamic capabilities.

Keywords: Strategy. Theoretical Review. Competences.

1 INTRODUÇÃO

O estudo das capacidades dinâmicas é uma das áreas de pesquisas mais atuantes e influentes no campo da Administração, em particular na Administração Estratégica (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014; FERNANDES *et al.*, 2017; SCHILKE; HU; HELFAT, 2018; WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2016). As capacidades dinâmicas são as competências que as organizações empregam para mudar seus recursos, rotinas, processos e competências operacionais em resposta às mudanças ambientais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Desse modo, as capacidades dinâmicas proporcionam flexibilidade às empresas para fazer os ajustes necessários a fim de implementar novas ações estratégicas eficazmente (TEECE, 2014).

No entanto, apesar desse interesse expressivo e da relevância dessa literatura, o conceito de capacidades dinâmicas ainda não é claro, apesar de diversos estudos teóricos e de revisões da literatura sobre esse conceito (HELFAT *et al.*, 2007; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013; WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2016; WINTER, 2003). Em uma emblemática revisão da literatura, Peteraf *et al.* (2013) identificaram que existem duas linhas teóricas na literatura das capacidades dinâmicas: a linha teórica iniciada pelo trabalho de Teece *et al.* (1997), que é influenciada por teorias das ciências econômicas, especialmente a Economia Evolucionária, e a linha teórica iniciada pelo trabalho de Eisenhardt e Martin (2000), influenciada por teorias de outras ciências sociais “mais humanizadas” do que as ciências econômicas, como as teorias dos estudos organizacionais e comportamentais.

Na presente revisão da literatura, será evidenciado que a teorização das capacidades dinâmicas convergiu gradualmente essas duas perspectivas teóricas. Isso ocorreu devido à necessidade de aprimorar o poder de explicação do conceito das capacidades dinâmicas. Nessa revisão da literatura, será analisado como a perspectiva teórica das capacidades dinâmicas fundamentada na economia evolucionária incluiu gradativamente elementos da perspectiva das teorias de outras ciências sociais “mais humanizadas” do que as ciências econômicas.

Desse modo, o presente estudo visa traçar a evolução da teorização das capacidades dinâmicas ao longo do tempo, começando pelos trabalhos fundamentados na origem teórica desse conceito, a Economia Evolucionária (NELSON; WINTER, 1982; TEECE *et al.*, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002), até as teorizações mais recentes, que foram embasadas em outras teorias das ciências sociais e humanas, como psicologia, psicologia social e interacionismo simbólico (HELFAT; MARTIN, 2015; HELFAT; PETERAF, 2015; SALVATO; VASSOLO, 2018). A presente revisão da literatura foi realizada utilizando estudos teóricos publicados nos principais periódicos internacionais da disciplina de Administração Estratégica, especialmente o *Strategic Management Journal*, considerado o principal periódico dessa disciplina.

2 ANTECEDENTE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: AS CAPACIDADES DA ECONOMIA EVOLUCIONÁRIA

O primeiro autor a utilizar o conceito de capacidades com o significado similar ao conceito contemporâneo empregado no campo da Administração Estratégica foi o economista George B. Richardson no artigo “*The Organisation of Industry*” em 1972 (FOSS; LOASBY, 1998; DOSI; NELSON; WINTER, 2000). Richardson (1972) afirma que as organizações se especializam em atividades das quais podem obter vantagem comparativas através de suas capacidades, que são compostas de conhecimento, experiência e habilidades.

Nelson e Winter (1982), sem citar o trabalho de George Richardson, desenvolvem o conceito de capacidades organizacionais na sua obra “*An Evolutionary Theory of Economic*

Change”, que é considerada o trabalho seminal da Economia Evolucionária. Para esses autores, as capacidades organizacionais são constituídas principalmente de as habilidades das empresas desempenharem e sustentarem rotinas; o exercício dessas capacidades também exige a posse de recursos pertinentes (NELSON; WINTER, 1982). Tais rotinas organizacionais consistem em conjuntos de reações habituais estruturadas e persistentes que atuam como elos entre os membros da organização e entre estes e o ambiente externo (NELSON; WINTER, 1982).

Para o economista da escola evolucionária Loasby (1998), uma capacidade organizacional é considerada um *know-how* que consiste na competência de desempenhar ações apropriadas para atingir um resultado esperado. A capacidade também envolve a percepção do momento e do lugar que a habilidade pode ser empregada adequadamente (LOASBY, 1998). De acordo com Dosi, Nelson e Winter (2000), a capacidade organizacional é um fenômeno social que explica os processos de transformação de conhecimento em *know-how* realizado pelas organizações para produzir bens e serviços úteis para a sociedade. Dosi, Nelson e Winter (2000) também definem sucintamente que as capacidades preenchem o espaço entre intenção e resultado; e que esse resultado reflete aquela intenção.

