

## **COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E CAPACIDADES DINÂMICAS: UMA DISCUSSÃO SOBRE AS SUAS DIFERENÇAS**

**ORGANIZATIONAL SKILLS AND DYNAMIC CAPABILITIES: A DISCUSSION OF THE DIFFERENCES BETWEEN THEM**

**COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y CAPACIDADES DINÁMICAS: UNA DISCUSIÓN SOBRE SUS DIFERENCIAS**

**JÚLIA D. HERRMANN**

Doutoranda

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - Brasil

[julia.herrmann@acad.pucrs.br](mailto:julia.herrmann@acad.pucrs.br)

**GRACE VIEIRA BECKER**

Doutora

Universidade de São Paulo - Brasil

[gubecker@usp.br](mailto:gubecker@usp.br)

Submetido em: 31/10/2015

Aprovado em: 31/03/2016

Doi: [alcance.v23n1.p67-80](https://doi.org/10.15406/alcance.v23n1.p67-80)

### **RESUMO**

Este ensaio teórico tem como objetivo estabelecer pressupostos que evidenciam diferenças entre competências organizacionais e capacidades dinâmicas, utilizando a estrutura conceitual do processo de contínuo ajustamento estratégico como pano de fundo para explorar e demonstrar estas diferenças. Apresenta-se o contexto teórico explorando o modelo desenvolvido na década de 70 por Miles *et al.*, que enfoca a existência do processo de contínuo ajustamento que permite, por meio da articulação de mecanismos internos, a adaptação da organização às decisões estratégicas tomadas por seu principal executivo em resposta aos desafios e às oportunidades do ambiente. A partir deste ponto de vista, formula-se uma discussão teórica que aborda as diferenças de competências organizacionais e capacidades dinâmicas por meio da influência destas no processo de ajustamento estratégico sobre três perspectivas: (1) papel estratégico; (2) funcionalidade e (3) temporalidade. Demonstra-se que as competências organizacionais integram capacidades e recursos da organização e demandam mais tempo para ajustar-se ao processo estratégico devido à sua função de sustentabilidade, enquanto que capacidades dinâmicas criam, adaptam e reconfiguram os recursos internos e são rapidamente ajustadas ao processo, uma vez que atuam para a sua reconfiguração. A partir deste debate teórico, sugere-se que estes elementos influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico de forma distinta.

Palavras-Chave: Competências Organizacionais. Capacidades Dinâmicas. Ajustamento Estratégico.

### **ABSTRACT**

This theoretical essay aims to demonstrate the differences between organizational competence and dynamic capability, using the conceptual framework of the process of continuous strategic adjustment as a backdrop to explore and illustrate these differences. It presents the theoretical context, exploring the model developed in the 1970s by Miles *et al.* which focuses on the existence of the process of continuous adjustment which, through the articulation of internal mechanisms, enables the organization to adapt to the strategic decisions made by its chief executive in response to the challenges and opportunities presented by its environment. This theoretical discussion addresses the differences between organizational competences and dynamic capabilities through

their influence on the strategic adjustment process from three perspectives: (1) strategic role; (2) functionality, and (3) temporality. It shows that organizational competence includes capabilities and resources, and takes longer to adjust to the strategic process due to its sustainability function. Meanwhile, dynamic capabilities create, adjust and reconfigures internal resources and adjust more rapidly to the process, as they seek to reconfigure those processes. Based on this theoretical debate, it is suggested that these elements influence the process of ongoing strategic adjustment in different ways.

Key Words: Organizational Competence. Dynamic Capability. Strategic Adjustment.

## RESUMEN

Este ensayo teórico tiene como objetivo establecer presupuestos que ponen en evidencia las diferencias entre competencias organizacionales y capacidades dinámicas utilizando la estructura conceptual del proceso de continuo ajustamiento estratégico como telón de fondo para explorar y demostrar estas diferencias. Se presenta el contexto teórico explotando el modelo desarrollado en la década del 70 por Miles *et al.*, que enfoca la existencia del proceso de continuo ajustamiento que permite, por medio de la articulación de mecanismos internos, la adaptación de la organización a las decisiones estratégicas tomadas por su principal ejecutivo en respuesta a los desafíos y a las oportunidades del ambiente. A partir de este punto de vista se abre una discusión teórica que aborda las diferencias de competencias organizacionales y capacidades dinámicas por medio de la influencia de las mismas en el proceso de ajustamiento estratégico bajo tres perspectivas: (1) papel estratégico; (2) funcionalidad y (3) temporalidad. Se demuestra que las competencias organizacionales integran capacidades y recursos de la organización y demandan más tiempo para ajustarse al proceso estratégico debido a su función de sostenibilidad, mientras que las capacidades dinámicas crean, adaptan y reconfiguran los recursos internos y son rápidamente ajustadas al proceso, dado que actúan para su reconfiguración. A partir de este debate teórico se sugiere que estos elementos ejercen influencia sobre el proceso de continuo ajustamiento estratégico de forma distinta.

Palabras Clave: Competencias Organizacionales. Capacidades Dinámicas. Ajustamiento Estratégico.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente dinâmico e em contínua adaptação para absorver as mudanças provocadas pelo advento de novas tecnologias, apesar de frequentemente apresentarem uma forma organizacional estática (ZAHRA, 2006; AGARWAL & SELEN, 2009). Tem-se a percepção de que as empresas apresentam-se formatadas em um padrão que representa a sua identidade, e que este padrão é difícil de ser alterado. Contudo, ao se observar uma trajetória temporal, é possível evidenciar que elas reúnem capacidades para integrar, adaptar, reconfigurar e renovar a sua base de recursos e realizar um ajustamento estratégico, modificando os padrões uma vez formatados, para permanecerem competitivas (MILES *et al.*, 1978; TEECE *et al.*, 1997; TEECE, 2007).

