

CAPACIDADES DINÂMICAS: Como lidar com tensões em organizações híbridas?

ALINE DOS SANTOS BARBOSA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP
aline.publicidadeepropaganda@gmail.com

MARCELLO ROMANI-DIAS
ESCOLA SUPERIOR DE ENGENHARIA E GESTÃO DE SÃO PAULO - ESEG (ESEG)
mromdias@hotmail.com

CAPACIDADES DINÂMICAS: Como lidar com tensões em organizações híbridas?

INTRODUÇÃO

Em suas formas convencionais, as organizações são divididas entre os setores público, por meio do governo; o setor privado, representado pelas empresas privadas; e a sociedade civil, formada pelas associações e entidades sem fins lucrativos (ONG's). Porém, por diversos fatores, esta divisão entre setores tem se modificado, e para atender as demandas de mercados e necessidades socioambientais cada vez mais exigentes e complexas, formam-se novos modelos organizacionais (Jaguer & Schroer, 2013; Barki, et al., 2015).

Estes novos modelos organizacionais, que convive ou mistura dois ou mais elementos diferentes é chamado de hibridismo, pois abriga no mesmo locus, lógicas distintas que se relacionam, influenciam e sofrem influências positivas e negativas com frequência. Este fenômeno pode ser observado, por exemplo, na música, com a justaposição de elementos de outro estilo musical, como no caso do Jazz e da Bossa Nova (Wood, 2010; Smith & Lewis, 2011; Jay, 2013).

O hibridismo está presente no cotidiano das organizações em diversos aspectos, como na cultura, processos produtivos, estrutura, objetivos, público-alvo atendido, na identidade e diversas outras situações da organização (Wood, 2010; Grassl, 2012; Smith, Gonin & Besharov, 2013).

Existem diversos tipos de organizações híbridas como, por exemplo, fábricas no Brasil que operam com o modelo de produção Japonesa; empresas que trabalham com o modelo da escola clássica no sistema de produção e o modelo da escola de relações humanas na administração do negócio; empresas que geram lucro e possuem o foco na missão social do negócio. Esta última pode ser denominada pela literatura por diversos termos, tais como: Negócios Sociais, Empresas Sociais, Negócios com Impacto Social, Organizações Híbridas entre outros (Wood, 2010; Grassl, 2012; Micheline & Fiorentino, 2011; Jaguer & Schroer, 2013).

Negócios que conciliam objetivos sociais e econômicos são considerados híbridos, pois combinam eficiência, inovação e recursos de uma empresa tradicional voltada ao lucro, com a paixão, valores e missão de uma organização sem fins lucrativos (Battilana & Dourado, 2010).

No entanto, esta convivência nem sempre acontece de forma amigável, pois lógicas diferentes quando confrontadas podem gerar conflitos, tensões e dilemas. De acordo com Smith & Lewis (2011), as tensões acontecem quando organizações enfrentam conflitos de metas ou diferentes demandas entre *stakeholders*. Além disso, discordâncias entre prioridades, foco em múltiplas metas, ganhos tangíveis como lucro financeiro *versus* ganhos intangíveis como motivação dos colaboradores também são fatores que propiciam o surgimento de tensões em organizações (Wood, 2010; Grassl, 2012; Smith et al., 2013).

Esse tipo de empreendimento convive com tensões devido sua natureza híbrida e, por isso, necessita gerenciar esses conflitos de forma a garantir sua sobrevivência no mercado. Nesse sentido, as Capacidades Dinâmicas, baseadas em mecanismos de aprendizagem, onde a organização gera ou modifica sistematicamente suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade, pode ser uma forma de gerenciamento deste tipo de tensão (Zollo & Winter, 2002).

A temática acerca de empreendimentos que conciliam objetivos sociais e econômicos tem crescido em âmbito nacional e internacional, mas ainda são poucos os estudos no Brasil que tratam desse tópico de pesquisa. Além disso, diversos autores apresentam como lacunas encontradas na literatura a necessidade de diferentes abordagens, conceitos e modelos para compreensão deste tipo de empreendimento e das tensões enfrentadas na tentativa de conciliar objetivos sociais e econômicos (Smith, et al., 2013; Romani-Dias, 2016).