Ainda segundo Dosi, Nelson e Winter (2000), a intenção deliberada de uma rotina organizacional é o elemento primordial que constitui uma capacidade, ao contrário de uma simples rotina organizacional automática ou inconsciente, que não pode ser considerada uma capacidade. As capacidades também são formadas de habilidades individuais pertinentes dos envolvidos na sua execução, como também exige recursos e, de forma geral, um contexto apropriado para ser operacionalizada (DOSI *et al.*, 2000).

Dessa maneira, uma capacidade organizacional reside na coordenação que as rotinas organizacionais exercem sobre determinada coletividade de habilidades individuais, tornando essas habilidades individuais úteis para os objetivos da organização (DOSI *et al.*, 2000). Contudo, Nelson e Winter (1982) advertem que as rotinas limitam as opções de capacidades disponíveis para uma organização desenvolver, pois as rotinas se tornam cada vez mais difíceis de serem modificadas com o passar do tempo. Desse modo, os autores reconheceram que era necessário avançar teoricamente no entendimento de como as organizações mudam suas rotinas para compreender melhor o fenômeno da mudança organizacional (NELSON; WINTER, 1982).

3 CAPACIDADES DINÂMICAS: TEORIZAÇÕES SEMINAIS FUNDAMENTADAS NA ECONOMIA EVOLUCIONÁRIA

Teece, Pisano e Shuen preencheram essa lacuna teórica do conceito de capacidades da Economia Evolucionária ao criarem o conceito de capacidades dinâmicas no artigo “Dynamic Capacidades and Strategic Management” em 1997. Segundo Teece *et al.* (1997), as capacidades dinâmicas são as habilidades das empresas criarem, incorporarem e mudarem competências e recursos internos e externos diante de mudanças ambientais, o que as tornam fontes de vantagem competitiva.

Teece *et al.* (1997) elaboraram um *framework* que explica o funcionamento das capacidades dinâmicas. Nesse *framework*, os autores afirmam que as capacidades dinâmicas são construídas nas empresas que enfrentam ambientes de grande mudança e estão baseadas na congruência e complementaridade dos processos organizacionais, que são moldados pela posição de ativos específicos e trajetória do passado (*path*) dessas empresas. As capacidades dinâmicas são geralmente protegidas porque são de difícil replicação (expansão interna na empresa) e imitação (replicação externa de competidores), pois consistem em processos

tácitos, que dificilmente são transferíveis, o que garante que essas capacidades sejam fontes de vantagem competitiva (TEECE *et al.*, 1997).

O conceito das capacidades dinâmicas formulado por Teece *et al.* (1997) é profundamente baseado na teoria da Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982), como pode ser evidenciado pelos fundamentos do *framework* elaborado por Teece *et al.* (1997): os processos organizacionais são constituídos pelas rotinas, que são padrões de práticas recorrentes e de aprendizagem dentro da organização, e a posição de ativos específicos que uma empresa possui é constituída de recursos distintos como tecnologia, propriedade intelectual, base de clientes e relações externas com fornecedores e outros parceiros.

A combinação entre processos e posição dos ativos específicos organizacionais forma as capacidades dinâmicas, que são limitadas pela trajetória do passado da firma em investimentos em ativos específicos e conjuntos de rotinas desenvolvidas. A trajetória passada (*path dependence*) restringe o leque de capacidades dinâmicas de uma empresa porque a aprendizagem de novas rotinas tende a ser restrita ao contexto vivenciado pela empresa (TEECE *et al.*, 1997).

Como se pode apreender no *framework* das capacidades dinâmicas explicado anteriormente, aparentemente a teoria elaborada por Teece *et al.* (1997) se assemelha com a teoria de Nelson e Winter (1982). No entanto, o que distingue o conceito de capacidades desenvolvido por Teece *et al.* (1997) do conceito de capacidades de Nelson e Winter (1982) é a característica “dinâmica” que Teece *et al.* (1997) agregam aos processos (rotinas) organizacionais: reconfiguração e transformação.

É interessante notar que, embora um dos apelos principais do conceito de capacidades dinâmicas de Teece *et al.* (1997) seja a capacidade da empresa se adaptar às mudanças do ambiente, Teece *et al.* (1997; pp. 520-521) dedicam uma pequena parte do seu trabalho para explicar explicitamente esse atributo das capacidades dinâmicas:

[It] requires constant surveillance of markets and technologies and the willingness to adopt best practice. In this regard, benchmarking is of considerable value as an organized process for accomplishing such ends [...] The capacity to reconfigure and transform is itself a learned organizational skill. The more frequently practiced, the easier accomplished. Change is costly and so firms must develop processes to minimize low pay-off change. The ability to calibrate the requirements for change and to effectuate the necessary adjustments would appear to depend on the ability to scan the environment, to evaluate markets and competitors, and to quickly accomplish reconfiguration and transformation ahead of competition. Decentralization and local autonomy assist these processes.