O estudo do Comportamento Estratégico, conforme modelo proposto por Miles *et al.* (1978), possibilita a visualização deste movimento. Os autores indicam que a relação entre estratégia, tecnologia, estrutura e processo revela o ponto em que a organização inteira pode ser vista como um sistema integrado em interação dinâmica com o seu ambiente. Esta abordagem enfoca a existência de um processo de continuo ajustamento que permite a adaptação da organização às decisões tomadas em resposta aos desafios e às oportunidades do ambiente. Fortalecendo esta construção, Teece *et al.* (1997) sugerem que o relacionamento entre as capacidades e as decisões estratégicas pode transformar e renovar a base de recursos tangíveis e intangíveis da organização e promover a sua adaptação ao ambiente. Teece (2007; 2010) destaca a visão de que fatores internos das organizações podem alterar sua forma de negócios e sua estrutura organizacional.

Sob esta perspectiva, duas abordagens contemporâneas que explicam a competitividade das organizações, quais sejam, competências organizacionais e capacidades dinâmicas (TEECE *et al.*, 1997; HELFAT; PETERAF, 2003; PETERAF, 1993; SANCHEZ, 2004; TEECE, 2007), evidenciam que, para uma empresa atingir competitividade e rentabilidade, é necessário compreender a base de formação dos seus recursos e os fatores que lideram as mudanças dinâmicas destas bases. Apesar de compartilharem (1) a mesma

herança intelectual por investigarem mais precisamente a complexidade subjetiva e a compreensão da natureza dos fenômenos internos à firma, visando dimensionar as inter-relações entre os recursos e capacidades (BARNEY, 1986; GRANT, 1991) e (2) uma mesma identidade, por representarem uma capacidade de realizar algo, percebe-se que nos estudos sobre competências organizacionais e capacidades dinâmicas os esforços de pesquisa se encontram compartimentados, ficando evidente a falta de articulação entre estes conceitos. Isto acaba por dificultar um entendimento mais amplo sobre os constructos e como cada um potencializa os efeitos de contribuir para uma prática organizacional mais efetiva. Percebe-se, por meio do número de artigos publicados nos últimos anos, que a abordagem de capacidades dinâmicas tem atraído mais seguidores, possivelmente por enfatizar sua aplicação em ambientes complexos e dinâmicos em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (TEECE & PISANO, 1994; TEECE, 2007) ou, ainda, pela imprecisão da noção de competências organizacionais ou pela falta de uma estrutura teórica que torna complexa a sua apropriação na prática organizacional (LJUNGQUIST, 2013; CLARK & SCOTT, 2000). Entretanto, tais aspectos se caracterizam apenas como suposições, uma vez verificada a falta de uma visão integrada na literatura, objetivando clarificar os aspectos conceituais e os diferentes papéis de cada uma das abordagens (competências organizacionais e capacidades dinâmicas) por meio de uma análise crítica de seus fundamentos conceituais.

Guiaram o presente estudo os seguintes questionamentos: Quais caminhos que as duas abordagens vem oferecendo à comunidade científica e empresarial? As abordagens têm efetivamente oferecido respostas mais aderentes ao nosso contexto e às organizações nele inseridas? Sob quais pressupostos elas estão alicerçadas? Os pressupostos teóricos que as sustentam oferecem maiores subsídios para sua estruturação e aplicação? Ressalta-se que o objetivo deste ensaio teórico não é explorar exaustivamente tais questionamentos, e sim fornecer um primeiro esforço de pesquisa no sentido de apontar e demonstrar a existência de diferenças entre estas abordagens. Acredita-se que torná-las mais evidentes pode conduzir à construção de um cenário mais claro, evidenciando os limites e os avanços de cada conceito. Espera-se, assim, que estas reflexões sobre as diferenças das duas abordagens e sobre suas influências no processo de contínuo ajustamento estratégico possibilitem uma maior apropriação destes conceitos nas organizações e uma diminuição de potenciais barreiras para sua utilização.

Escolheu-se, para tanto, a estrutura conceitual do processo de contínuo ajustamento estratégico como pano de fundo para explorar e demonstrar as diferenças entre as duas abordagens, basicamente por três razões: (1) caracteriza-se por uma estrutura conceitual de grande reconhecimento e aplicabilidade nos estudos sobre comportamento estratégico das organizações (GOSHAL, 2003), (2) contempla a abordagem processual que permite o mapeamento do curso de decisões estratégicas ao longo do tempo (LANGLEY *et al.*, 2013) e (3) tem como direcionamento teórico a essência das abordagens de competências organizacionais e capacidades dinâmicas que propõem que o sucesso organizacional depende da percepção das condições ambientais e das escolhas estratégicas feitas pela administração, tendo em vista a forma como a organização lidará com estas condições (MILES *et al.*, 1978).

As premissas teóricas deste trabalho consideram que (1) o processo de contínuo ajustamento estratégico pode influenciar o comportamento estratégico da empresa por meio do ciclo adaptativo das decisões tomadas frente aos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração, proposto por Miles *et al.* (1978); (2) o processo de ajustamento estratégico é influenciado pela atuação distinta de competências organizacionais e capacidades dinâmicas conforme proposto por Prahalad e Hamel (1990), Teece *et al.* (1997), Javidan (1998), Drejer (2001), Sanchez (2004) e Teece (2007); e (3) o estudo longitudinal mostra-se adequado para desenvolver a compreensão sobre a influência de competências organizacionais e capacidades dinâmicas no processo contínuo do ajustamento estratégico (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2009). Teece *et al.* (1997) afirmam que capacidades dinâmicas auxiliam na realização do ajustamento evolutivo, em parte, ajudando a organização a moldar-se no ambiente.

A partir desta caracterização inicial, pressupõe-se que competências organizacionais e capacidades dinâmicas influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico de forma distinta, e que caracterizar o papel estratégico, a funcionalidade e a temporalidade destas abordagens neste processo pode se configurar em uma sistematização do curso estratégico da organização.