Meirelles & Camargo (2014), apontam que as pesquisas sobre capacidades dinâmicas no contexto Brasileiro ainda são escassas, e que os trabalhos publicados vêm sendo associados a recursos e competências, com preferência por abordagens qualitativas. Os autores defendem que é importante avançar nas pesquisas sobre capacidades dinâmicas, do ponto de vista da análise dos seus elementos componentes (i) comportamentos e habilidades; (ii) rotinas e processos; e (iii) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

Nesse sentido, esse estudo se justifica por buscar preencher duas lacunas de pesquisas apontadas pela literatura sobre Tensões e Capacidades Dinâmicas:

- Pesquisas que tenham como foco as tensões que organizações híbridas enfrentam ao tentar conciliar objetivos sociais e econômicos;
- Pesquisas no Brasil que tomem por objeto de estudo a análise dos elementos componentes de capacidades dinâmicas.

O objetivo deste artigo é propor, a partir do levantamento da literatura, um modelo conceitual que auxilie na compreensão de como as capacidades dinâmicas contribuem com o gerenciamento de tensões geradas a partir da necessidade de conciliar objetivos econômicos e sociais em organizações híbridas.

O artigo está estruturado em três seções, além desta introdução. Na seção de referencial teórico são apresentados os conceitos de Hibridismo Organizacional, Tensões e Capacidades Dinâmicas. Em seguida, é apresentada a discussão acerca da teoria com a proposição do modelo conceitual e as hipóteses de pesquisa acerca da temática. E por fim, as considerações finais do ensaio com recomendações de pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção descreverá brevemente a proposta de referencial teórico a ser utilizado na pesquisa, o qual contempla conceitos acerca de Hibridismo Organizacional, Tensões e Capacidades Dinâmicas. Esse referencial serviu como base para a elaboração da seguinte questão de pesquisa: “Como as capacidades dinâmicas contribuem para que organizações híbridas possam lidar com as tensões geradas a partir da necessidade de conciliar objetivos econômicos e sociais”?

Hibridismo Organizacional

Os termos “híbrido”, “hibridez”, “hibridismo”, “hibridização” são utilizados para representar diversas situações, condições e encontros, sendo responsáveis por importantes reflexões sobre o fenômeno nos campos de conhecimento, como estudos culturais e organizacionais. O termo híbrido é utilizado para representar o resultado da hibridização; hibridez está associada a um estado ou uma qualidade; hibridismo tem sido utilizado para caracterizar encontros e interações entre culturas e suas consequências; e por fim hibridização está relacionada ao processo e não a um estado ou a um resultado, como hibridez e híbrido (Chu, 2013).

No hibridismo organizacional ocorre a intersecção entre formas organizacionais, tais como Organização não governamental (ONG's), organizações sociais (OS's), organização de sociedade civil de interesse público (OSCIP's), organizações de economia mista, organizações de administração privada que promove o diálogo entre o governo e a sociedade, articulação entre o setor privado, poder público e sociedade civil. E também empreendimentos que estão entre o segundo e terceiro setor, pois são empresas privadas que atuam no mercado e que possuem foco no atingimento de objetivos sociais, além dos econômicos.

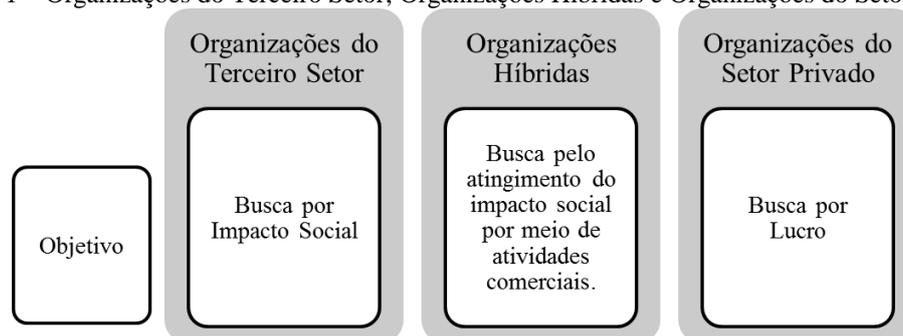
Esses processos de mistura e convivências entre lógicas distintas entre as organizações de diferentes setores, as mudanças organizacionais; o crescimento de processos de fusão e aquisição; os processos de privatização, especialmente em países emergentes, fizeram surgir o que podemos chamar de organizações híbridas (Wood, 2010).

Além da manifestação do hibridismo na estrutura da empresa, também é possível notar o fenômeno na forma de gestão dos processos, como é o exemplo clássico do MC Donald's que mantém processos mecanicistas em suas lojas, com processos programados e etapas calculadas, mas adota uma postura mais flexível e humana na administração.