Ainda a respeito dos processos organizacionais, Teece *et al.* (1997) apontam que as capacidades dinâmicas podem ser aplicadas à aprendizagem inter-organizacional. Processos de integração de recursos e competências externos por meio de parcerias e alianças proporcionam novos modos de aprendizagem organizacional, auxiliando na descoberta de rotinas ineficientes e de novas oportunidades (TEECE *et al.*, 1997).

Zollo e Winter (2002), fundamentados na economia evolucionária, exploram a interface da aprendizagem organizacional com as capacidades dinâmicas ao proporem que a origem e a evolução das capacidades dinâmicas são fundamentadas por três mecanismos de aprendizagem. O primeiro mecanismo de aprendizagem é acumulação de experiência tácita por meio do exercício recorrente das rotinas; o segundo mecanismo é a articulação do conhecimento para entender as relações de causa e efeito entre as ações e o desempenho das rotinas por meio do compartilhamento e discussão das experiências entre os membros da

organização; e o terceiro mecanismo é a codificação do conhecimento relacionado ao funcionamento e desempenho das rotinas por meio de ferramentas escritas em manuais, planilhas, esquemas, etc. (ZOLLO; WINTER, 2002).

Helfat *et al.* (2007), no livro *“Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations”* em co-autoria com pesquisadores como Margaret Peteraf, David Teece e Sidney Winter e outros, buscam elaborar bases claras para definição do conceito de capacidades dinâmicas, apontando o caminho para a resolução de questões teóricas importantes sobre o tema. Dez anos após o trabalho seminal de Teece *et al.* (1997), o conceito de capacidades dinâmicas ainda não era bem definido (TEECE, 2007). Dosi, Nelson e Winter (2000; p. 4) já alertavam que o conceito de capacidades era empregado de maneira anárquica.

Helfat *et al.* (2007) identificam na literatura dois tipos de capacidades: operacionais e dinâmicas. As capacidades operacionais se referem às atividades que a organização realiza para se manter ou “sobreviver” no presente. Já as capacidades dinâmicas estão relacionadas com as atividades de mudança organizacional para se adaptar as mudanças do ambiente externo ou até provocar essas mudanças ambientais.

Helfat *et al.* (2007) também identificaram na literatura existente que as capacidades dinâmicas possuem duas funções principais: (1) procurar e selecionar recursos e capacidades e (2) implantar recursos e capacidades nas organizações. De maneira sucinta e direta, Helfat *et al.* (2007; p. 4) definem capacidades dinâmicas como *“the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base”*.

Pode se notar a influência do trabalho de Dosi, Nelson e Winter (2000) nesse novo conceito com o caráter proposital ou intencional que uma capacidade dinâmica deve ter. O significado de capacidade (*capacity*), segundo Helfat *et al.* (2007), se refere à habilidade de realizar uma tarefa adequadamente. Helfat *et al.* (2007) apontam que as capacidades podem ser adequadas de duas maneiras: a primeira é a adequação técnica, no qual uma capacidade dinâmica possui qualidade e viabilidade econômica medida em seus custos; e a segunda maneira é a adequação evolucionária, na qual uma capacidade dinâmica contribui para a sobrevivência ou até expansão da sua organização no contexto dela. A adequação evolucionária envolve a adequação técnica, a demanda do mercado pelo produto final da capacidade dinâmica e a competição que a organização enfrenta.

Desse modo, uma capacidade dinâmica não resulta necessariamente em uma vantagem competitiva sustentável, pois ela pode ser tecnicamente inadequada ou quando ela tem adequação técnica, fatores externos como falta de demanda ou competição acirrada entre os concorrentes prejudicam sua adequação evolucionária. Além disso, a própria adequação evolucionária pode não ser resultado de fontes de vantagem competitiva sustentável, como subsídios do governo (HEL FAT *et al.*, 2007).

Em sua definição de capacidade dinâmica, Helfat *et al.* (2007) empregam o termo base de recursos (*resource base*), no qual eles incluem ativos tangíveis, ativos intangíveis, capital humano e capacidades que as organizações possuem, controlam ou acessam de maneira preferencial. Desse modo, as capacidades dinâmicas podem ser empregadas não apenas à base de recursos dentro dos limites da organização, mas também à base de recursos de outras organizações por meio de parcerias ou alianças (HEL FAT *et al.*, 2007).