## 2. CONTEXTO TEÓRICO: O PROCESSO DE CONTÍNUO AJUSTAMENTO ESTRATÉGICO

Miles *et al.* (1978) indicam que as organizações mudam impulsionadas pela necessidade de adaptação ao ambiente no qual elas estão inseridas. Para tanto, descreveram e estruturaram quatro tipologias de

comportamento estratégico para caracterizar as organizações e analisar sua *performance*, inovatividade e competitividade: “Prospector”, “Defender”, “Analyzer” e “Reactor”. Observa-se que desde a origem da formulação da estratégia até a sua implementação existe um processo não linear de adaptação dos mecanismos que compõem a organização. Este processo foi por eles nomeado de contínuo ajustamento estratégico.

O ajustamento estratégico da organização pode ser identificado quando explorada a relação entre a intenção do empreendedor e o que foi realmente realizado. Mintzberg e Waters (1985) apontam um movimento contínuo entre a formulação de estratégias deliberadas e emergentes e afirmam que este movimento está vinculado à aprendizagem estratégica. Quando a estratégia é reconhecida como deliberada, a intenção é claramente desenhada e articulada em um nível elevado de detalhamento. Nesta situação, a atenção é posta para realizar a estratégia, e não para adaptá-la. Porém, quando a estratégia aproxima-se do conceito de emergente, a estratégia não é percebida em detalhes de precisão, o que proporciona abertura para a aprendizagem e para a adaptação da estratégia à necessidade do ambiente. A caracterização do processo de formulação estratégica pode auxiliar a compreensão do ciclo adaptativo de decisões estratégicas proposto por Miles *et al.* (1978), no sentido de ressaltar o esforço da organização em continuamente adaptar seus mecanismos internos da organização, tais como: estrutura, tecnologia e processo, e mantê-los alinhados para explorar as oportunidades e os riscos presentes no ambiente externo.

O ajustamento estratégico retratado por Miles *et al.* (1978) é apresentado em forma de ciclos recorrentes e sobrepostos. Estes ciclos são motivados por decisões estratégicas que relacionam, integram e orientam os mecanismos internos da organização. Os autores sugerem que estas decisões caracterizam três amplas perspectivas relacionadas aos problemas de empreendedorismo (decisão de domínio), de engenharia (decisão de tecnologia) e de administração (decisão pela racionalização de estrutura e processos, identificando áreas para futura inovação). A decisão estratégica indica uma solução para um problema de determinada perspectiva que interfere na organização. Teece (2007) destaca que, apesar de ser evidenciado um comportamento estratégico característico para a organização, existem pontos de inflexão que podem alterar este comportamento, como a evolução tecnológica. O autor considera que estes pontos demandam uma decisão que não é apenas relacionada ao quando, onde e quanto investir. De acordo com o autor, a decisão estratégica faz parte de uma solução que pode alterar ou substituir as regras previamente estabelecidas e os processos de alocação de recursos.

O modelo de Miles *et al.* (1978) é compartilhado por Teece (2007), uma vez que aborda o ponto comum que integra a estratégia de atuação no mercado (Problema de Empreendedorismo), a tecnologia (Problema de Engenharia) e os recursos (Problema de Administração). Neste artigo, o autor descreve e critica que a gestão estratégica ficou condicionada ao modelo estrutura-conduta-desempenho por Maison e Bain (1956), Scherer (1980) e Porter (1981), os quais apontam como fator determinante da arquitetura organizacional a relação entre o mercado e o produto. Como contraponto a estes autores, Teece (2007) sugere uma abordagem da formação endógena da estrutura do mercado que pode ser formada a partir do resultado das soluções organizacionais aos problemas de empreendedorismo, engenharia e administração. Desta forma, a organização poderia estar mais aberta para pesquisar novas possibilidades de inovação por meio de seus recursos internos. Se esta atividade que parte da organização for bem-sucedida, o desenvolvimento poderá afetar o destino relativo de outras organizações e modificar a estrutura do mercado.

Nesse sentido, Miles *et al.* (1978) destacam a existência de uma limitação entre permanecer flexível dentro de um determinado comportamento preordenado e assumir um comportamento emergente. Em um dado momento, estes autores indicam que o modelo dominante e característico de um novo comportamento emerge e torna-se necessário investir pesadamente para que este se torne vencedor. Sob esta perspectiva, evidencia-se que o comportamento organizacional não é estático (ZAHRA, 2006; AGARWAL & SELEN, 2009) e é influenciado pelo processo de contínuo ajustamento estratégico. A partir destas considerações, observa-se que a teoria proposta por Miles *et al.* (1978) e Teece *et al.* (1997) reforça a existência do processo de contínuo ajustamento estratégico para revelar a permanente movimentação de ajuste da empresa ao ambiente.

A Teoria da Visão Baseada em Recursos ressalta a importância e a influência dos fatores internos da organização para a sua constituição estratégica e contribui para a identificação de elementos que interferem no processo de contínuo ajustamento estratégico – o *path dependence*, por exemplo. Na perspectiva Visão de Capacidades Dinâmicas proposta por Teece *et al.* (1997), a base de recursos da organização pode assumir o caráter dinâmico que enfatiza o valor estratégico dos recursos de ordem superior (capacidades dinâmicas), permitindo a geração e a renovação de competências distintas. A partir deste desenvolvimento, estes autores apresentam uma nova perspectiva ao que vinha sendo proposto sobre o tema, pois questionam os aspectos da

temporalidade e do dinamismo da organização, o que expõe a discussão dos limites e dos espaços de atuação de competências organizacionais e capacidades dinâmicas.

A seguir, por meio da indicação dos pressupostos teóricos deste estudo, serão aprofundados os conceitos, a conexão e a influência das mesmas no processo de contínuo ajustamento estratégico.

### 3. OS PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DO ESTUDO

Este estudo utiliza (1) o conceito de competências organizacionais como o conjunto de capacidades que compõem a estratégia da empresa e que, quando colocadas em prática, são reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990; PETTS, 1997; JAVIDAN, 1998; SANCHEZ, 2004) e (2) o conceito de capacidades dinâmicas como a capacidade que permite à organização adaptar continuamente estas competências às exigências do ambiente (TEECE *et al.*, 1997; TEECE 2007). Com o objetivo de aprofundar estes conceitos e explorar a conexão destes elementos com o processo contínuo de ajustamento, apresentam-se os seguintes pressupostos teóricos.