Outra demonstração de hibridismo encontra-se na identidade da empresa e do indivíduo, pois ambas se misturam neste processo de convivência. Em empresas maiores e com estrutura mais burocrática, o convencional é que a identidade da empresa influencie o indivíduo com maior relevância. Porém, em empresas menores, mais horizontalizadas, é possível perceber que a identidade do indivíduo também influencia os processos e gestão da empresa, tornando identidade pessoal e organizacional um tipo de híbrido organizacional (Machado, 2003).

O hibridismo acontece em várias esferas dentro de uma organização e, segundo Wood (2010), sugere-se que todas as organizações são híbridas em alguma esfera. O tipo de organização híbrida objeto desta análise, refere-se ao empreendimento que articula características de organizações do setor privado, como por exemplo, a geração do lucro por meio de uma atividade comercial, com organizações do terceiro setor, como por exemplo, o atingimento de um objetivo social, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Organizações do Terceiro Setor, Organizações Híbridas e Organizações do Setor Privado



Fonte: Adaptado de Yunus et al. (2010)

Conforme Borgaza, Depedri & Galera (2012, p.41), este tipo de empreendimento possui objetivo explícito para servir a comunidade ou um grupo específico de pessoas por meio da produção de bens e serviços. Seu objetivo está voltado para causas como a redução da pobreza, melhorias na educação e saúde, acesso à tecnologia e meio ambiente, situações que ameaçam as pessoas e a sociedade (Yunus et al., 2010).

A geração de lucro neste tipo de empreendimento apresenta as características típicas de empresas tradicionais, devem estar engajadas na produção estável e contínua de bens e serviços e contar, ao menos em parte, com o uso de fatores de produção (como mão de obra e crédito) Depedri & Galera (2012). No entanto, ao contrário dos negócios tradicionais, este tipo de empreendimento não tem o objetivo de maximizar o lucro. Buscam o lucro como forma de ampliação do alcance de sua atuação e não como forma de gerar riquezas aos seus sócios e acionistas (Defourny & Nyssens, 2008; Yunus et al., 2010).

Tensões

A tentativa de conciliar internamente demandas concorrentes nas organizações, pode levar ao cenário de conflitos internos e confusões (Jay, 2013). De acordo com Smith & Lewis (2011), as tensões organizacionais emergem do comprometimento a contrariedade à estrutura da organização, de sua cultura e de suas práticas e processos. São geradas por existirem demandas competitivas e excludentes entre si e pelo fato da necessidade de gestores terem frequentemente que tomar decisões. Fato este que possivelmente leva aos dilemas, que terão que ser resolvidos dependendo da natureza e forma de gerenciamento de tais tensões.

Devido à complexidade no gerenciamento dos conflitos e competição entre lógicas comerciais e sociais, este tipo de empreendimento enfrenta desafios e tensões entre suas características essenciais - missão da empresa, a mobilização de recursos financeiro e humano - conforme os autores Doherty, Haugh & Lyon (2014) ilustram em seu artigo sobre Empresas Sociais e Organizações Híbridas: uma revisão e agenda de pesquisa (ver Quadro 1).