O caráter dinâmico da definição de capacidades dinâmicas de Helfat *et al.* (2007, p. 4) está no trecho *“create, extend, or modify its resource base”*. Os autores se referem a “criar” como todas as formas de criação de novos recursos em uma organização, incluindo a obtenção de novos recursos por meio de aquisições e alianças, bem como através da inovação e da atividade empreendedora. A palavra “estender” significa aumentar a base de recursos atual,

ampliando-a com os mesmos componentes, como por exemplo, procurar promover o crescimento em um negócio em curso. O termo “modificar” a base de recursos se refere à mudança nos negócios, que pode ser uma resposta a alterações no ambiente externo.

Em sua teorização das capacidades dinâmicas, Helfat *et al.* (2007) também reforçam a influência teórica oriunda da Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982) ao apontarem que as organizações possuem capacidade limitada de mudança e flexibilidade. Isso ocorre devido à racionalidade limitada dos administradores das organizações e restrições na utilização das capacidades dinâmicas, originadas da inadequação no uso de capacidades em contextos diferentes dos seus contextos originais. No entanto, argumentam Helfat *et al.* (2007), as organizações precisarão mudar em algum momento ao longo de sua existência e como é difícil comprar capacidades dinâmicas nos mercados, devido aos seus custos elevados e suas características não transferíveis, as organizações precisam melhorar a adequação evolucionária de suas capacidades dinâmicas.

4 CRÍTICAS À TEORIZAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS FUNDAMENTADA NA ECONOMIA EVOLUCIONÁRIA

Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007) criticam fortemente a proposição de que as capacidades dinâmicas geram mudanças significativas na base de recursos das organizações, pois as rotinas que embasam essas capacidades, de acordo com a teorização originada da Economia Evolucionária, limitam as ações das organizações diante de situações novas ou não-familiares. Segundo Schreyögg e Kliesch-Eberl (2007), isso ocorre devido à três fenômenos: dependência do trajeto (*path dependence*), inércia estrutural e comprometimento psicológico.

A essência da dependência do trajeto (*path dependence*) é de que a história importa (DAVID, 1985), ou seja, no caso em questão, as capacidades presentes e futuras da organização estão imprimidas pelas decisões do passado e seus padrões subjacentes (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007; SCHREYÖGG; SYDOW, 2011). Além disso, uma vez que certa combinação de atividades bem-sucedidas passa a gerar ciclos de *feedback* positivos, constituem-se processos de auto reforço que estabelecem trajetos de desenvolvimento das capacidades na organização (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007). Esses processos de auto reforço são propensos a reduzir dramaticamente o escopo das capacidades possíveis (SCHREYÖGG; SYDOW, 2011). No limite, uma orientação específica de capacidades “bloqueia” todas as demais alternativas (SCHREYÖGG; SYDOW, 2011). Desse modo, a organização não consegue mudar ou criar capacidades para responder às mudanças do ambiente, o que a torna presa aos padrões do passado, que são disfuncionais diante de novas situações (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007; SCHREYÖGG; SYDOW, 2011).

A inércia estrutural é a capacidade de produzir resultados coletivos de forma repetitiva (HANNAN; FREEMAN, 1984). Essa inércia é necessária para manter a organização como uma unidade distinta e consistente, o que garante a sua sobrevivência ao longo do tempo (HANNAN; FREEMAN, 1984; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007). Todavia, paradoxalmente, essa inércia estrutural também pode trazer o risco de a organização não conseguir se adaptar às mudanças do ambiente externo; pois ela fica presa nas suas estruturas estáveis e padrões de ação, o que pode levar a sua extinção (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007). Assim, nos momentos de mudança, é necessário que as organizações superem a inércia estrutural (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007).

O comprometimento psicológico ou armadilha cognitiva que envolve as capacidades operacionais e dinâmicas se baseiam em fenômenos da psicologia social, como o efeito do

pensamento em grupo, que é a tendência de os grupos agirem em favor do pensamento estabelecido e evitar confrontações ou perturbações com *feedbacks* e sinais negativos (TRIPSAS; GAVETTI, 2000). Outro efeito é a percepção seletiva ou mapas mentais, que consistem na necessidade de seleção de padrões para lidar com a capacidade limitada dos humanos em processar informações. Devido às tendências de reforço, esses padrões se tornam engessados (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007). Esses processos de reforço de padrões se tornam mais proeminentes à medida que o agente enfrenta situações cada vez mais incertas e ambíguas.