P1: Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas não apresentam o mesmo papel no contexto do processo de contínuo ajustamento estratégico.

P2: Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas apresentam funcionalidades distintas no processo de contínuo ajustamento estratégico.

P3: Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas se diferenciam no tempo de adaptação ao processo de contínuo ajustamento estratégico da organização.

#### 3.1 Discussão do Pressuposto 1: O Papel Estratégico

O primeiro pressuposto sugere que competências organizacionais e capacidades dinâmicas não apresentam o mesmo papel no contexto do processo de contínuo ajustamento estratégico.

Na década de 90, Prahalad e Hamel (1990) identificam o papel de competências organizacionais como o de coordenação das capacidades da empresa para produzir e integrar diferentes tecnologias e gerar novos negócios. Nesta mesma época, Petts (1997) apresenta a competência organizacional com o papel de combinar recursos tangíveis e intangíveis para gerar os diversos produtos e serviços da empresa hoje e no futuro, produzindo valor percebido pelo cliente. Javidan (1998) destaca que em razão da credibilidade conferida pelo mercado, elas podem conduzir a organização para a descoberta de novos produtos ou novos mercados e expandir seu espaço de atuação, assumindo, assim, o papel de cooperar e integrar diversas capacidades e recursos.

Drejer (2001) afirma que a mudança tecnológica pode ser “destruidora de competência”, e como consequência, também destruidora de uma organização. Desta forma, o autor define competências organizacionais como um sistema de tecnologia, composto por elementos humanos, organizacionais (formal) e culturais (informal) e as interações destes elementos. O papel destas competências é o de relacionar os elementos humanos, organizacionais e culturais, integrando-os ao formato de sistema organizacional.

Em outra perspectiva, Sanchez (2004) define competências organizacionais como um conjunto formado por capacidades e por ações com diferentes níveis de flexibilidade, em resposta às oportunidades de mudança e de ameaças presentes no ambiente que cerca a organização. Este conjunto promove o funcionamento da organização como um sistema aberto e adaptativo, onde: a) os ativos referem-se à representação tangível e intangível que abarca os processos de criação, produção e oferta de produtos (bens ou serviços) a um mercado; b) as capacidades representam padrões repetitivos de ação no uso de ativos para criar, produzir e/ou oferecer produtos a um mercado; e c) as habilidades formam capacidades especiais úteis em situações distintas onde é requerida a especialização.

As competências organizacionais, no contexto apresentado pelo autor, têm o papel de equilibrar a organização em relação ao encaixe estratégico necessário para o ambiente competitivo, desde que observando o aspecto de *Core Rigidities*, em que a organização fica engessada em suas bases de recursos que as possibilitaram condições favoráveis de competitividade no passado (LEONARD-BARTON, 1992). Sanchez (2004) ressalta que as capacidades podem ser requisitos para a empresa desenvolver o seu negócio e podem

ser consideradas ativos intangíveis determinantes no uso de ativos tangíveis. Por esta razão, as capacidades podem ser enquadradas em uma categoria especial de bens. A capacidade é considerada determinante, mas, diferentemente da competência organizacional, não confere um tipo específico de vantagem competitiva em relação aos concorrentes em uma determinada indústria.

Eisenhardt e Martin (2000) definem outro conceito sobre capacidades. Eles desenvolvem o estudo sobre capacidades dinâmicas como rotinas e processos organizacionais de natureza estratégica por meio das quais as organizações obtêm novas configurações de recursos quando os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem. As capacidades dinâmicas conferem à organização uma condição única para alterar a sua base de recursos, adaptando-os no sentido de integração, recombinação e liberação, ou até mesmo impulsionando a criação de uma nova base de recursos.

Teece *et al.* (1997) apontam que certas respostas inovadoras são necessárias, principalmente quando a taxa de mudança tecnológica é rápida, e a natureza da concorrência e dos mercados futuros é de difícil determinação. Eles sugerem o termo “capacidades” para retratar o dinamismo fundamental da organização em adaptar, integrar e reconfigurar interna e externamente as habilidades, os recursos e as competências para atender aos requisitos de um ambiente em mudança.

López (2005) discute a visão de capacidades dinâmicas na perspectiva de que os aspectos de conhecimentos e habilidades geram as competências organizacionais. O autor considera que capacidades dinâmicas podem ser uma evolução da teoria baseada em recursos, uma vez que ela tem um papel central no desempenho da análise e da interpretação de complexos processos organizacionais, permitindo a manutenção de vantagens competitivas e a adaptação às mudanças externas. Ele aponta o uso das capacidades dinâmicas como um elemento essencial no desenvolvimento dos ativos baseados no conhecimento, com uma grande chance de criar e sustentar a vantagem competitiva em um ambiente incerto e globalizado. Desta forma, as capacidades dinâmicas representam um subgrupo de capacidades da empresa, permitindo a criação de novos produtos e processos em resposta às mudanças nas condições externas. Capacidades dinâmicas são, portanto, fatores-chave para otimizar o curso estratégico de futuro da organização.

Evidencia-se no Quadro 1 que as abordagens referentes aos temas estudados divergem em relação ao conceito e à composição dos elementos que as constituem. O desenvolvimento deste referencial teórico confirma o pressuposto de que Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas não apresentam o mesmo papel no contexto do processo de contínuo ajustamento estratégico.

Para a finalidade desse estudo, apresentam-se os seguintes papéis estratégicos: (1) competências organizacionais integram as capacidades e os recursos da organização tendo os elementos constitutivos originados na estratégia e (2) capacidades dinâmicas criam, adaptam e reconfiguram os recursos internos para atender aos requisitos do processo de contínuo ajustamento estratégico.