Os mecanismos de socialização também provocam a persistência das capacidades, pois os gestores se socializam em um sistema de crenças que embasa à prática das capacidades (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007). Essa socialização dentro de um sistema de crenças torna inquestionáveis os padrões das capacidades, o que gera resistência emocional e psicológica contra os sinais de alerta que apontam a necessidade de mudar os padrões estruturados das capacidades (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007). Estudos indicam que mesmo nas situações quando os gestores estão conscientes e a favor da mudança necessária, eles não conseguem desenvolver capacidades que destoam dos padrões recorrentes e suspendem iniciativas não convencionais de forma inconsciente (BURGELMAN, 2002; LEONARD-BARTON, 1992).

5 NOVAS TEORIZAÇÕES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: INDO ALÉM DOS FUNDAMENTOS DA ECONOMIA EVOLUCIONÁRIA

Teece (2007) aprimora a teorização do conceito de capacidades dinâmicas no artigo "*Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*". Nesse artigo, Teece (2007) altera a teorização realizada por Teece *et al.* (1997) ao desagregar as capacidades dinâmicas em três processos organizacionais: (1) capacidade de perceber oportunidades (*sense*) no meio externo por meio de processos organizacionais ou individuais de gestores, (2) capacidade de apreender as oportunidades (*seize*) por meio da decisão estratégica de investimentos em novos produtos, processos ou serviços e (3) capacidade de reconfiguração, transformação e proteção dos ativos intangíveis e tangíveis para evitar o surgimento de *path dependencies* gerados pelas rotinas organizacionais.

Nesse trabalho, Teece (2007) também identificou os microfundamentos que embasam as Capacidades Dinâmicas, como processos, procedimentos, sistemas e estruturas organizacionais, e habilidades gerenciais. Desse modo, esses microfundamentos estão subjacentes aos três processos das Capacidades Dinâmicas: percepção, apreensão e transformação/reconfiguração.

Segundo Teece (2007), a capacidade para detectar oportunidades e ameaças está baseada em rotinas de processos para dirigir pesquisa e desenvolvimento interno e selecionar novas tecnologias, processos para explorar inovações de fornecedores e complementadores, processos para explorar desenvolvimentos de ciência e tecnologias externas e processos para identificar os segmentos-alvo de mercado e as necessidades dos clientes.

Para o autor, a capacidade de apreender oportunidades ao realizar a seleção estratégica das oportunidades identificadas se fundamenta em rotinas para desenhar o modelo de negócio para endereçar a oportunidade identificada e delinear as soluções oferecidas aos clientes, seleção dos limites da firma para gerenciar ativos internos e externos à firma, seleção de protocolos e procedimentos de decisão, e o estabelecimento de processos para conquistar a fidelização e lealdade dos *stakeholders* envolvidos na criação de valor (TEECE, 2007).

Por fim, a capacidade de reconfiguração e transformação dos ativos para mantê-los alinhados ao ambiente externo se baseia em rotinas de descentralização da tomada de decisão, governança corporativa para alinhar os interesses dos administradores e colaboradores aos interesses organizacionais, coespecialização de ativos (desenvolver novos produtos, principalmente tecnológicos, complementares aos existentes) e gestão do conhecimento para integrar o conhecimento interno e externo à firma (TEECE, 2007).

Teece (2007) também reduziu a influência da Economia Evolucionária na teorização das capacidades dinâmicas ao defender que o exercício das capacidades dinâmicas, por meio da atuação de administradores empreendedores, diminui a ameaça de as empresas ficarem “presas” nas armadilhas cognitivas, na inércia estrutural e *path dependence*. Segundo Teece (2007), os administradores da alta administração “orquestram os ativos” organizacionais para desenvolver processos e estruturas para apoiar a inovação e, ao mesmo tempo, “libertam” a empresa de processos, rotinas e estruturas disfuncionais projetados no passado.

Posteriormente, Teece (2012) continuou a reduzir a influência da Economia Evolucionária na teorização das capacidades dinâmicas ao afirmar explicitamente que as capacidades dinâmicas são compostas não somente por processos e rotinas organizacionais, mas também pela ação empreendedora e liderança da alta administração. A “orquestração de ativos” realizada pela alta liderança também é conceituada como capacidades dinâmicas gerenciais (HEL FAT; MARTIN, 2015; HEL FAT; PETERAF, 2015).

Helfat e Peteraf (2015), com base no *framework* de Teece (2007) e pesquisas em psicologia e neurociências, propõem um modelo para os microfundamentos cognitivos das capacidades gerenciais dinâmicas. Helfat e Peteraf (2015) afirmam que a capacidade dinâmica de entender oportunidades do ambiente (*sense*) é fundamentada pelas capacidades cognitivas de percepção, que consiste das atividades mentais que envolvem o reconhecimento de padrões e interpretação dos dados do meio ambiente; e atenção, que é o estado de consciência focada em determinada informação.

A capacidade dinâmica de apreender oportunidades (*seize*) é embasada nas capacidades cognitivas de resolução de problemas, que é o pensamento dirigido para resolver um problema específico e que parte de um estado inicial para um estado alvo por meio de operações mentais; e raciocínio, que é o uso de informações para determinar se uma conclusão é válida ou razoável. Tais capacidades cognitivas dão suporte para os gestores realizarem investimentos estratégicos e elaborar modelos de negócios (HEL FAT, PETERAF, 2015).

Por fim, Helfat e Peteraf (2015) apontam que capacidade dinâmica de reconfiguração e orquestração de ativos é fundamentada nas capacidades cognitivas de linguagem e comunicação, que consiste nas linguagens oral (escuta e fala), escrita (leitura e escrita), receptiva (escuta e leitura), produção de linguagem (fala e escrita) e linguagem não-verbal; como também se baseia na cognição social, que são atividades mentais que influenciam o comportamento social que envolve relacionamentos e interação entre pessoas.

Essas capacidades cognitivas permitem que os gestores realizem o alinhamento de ativos estratégicos por meio da orientação e cooperação da sua equipe e subordinados; como também, a cognição social contribui para superar a resistência à mudança ao permitir que os gestores enxerguem a mudança do ponto de vista dos demais membros da organização e crie incentivos, realize comunicações e gerencie as relações de poder que atendam a perspectiva dos demais (HEL FAT; PETERAF, 2015).

Por sua vez, Helfat e Martin (2015) realizaram uma revisão da literatura a respeito das capacidades gerenciais dinâmicas. Segundo esses autores, as capacidades gerenciais

dinâmicas são fundamentadas por três tipos de recursos gerenciais: cognição gerencial, capital social gerencial e capital humano gerencial.

A cognição gerencial são os modelos mentais, crenças, estruturas de conhecimento, processos mentais e emoções que influenciam as heurísticas e vieses dos gerentes na compreensão do meio ambiente e na tomada de ações (HELFAT; MARTIN, 2015). O capital social gerencial consiste na boa vontade oriunda de relacionamentos formais e informais que os gerentes possuem com outras pessoas e que eles utilizam para obter recursos e informações (HELFAT; MARTIN, 2015). As organizações não seriam capazes de empregar suas capacidades dinâmicas para criar, modificar e descartar recursos sem o capital social dos seus membros.

O capital humano é constituído pelos conhecimentos, educação, experiência e habilidades dos gerentes; que podem ser genéricos ou específicos para determinado contexto (equipe, organização, tecnologia, setor, etc.) (HELFAT; MARTIN, 2015). As diferentes configurações de capital humano entre os gerentes fazem com que as capacidades dinâmicas gerenciais sejam empregadas de forma diferente; como também o trabalho em equipe pode gerar um desempenho superior para a organização, devido à complementaridade entre os capitais humanos da equipe (HELFAT; MARTIN, 2015).

Recentemente, Salvato e Vassolo (2018) - fundamentados na filosofia humanista do Personalismo, na psicologia social e no interacionismo simbólico - propuseram um modelo que aperfeiçoa a teorização atual das capacidades dinâmicas. Nessa nova teorização, Salvato e Vassolo (2018) identificaram as relações sociais como um “elo perdido”, que é responsável pela mudança da base de recursos realizada pelas capacidades dinâmicas. Esses autores criticam a literatura *mainstream* das capacidades dinâmicas, que analisa as capacidades dinâmicas organizacionais (nível macro) e “mergulha” direto para as capacidades gerenciais dinâmicas (nível micro). Salvato e Vassolo (2018) argumentam que a inclusão do nível meso das capacidades interpessoais dos envolvidos no exercício das capacidades dinâmicas explica de forma compreensiva o dinamismo das capacidades dinâmicas (SALVATO; VASSOLO, 2018).

As capacidades interpessoais envolvem as relações sociais, que consistem nas interações entre as pessoas que trabalham na organização (BRIDOUX *et al.*, 2017; SALVATO; VASSOLO, 2018). As características das interações sociais influenciam a prática e o desempenho das capacidades, pois as capacidades dinâmicas envolvem a ação coletiva de um grupo de indivíduos (BRIDOUX *et al.*, 2017; SALVATO; VASSOLO, 2018). Embora as relações sociais foram negligenciadas pelas teorizações clássicas das capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT *et al.*, 2007; TEECE, 2007; TEECE *et al.*, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002), Salvato e Vassolo (2018) defendem que as relações sociais são tão críticas que elas são a “fonte de dinamismo” das capacidades dinâmicas.