Quadro 1 - O Papel Estratégico de Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas

<b>Papel Estratégico das Competências Organizacionais</b>	<b>Autor, Ano</b>	<b>Palavra Chave</b>
Competências organizacionais coordenam as capacidades da empresa para produzir e integrar diferentes tecnologias e gerar novos negócios.	Prahalad e Hamel 1990	Coordenar
Competências organizacionais combinam recursos tangíveis e intangíveis para gerar os diversos produtos e serviços da empresa hoje e no futuro, produzindo valor percebido pelo cliente.	Petts, 1997	Combinar
Competências organizacionais integram capacidades e recursos da organização para a descoberta de novos produtos ou novos mercados.	Javidan, 1998	Conduzir
Competências organizacionais relacionam elementos, integrando-os ao formato de sistema organizacional.	Drejer, 2001	Integrar
Competências organizacionais equilibram a organização em relação ao encaixe estratégico necessário para o ambiente competitivo.	Sanchez, 2004	Equilibrar
<b>Papel Estratégico das Capacidades Dinâmicas</b>	<b>Autor, Ano</b>	<b>Palavra Chave</b>
Capacidades dinâmicas viabilizam novas configurações de recursos quando os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.	Eisenhardt e Martin, 2000	Viabilizar
Capacidades dinâmicas relacionam as “maneiras pelas quais os componentes são integrados e interligados em um todo coerente”.	Henderson e Clark, 1990	Relacionar
Capacidades dinâmicas permitem a criação de novos produtos e processos em resposta às mudanças nas condições externas.	López, 2005	Criar, responder, otimizar
Capacidades dinâmicas criam, adaptam e comercializam o fluxo contínuo de inovação orientado de forma consistente para as necessidades do cliente e as oportunidades tecnológicas.	Teece, 2007	Criar, adaptar e comercializar

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Prahalad e Hamel (1990), Petts (1997), Javidan (1998), Drejer (2001), Eisenhardt e Martin (2000), Henderson e Clark (1990), López (2005) e Teece (2007).

### 3.2 Discussão do Pressuposto 2: A Funcionalidade

O segundo pressuposto a ser estudado sugere que Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas apresentam funcionalidades distintas.

Conforme abordado no primeiro pressuposto, sobre o papel estratégico de Competências Organizacionais no processo de contínuo ajustamento estratégico, Drejer (2001) aponta que as competências integram elementos ao formato de um sistema organizacional. O autor indica que na construção deste formato a organização pode assumir diferentes configurações que incluem distintas capacidades e competências, desde as mais fáceis de serem identificadas por estarem diretamente relacionadas com o processo e tecnologia, àquelas mais difíceis, que têm um nível de complexidade elevado pelo número de interligações de rede de recursos e capacidades necessárias para a sua formação.

Em sistemas complexos, com muitas conexões de estruturas, processos, tecnologia e recursos, a capacidade e a competência tendem a ser uma força competitiva da empresa, afirma Drejer (2001). No entanto é difícil de ser identificada, pois é subjetiva em elementos, tais como o sistema de gestão, o conhecimento tácito dos trabalhadores, a cultura, entre outros (EASTERBY-SMITH & PRIETO, 2008; GRANT, 1991)

Sanchez (2004) aborda a funcionalidade de competências organizacionais na perspectiva da sustentabilidade. Esta é a condição de reconhecer e capturar a dinâmica, a natureza sistêmica, cognitiva e holística para:

- atuar frente à dinâmica do ambiente externo e interno;

- gerenciar a natureza sistêmica das organizações e das suas interações com outras organizações;
- gerenciar os processos cognitivos;
- gerir a natureza holística de uma organização como um sistema aberto.

Ambrosini e Bowman (2003) desenvolvem um estudo sobre a teoria baseada em recursos e capacidades dinâmicas. Os autores apontam o papel desafiador da criação de novos recursos e direcionam às capacidades dinâmicas esta função. Estes recursos poderão ou não ser classificados como tendo verdadeiro impacto estratégico. Os autores reconhecem como funcionalidades de capacidades dinâmicas:

- reconfigurar atividades de suporte;
- reconfigurar os principais processos;
- alavancar os recursos existentes;
- encorajar a aprendizagem;
- provocar a aprendizagem;
- promover a integração criativa.

Nesse sentido, Teece (2007) afirma que capacidades dinâmicas desenvolvem características organizacionais difíceis de replicar e necessárias para se adaptar às demandas dos clientes e às oportunidades tecnológicas, considerando que a organização está em um processo de contínuo ajustamento estratégico. Além disso, capacidades dinâmicas, afirma o autor, têm a função de envolver e moldar o ambiente que a organização ocupa, desenvolver novos produtos e processos, novo *design* e implementar modelos de negócios viáveis.

Considera-se que a funcionalidade de competências organizacionais e de capacidades dinâmicas é um tema que ainda está em desenvolvimento, pois além da falta de consenso entre os autores, são ainda escassos os estudos que apontam para tais reflexões. Contudo é possível indicar que competências organizacionais apresentam funcionalidades relacionadas à sustentabilidade do sistema organizacional, gerenciando e atuando em um ambiente já identificado. Neste contexto, a competência organizacional é definida a partir de um inventário de recursos e capacidades já existentes na organização, atribuindo-se à sua trajetória passada o movimento de criação e desenvolvimento desta competência.

Capacidades dinâmicas, por sua vez, têm a funcionalidade relacionada à adaptação do ambiente interno e externo da organização, transformando as competências organizacionais ou alterando a configuração de seus elementos constitutivos (seus recursos e capacidades). Neste caso, diferentemente de recursos e capacidades já estabelecidos, o foco está na capacidade da empresa recriá-los e redefini-los, num contínuo e dinâmico movimento de transformação. Tendo em vista tais evidências, confirma-se o pressuposto de que Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas apresentam funcionalidades distintas.

### 3.3 Discussão do Pressuposto 3: A Temporalidade

O terceiro pressuposto sugere que Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas se diferenciam no tempo de adaptação ao processo de contínuo ajustamento estratégico.