O diálogo, conforme a teorização de Salvato e Vassolo (2018), é o constructo central responsável pelo dinamismo das capacidades dinâmicas. O diálogo consiste em qualquer interação verbal com outras pessoas, manifestando-se na forma de ação conjunta, comunicação, reuniões, telefonemas, confraternizações e encontros casuais (SALVATO; VASSOLO, 2018). Quando o diálogo é produtivo, ele permite que os funcionários compartilhem conhecimentos e suas experiências individuais e coletivas (TSOUKAS, 2009); como também o diálogo produtivo possibilita o compartilhamento de pontos de vista contrastantes e até conflitantes sobre a necessidade de mudar os recursos e capacidades da organização, respeitando os pontos de vista uns dos outros. Desse modo, as organizações formadas por grupos que possuem um diálogo produtivo conseguem desenvolver propostas de mudança e chegar a um consenso que possa ser atingido (SALVATO; VASSOLO, 2018).

Portanto, o diálogo é a “cola” que liga as intenções e conhecimentos das pessoas com as intenções e conhecimentos dos seus grupos e liga as intenções e conhecimentos dos grupos com as intenções e conhecimentos da organização (SALVATO; VASSOLO, 2018). Assim o diálogo permite que os funcionários desenvolvam consenso, aprendizagem e comprometimento compartilhados, que são necessários para atingir metas ambiciosas e de longo prazo em ambientes altamente dinâmicos e com processos de tomada de decisão contestados (SALVATO; VASSOLO, 2018).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão de literatura buscou traçar a evolução da teorização do conceito de capacidades dinâmicas desde seu fundamento teórico a partir do conceito de capacidades da Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982), passando pelas teorizações seminais de Teece *et al.* (1997) e Teece (2007), até as recentes teorizações de Helfat e Peteraf (2015), Helfat e Martin (2015) e Salvato e Vassolo (2018).

A partir dessa revisão, pode-se compreender o aperfeiçoamento do conceito de capacidades dinâmicas ao longo do tempo; como também é possível identificar que a evolução da teorização das capacidades dinâmicas convergiu gradualmente as duas perspectivas teóricas desse conceito identificadas por Peteraf *et al.* (2013): a perspectiva da Economia Evolucionária e a perspectiva de outras teorias das ciências sociais e humanas distintas das ciências econômicas, como as ciências organizacionais e comportamentais

As capacidades dinâmicas surgiram como um aprimoramento teórico do conceito de capacidades da Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982), como uma proposição de Teece *et al.* (1997) para resolver a problemática da necessidade de mudança das rotinas organizacionais para adequar as organizações às mudanças do ambiente externo. Posteriormente, Helfat *et al.* (2007) buscaram consolidar esse conceito ao propor uma definição concisa para as capacidades dinâmicas: “*the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base*”. O refinamento teórico realizado por Helfat *et al.* (2007) foi fundamentado na Economia Evolucionária.

Todavia, outros estudos apontaram que a base teórica das capacidades dinâmicas, proporcionada pelo conceito de rotinas organizacionais da Economia Evolucionária, limita de forma significativa o apelo principal atribuído às capacidades dinâmicas: mudar a base de recursos da organização em resposta às mudanças ambientais (SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007).

Em trabalhos posteriores, Teece (2007, 2012, 2014) responde a essa crítica explicando que as capacidades dinâmicas não são somente embasadas pelas rotinas organizacionais da Economia Evolucionária. Nesses estudos mais recentes, Teece (2007, 2012, 2014) argumenta que as capacidades dinâmicas também são constituídas pela capacidade gerencial e habilidades de liderança dos administradores, pois essas competências dos gestores possibilitam a superação do *path dependence*, inércia estrutural e armadilhas cognitivas gerados pelas rotinas organizacionais.

Posteriormente, Helfat e Peteraf (2015) e Helfat e Martin (2015) desenvolveram teoricamente o conceito de capacidades dinâmicas gerenciais ao discutirem os microfundamentos das capacidades individuais dos gestores, utilizando outras teorias além da Economia Evolucionária, como a psicologia, psicologia social e neurociências. Mais recentemente, Salvato e Vassolo (2018), fundamentados na filosofia do Personalismo, na psicologia social e no interacionismo simbólico, contribuíram com o aprimoramento teórico das capacidades dinâmicas ao explicarem que a “fonte do dinamismo” das capacidades

dinâmicas, ou seja, a origem da capacidade de geração de mudança na base de recursos proporcionada pelas capacidades dinâmicas reside nas capacidades interpessoais das relações sociais dos membros das organizações.