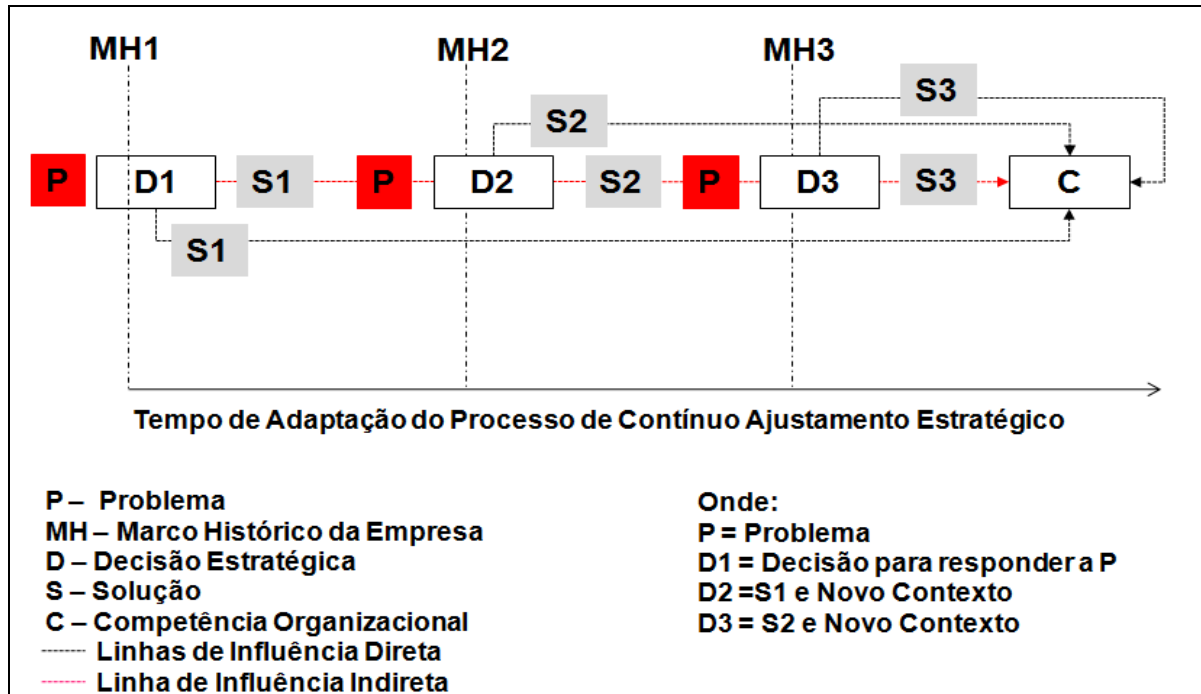
Considera-se o tempo de adaptação aquele referente ao ajuste/adequação da empresa (ou sistema organizacional como mencionado por Drejer (2001)) frente à necessidade de mudança. Este tempo se refere ao espaço entre uma decisão estratégica e outra que permite a observação de competências organizacionais e de capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico. Este tempo inicia quando ocorre um marco histórico (MH1), por exemplo, uma tomada de decisão estratégica e finaliza no marco histórico (MH2), quando, por exemplo, configura-se outra tomada de decisão frente a um novo desafio.

Teece *et al.* (1997) apontam que as decisões sobre domínios de competência são influenciadas por decisões passadas. Eles observam que, em um determinado ponto no tempo, as organizações devem seguir uma trajetória ou um caminho (*path dependence*) enraizado no desenvolvimento de competências e capacidades. Esta trajetória não apenas define quais opções estão abertas para a organização hoje, mas



também coloca limites em torno do que o seu repertório interno possa vir a ser no futuro. Desta forma, concluem que as organizações, em vários pontos no tempo, assumem um compromisso no longo prazo para determinados domínios de competência, conforme se demonstra na Figura 1.

Figura 1 - Tempo de adaptação da competência organizacional no processo de contínuo ajustamento estratégico



Fonte: Elaborada pelos autores e baseada em Teece, Pisano e Shuen (1997).

A partir do conteúdo desenvolvido por Teece *et al.* (1997) e Miles *et al.* (1978), considera-se que é possível determinar um período de tempo de adaptação de competências organizacionais e capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento para um estudo mais detalhado sobre o comportamento estratégico. Na figura apresentada, determinou-se o tempo inicial no marco histórico 1 (MH1) e final após o marco histórico 3 (MH3). Nestes períodos, por meio da caracterização de um problema (P), de decisões (D1, D2 e D3) para tratá-lo, e soluções (S1, S2 e S3) implementadas é possível demonstrar o tempo de adaptação da Competência Organizacional (C) no processo de contínuo ajustamento estratégico.

Como exemplo, analisa-se a Empresa X em três períodos de sua trajetória. Na Fundação da Empresa (MH1), define-se o Problema de Empreendedorismo (P). Atuando-se sobre este Problema, toma-se uma Decisão Estratégica (D1) = Explorar o portfólio de produtos existentes, o que demanda uma Solução (S1) = Aplicar o Conhecimento sobre o Produto. Com o passar do tempo, e já no limite de sua capacidade produtiva, a Empresa X percebe a necessidade de Mudança de Local Físico (MH2). Tal situação acarreta a Decisão (D2) = Diversificar o portfólio de produtos, que conduz à Solução de Aplicar o Conhecimento sobre o Mercado (S2). Verificando, ao longo de mais um período histórico, a conquista de uma parcela do mercado e a disponibilidade de infraestrutura, mostra-se oportuno à Empresa X a Alteração do Processo Produtivo (MH3). Isto oferece melhores condições de fornecimento ao mercado que foi conquistado em MH2. Esse marco histórico (MH3) conduz à Decisão de Conservar o portfólio de produtos existentes (D3) e Aplicar o Conhecimento sobre o Cliente (S3). A partir desta construção de Problema (P), Decisões (D) e Soluções (S), a Competência Organizacional é identificada como C = Gestão do Portfólio de Produtos.