Portanto, nessa revisão da literatura sobre a evolução da teorização do conceito das capacidades dinâmicas, verificou-se que o estudo das capacidades dinâmicas se iniciou analisando apenas o nível de análise (macro) organizacional, em seguida, também passou a ser observado o nível (micro) individual dos gestores. Mais recentemente, também foi incluído o nível de análise (meso) das relações sociais dos membros da organização. Dessa forma, para um entendimento mais pleno das capacidades dinâmicas, é necessário a realização de estudos multiníveis. Além disso, devido a essa complexidade da existência de três níveis de análise, a teorização das capacidades dinâmicas precisou se embasar em outras teorias das ciências sociais e humanas, reduzindo a influência dominante da Economia Evolucionária, para explicar o fenômeno atribuído às capacidades dinâmicas: a capacidade das organizações mudarem a base de recursos em resposta às mudanças do ambiente externo.

Uma limitação da presente revisão da literatura foi não ter analisado a evolução do conceito das capacidades dinâmicas a partir da perspectiva teórica difundida por Eisenhardt e Martin (2000). Os autores influenciados por essa perspectiva também incluíram elementos da perspectiva econômica de Teece e seus seguidores influenciados pela Economia Evolucionária? Desse modo, sugere-se estudos que tracem a evolução do conceito das capacidades dinâmicas a partir dos trabalhos fundamentados na perspectiva teórica de Eisenhardt e Martin (2000).

REFERÊNCIAS

- ARNDT, F.; PIERCE, L. The behavioral and evolutionary roots of dynamic capabilities. **Industrial and Corporate Change**, v. 27, n. 2, p. 413-424, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtx042>.
- BRIDOUX, F.; COEURDEROY, R.; DURAND, R. Heterogeneous social motives and interactions: The three predictable paths of capability development. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 9, p. 1755-1773, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2605>.
- BURGELMAN, R. A. Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. **Administrative science quarterly**, v. 47, n. 2, p. 325-357, 2002. DOI: <https://doi.org/10.2307/3094808>.
- DAVID, P. A. Clio and the Economics of QWERTY. **The American Economic Review**, v. 75, n. 2, p. 332-337, 1985.
- DI STEFANO, G; PETERAF, M.; VERONA, G. The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 307-327, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0100>.
- DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- FERNANDES, C.; FERREIRA, J. J.; RAPOSO, M. L.; ESTEVÃO, C.; PERIS-ORTIZ, M.; RUEDA-

ARMENGOT, C. The dynamic capabilities perspective of strategic management: a co-citation analysis. **Scientometrics**, v. 112, n. 1, p. 529–555, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2397-8>.

FOSS, N. J.; LOASBY, B. J. (Eds) **Economic Organization, Capabilities and Co-ordination: Essays in Honour of G. B. Richardson**. London: Routledge.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. **American sociological review**, p. 149-164, 1984. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095567>.

HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M. A., SINGH, H., & WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. 1. ed. Malden, MA, USA: Blackwell Publishing, 2007.

HELFAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2247>.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S1, p. 111-125, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.425013100>.

LOASBY, B. J. (1998b). The concept of capabilities. In FOSS, N. J.; LOASBY, B. J. (Eds) **Economic Organization, Capabilities and Co-ordination: Essays in Honour of G. B. Richardson**. London: Routledge, p. 163–82.

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

PETERAF, M. A.; DI STEFANO, G; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2078>.

RICHARDSON, G. B. The organisation of industry. **The Economic Journal**, v. 82, 883–96, 1972.

SALVATO, C; VASSOLO, R. The sources of dynamism in dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1728-1752, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2703>.

SCHILKE, O; HU, Songcui; HELFAT, C. E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research.

Academy of Management Annals, v. 12, n. 1, p. 390-439, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>.

SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. How dynamic can organizational capabilities be?

Towards a dual-process model of capability dynamization. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 913-933, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.613>.

SCHREYÖGG, G.; SYDOW, J. Organizational path dependence: A process view. **Organization Studies**, v. 32, n. 3, p. 321-335, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840610397481>.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

TEECE, D. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328–352, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997. DOI:

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

TRIPSAS, M.; GAVETTI, G. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging.

Strategic Management Journal, v. 21, n. 10-11, p. 1147-1161, 2000. DOI:

[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1147::AID-SMJ128>3.0.CO;2-R).

TSOUKAS, H. A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations.

Organization Science, v. 20, n. 6, p. 941-957, 2009. DOI:

<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0435>.

WILDEN, R; DEVINNEY, T. M.; DOWLING, G. R. The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 997-1076, 2016. DOI:

<https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1161966>.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n.

10, p. 991-995, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.318>.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension.

Academy of Management Review, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. DOI:

<https://doi.org/10.2307/4134351>.

Diogo Palheta Nery

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.