Esta Competência, conforme apresentado na Figura 1, foi desenvolvida através de dois caminhos distintos (Linhas Pretas e Vermelhas), mas não excludentes, que se reforçam ao longo do tempo. As linhas pretas demonstram a influência direta de cada uma das Soluções, advindas de Decisões, no desenvolvimento da Competência. Já as linhas vermelhas apontam a influência indireta das Soluções (S1, S2 e S3). Nesta situação, a trajetória de dependência e a ambiguidade causal influenciam o desenvolvimento da Competência ao

longo do tempo, motivada pela combinação da Decisão (D1) com Decisões subsequentes (D2 e D3). Neste exemplo é possível observar os fundamentos de Teece *et al.* (1997) sobre a trajetória de dependência e que o tempo de desenvolvimento da Competência pode afetar o comportamento estratégico futuro da empresa, convergindo com a linha de pensamento de Miles *et al.* (1978). Conclui-se, assim, que o tempo de adaptação da Competência no processo de contínuo ajustamento estratégico considera o ciclo dinâmico de interação de Decisões e Soluções, a trajetória e a ambiguidade causal, e por isso é de longo prazo.

Verifica-se que, além do movimento de desenvolvimento de competências que direcionam a empresa para a sustentabilidade do seu sistema organizacional, também existe o movimento de modificação do seu padrão de identidade e de adaptação ao ambiente interno e externo da organização. Este movimento cria, adapta e reconfigura as capacidades e os recursos da empresa e interfere na consistência com que ela responde às demandas do ambiente no qual está inserida. Esta modificação cria o movimento paralelo ao de estabilização, de acordo com Teece *et al.* (1997), formando um fluxo contínuo de inovação.

Teece (2007, 2012) sugere que a abordagem de capacidades dinâmicas pode ser útil quando estruturada por meio dos três *clusters* de atividades e ajustes: (1) *Sensing*: a identificação e a avaliação de uma oportunidade; (2) *Seizing*: a mobilização de recursos para lidar com a oportunidade e capturar valor de colocá-la em prática; e (3) *Transforming*: a renovação contínua. O autor considera que capacidades dinâmicas ajudam a organização (especialmente os seus executivos) no desenvolvimento de cenários - para validar ou rejeitá-los, e para realinhar os seus ativos, conforme necessário. Além disso, destaca a sua importância especialmente quando uma empresa pioneira precisa inovar um mercado ou uma nova categoria de produto.

Retomando o exemplo da Empresa X, no Problema (P) de Empreendedorismo, a Competência Organizacional (C) Gestão de Portfólio de Produtos é possível identificar com o passar do tempo a atuação de capacidades dinâmicas a partir dos três grupos de atividades de ajustamento (*Sensing*, *Seizing* e *Transforming*). Estas atividades ocorrem ao longo do processo de ajustamento estratégico da empresa e colaboram para a reconfiguração da Competência Organizacional. Percebe-se que o tempo de adaptação de capacidades dinâmicas ao processo de contínuo ajustamento estratégico está relacionado à possibilidade de reconfiguração da base de recursos da organização, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Atuação de capacidades dinâmicas a partir dos três grupos de atividades de ajustamento

Competência Organizacional (C)	Atividades de Ajustamento			Competência Organizacional Reconfigurada
	(1) <i>Sensing</i>	(2) <i>Seizing</i>	(3) <i>Transforming</i>	
Gestão do Portfólio	Observação de oportunidades para desenvolver o <i>mix</i> de produtos.	Formulação (estabelecer preço, fornecedores, embalagem, entre outros) dos quatro primeiros produtos.	As formulações são desenvolvidas e os produtos são fabricados e comercializados.	Gestão do Portfólio com o <i>mix</i> produtos expandido em três vezes
	<p>Capacidade Dinâmica</p> <p>A capacidade da empresa em explorar o portfólio de produtos existentes e ajustá-lo às possibilidades operacionais da empresa e às novas demandas do mercado.</p>			
Processo de Contínuo Ajustamento Estratégico				

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Por meio do Quadro 2, é possível identificar que as capacidades dinâmicas interferem no ciclo dinâmico de interação de Decisões e Soluções, na trajetória e na ambiguidade causal a partir de atividades de ajustamento. Atuam, desta forma, no curto prazo se comparadas com o tempo de adaptação da competência que, por sua vez, considera estes elementos como base de seu desenvolvimento, estendendo o seu tempo de adaptação no processo de contínuo ajustamento estratégico. Confirma-se assim que Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas se diferenciam no tempo de adaptação ao processo de contínuo ajustamento estratégico da organização.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do debate teórico e da demonstração de conceitos e conexões, confirmaram-se os pressupostos desenvolvidos no referencial teórico sobre a diferença entre competências organizacionais e capacidades dinâmicas no processo de contínuo ajustamento estratégico.

Buscando uma forma de resumir os pressupostos analisados, apresenta-se o Quadro 3 com as palavras-chave que consolidam o conteúdo desenvolvido neste capítulo.

Quadro 3 - Influência de Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas

Pressuposto	Validação	Competências Organizacionais	Capacidades Dinâmicas
P1: Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas não apresentam o mesmo papel no contexto do processo de contínuo ajustamento estratégico.	Sim	Integram as capacidades e os recursos da organização tendo os elementos constitutivos originados na estratégia	Criam, adaptam e reconfiguram os recursos internos para atender aos requisitos do processo de contínuo ajustamento estratégico.
P2: Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas apresentam funcionalidades distintas.	Sim	Sustentabilidade	Reconfiguração
P3: Competências Organizacionais e Capacidades Dinâmicas se diferenciam no tempo de adaptação ao processo de contínuo ajustamento estratégico.	Sim	Consideram o ciclo dinâmico de interação de Decisões e Soluções, na trajetória e na ambiguidade causal no seu desenvolvimento.  Tempo de desenvolvimento da Competência	Interferem no ciclo dinâmico de interação de Decisões e Soluções na trajetória e na ambiguidade causal.  Tempo de Reconfiguração da Competência

Fonte: Elaborado pelos autores

A discussão teórica que sustenta as diferenças de competências organizacionais e capacidades dinâmicas no processo de ajustamento estratégico sustenta-se sobre três perspectivas: (1) papel estratégico, (2) funcionalidade e (3) temporalidade. Demonstra-se que as competências organizacionais integram capacidades e recursos da organização e demandam mais tempo para ajustar-se ao processo estratégico devido a sua função de sustentabilidade. Por seu turno, capacidades dinâmicas criam, adaptam e reconfiguram os recursos internos, sendo rapidamente ajustadas ao processo, uma vez que atuam para a sua reconfiguração. A partir deste debate teórico, verifica-se que estes elementos influenciam o processo de contínuo ajustamento estratégico de forma distinta.

Como reflexões complementares, os pressupostos indicam o aparecimento de novas proposições, como a de que o desenvolvimento de competências e o movimento de sua reconfiguração (capacidades

dinâmicas) podem ser frutos de ações deliberadas e emergentes, contrapondo a visão de Helfat et al. (2009), os quais consideram as capacidades dinâmicas como resultado de uma ação proposital da organização de criar, estender ou modificar sua base de recursos.

Nos últimos anos, apesar do conceito de capacidades dinâmicas mostrar-se atrativo para um número crescente de seguidores, possivelmente por enfatizar sua aplicação em ambientes complexos e dinâmicos, nos quais a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (TEECE & PISANO, 1994; TEECE, 2007), o resultado desta discussão teórica aponta para a relevância da competência organizacional. Esta competência, além de estar associada à noção de sustentabilidade organizacional, permite, a partir de sua reconfiguração ao longo do tempo, que a capacidade dinâmica se expresse. Tais aspectos também possibilitam à competência ajustar a empresa ao seu ambiente, papel mais fortemente atribuído ao conceito de capacidade dinâmica nos dias de hoje.

Cabe salientar que este trabalho procura trazer uma contribuição teórica, fornecendo uma base conceitual para futuras construções empíricas acerca dos elementos que constituem o processo de contínuo ajustamento estratégico. Ao realizar este estudo, buscou-se uma nova perspectiva, baseada na composição e na dinâmica dos elementos que formam as Competências Organizacionais, até então pouco exploradas pelos trabalhos acadêmicos.

Como limitação, este ensaio teórico não esgota as fontes de autores especialistas sobre o tema e não aprofunda a análise dos pressupostos apresentados na discordância dos autores. Contudo, desenvolve um debate que pode ser útil, motivando a reflexão sobre competências organizacionais e capacidades dinâmicas. Sugere também uma possível convergência entre estas abordagens, permitindo a visualização do movimento de ajustamento estratégico nas organizações.

Como oportunidade para a continuidade desta discussão, sugere-se o aprofundamento teórico sobre os aspectos que tangenciam a abordagem processual, o principal executivo e a tomada de decisão estratégica.

## REFERÊNCIAS

- AGARWAL, R., SELEN, W. Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation. **Decision Sciences**, 403, pp.431–475, 2009.
- AMBROSINI, V., BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, 111, pp.29–49, 2009.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 33-46, 1993.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v.11, p. 656-65, 1986.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. **British Journal of Management**, 144, pp.289–303, 2003.
- CHAFFEE, E. Three Models of Strategy. **Academy of Management Review**, v.10, p. 89-98, 1985.
- CLARK, D.; SCOTT, D. Core competence strategy making and scientific research: the case of HortResearch, New Zealand, **Strategic Change**, Vol. 9, pp. 495-507, 2000.
- COCKBURN, I. M.; HENDERSON, R. M.; STERN, S. Untangling the Origins of Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10/11, p. 1123- 145, 2000.
- DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development?. **Technovation**, v. 21, p. 135-46, 2001.
- EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. PETERAF, M. Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. **British Journal of Management**, v.20, 2009.
- EASTERBY-SMITH, M. PIETRO, I. Dynamic Capabilities and knowledge Management: an integrative role for

learning?, **British Journal of Management**, Vol. 19 No. 3, pp. 235-249, 2008.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-121, 2000.

GOSHAL, S. Miles and Snow: Enduring Insights for Managers. **Academy of Management Journal**, v. 17, n. 4, p.109-114, 2003.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Spring, v.33, n.3, p.114-135, 1991.

HAMBRICK, D. C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. **The Academy of Management Journal**, v.26, n. 1, p. 5-26, 1983.

HEPPARD, K. A. High Expectations, supportiveness, and the management hall of fame. **Journal of Management Inquiry**, v.7, n. 4, p. 294-304, 1998.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic RBV: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997 - 1010, 2003.

JAVIDAN, M. Core competence: What does it mean in practice. **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

LANGLEY, A., SMALLMAN, C., TSOUKAS, H., VAN DE VEN, A.H. Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1-13, 2013.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 111-125, 1992.

LJUNGQUIST, U. Adding Dynamics to Core Competence Concept Applications. **European Business Review**. v. 25, n. 7, pp. 453-465, 2013.

LÓPEZ, S.V. Competitive advantage and strategy formulation: The role of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 43, p. 661 - 669, 2005.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v.2, n.1, p.71-87, 1991.

MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN, H. Organizational Strategy, Structure, and Process. **Academy of Management Review**, July, 1978.

MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, p. 257-72, 1985.

PETTS, N. Building Growth on Core Competences a Practical Approach. **Long Range Planning**, v.30, n.4, p. 551-61, 1997.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm** (with a new foreword by the author, 3rd ed.) Oxford University Press, Oxford, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, Baffins Lane – England, v.14, pp.179 – 188, 1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 518 - 532, 2004.

SNOW, C. C.; HAMBRICK, D. C. Measuring organizational strategies: some theoretical and methodologic problems. **Academy of Management Review**, v. 5, p. 527-38, 1980.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamics capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, 3(3), 537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-33, 1997.

TEECE, D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-350, 2007.

TEECE, D.J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, 432-3, pp.172–194, 2010.

Teece, D.J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, 498, pp.1395–1401. 2012.

ZAHRA, S.A.; SAPIENZA, H.J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities : A Review , Model and Research Agenda. **Journal of Management Studies**, 434, pp.22–2380, 2006.