Quadro 1: Implicações de Organizações Híbridas

Características essenciais	Desafios	Tensões	Trade-offs	Exemplo de gerenciamento de processo
Missão da empresa	Alcançar os objetivos sociais e econômicos	Demandas conflitantes entre as necessidades de clientes e necessidades de outras partes interessadas	Sacrificar a criação de valor social para captura de valor econômico	Usar a missão social como uma força para a direção estratégica
	Gerenciar as demandas de múltiplos stakeholders e manter a legitimidade	Discordâncias sobre as prioridades realizadas por diferentes grupos	Não buscar a maximização do lucro propositadamente	Encontrar as melhores condições sociais onde criação de valor leve à rentabilidade e vantagem competitiva
	Desenvolver relações com parceiros com diferentes lógicas	Garantir missão sem desviar da conquista de múltiplas metas		
Mobilização de recursos financeiros	Organizações híbridas não podem ser entendidas como clientes viáveis por instituições financeiras convencionais	A importância relativa de ganho contra outras receitas	Estratégias de preços duplos para diferentes grupos de clientes	Utilizar a receita excedente para reinvestir em missão social
	Falta de compreensão do valor social por aqueles que controlam o acesso a recursos financeiros	Questões éticas envolvidas no acesso as diferentes fontes de renda	Persuadir investidores a aceitarem uma taxa mais baixa e mais lenta de retorno em troca de criação de valor social	Aproveitar o mix de capital financeiro tanto para causas comerciais quanto para causas filantrópicas
		Expectativas e demandas conflitantes entre as diferentes partes interessadas		Acesso mais baixo para os investidores sociais do que a taxa de mercado para empresas tradicionais
Mobilização de recursos humanos	Recursos financeiros limitados restringem salários e remunerações em Organizações Híbridas	Gerenciar motivação e recompensas para funcionários e voluntários	Balacear o pagamento de altos salários em negócios sociais e investir na realização de missão social	Equilíbrio entre funcionários membros da diretoria com habilidade social e comercial
	Falta de qualificação e competência que combinem com objetivos sociais e financeiros	Voluntários não percebem que precisam ter habilidades e experiência em algumas áreas de prestação de serviço	Recrutar voluntários contra a alta rotatividade de voluntários	Utilização de medidas não-pecuniárias para motivar e recompensar funcionários, voluntários e administradores
	Atrair e reter voluntários com competências adequadas	Processo de seleção de administradores que proporcione um equilíbrio entre a experiência com o social e o financeiro	Maiores salários e remunerações em Negócios Sociais reduzem a atratividade destes negócios para doadores, voluntários e outros Stakeholders	Treinamento social e comercial para administradores e demais stakeholders

Fonte: Baseado em Doherty et al. (2014, p. 428)

Uma característica essencial deste tipo de empreendimento - a busca pelo atingimento de uma causa social - apresenta inúmeros desafios, como por exemplo, o gerenciamento de múltiplos *stakeholders*, que possuem objetivos distintos, assim como são distintos também os objetivos do empreendimento. O acionista ou investidor, caso exista, possui interesse em obter maiores lucros com seu investimento, e por sua vez, a comunidade em que está inserida esta empresa, possui o interesse que ser problema social seja resolvido, como a melhoria da saúde ou educação, por exemplo (Doherty et al., 2014).

A mobilização dos recursos financeiros também enfrenta desafios para este tipo de empreendimento, como por exemplo, a compreensão do valor social por aqueles que controlam os recursos e a visão de longo prazo sobre resultados sociais e não meramente econômicos (Doherty et al., 2014).

E por fim, o recurso humano também é um fator importante para organizações híbridas, pois existem colaboradores interessados em maximizar seus ganhos e também existem aqueles engajados com o objetivo social do empreendimento. Garantir a

motivação destes perfis diferentes por meio de recompensas não financeiras meramente, pode ser uma forma de auxiliar neste desafio (Doherty et al., 2014).

Na tentativa de compreender os fatores que geram as tensões e possivelmente os dilemas em empresas, outros pesquisadores dedicaram esforços para sistematizar elementos importantes presentes na gestão e cotidiano das organizações, como o estudo de Smith & Lewis, (2010) e Smith et al., (2013).

Figura 2: Categorização de Tensões Organizacionais

<p>Aprendizado / Pertencimento Conflitos entre a necessidade de adaptação e mudança e o desejo de reter ou senso ordenado de auto propósito</p>	<p>Aprendizado Esforços para ajustar, renovar, alterar e inovar promove tensões entre construir e destruir o passado para criar o futuro</p>	<p>Aprendizado / Organização Rotina organizacional e capacidades buscam estabilidade, clareza, foco, e eficiência ao mesmo tempo permitindo resultados dinâmicos, flexíveis e ágeis</p>
<p>Pertencimento Identidade promove tensões entre o individual e o coletivo e entre valores divergentes, funções e sociedade</p>	<p>Pertencimento/Organização Tensões entre o coletivo e o individual, Construir capacidades para o futuro enquanto garante o sucesso no presente versus ação coletiva</p>	<p>Organização Estrutura e liderança promovem colaboração e competição, empoderamento e direção, e controle e flexibilidade</p>
<p>Desempenho / Pertencimento Conflito entre identificação e objetivos como atores negociam identidades individuais com demandas sociais e ocupacionais</p>	<p>Desempenho Multiplicidade promove objetivos múltiplos e competitivos, como <i>Stakeholders</i> buscam sucesso organizacional divergente</p>	<p>Desempenho / Organização Interação entre meios e fins, empregados versus demandas de clientes, alto compromisso versus alto desempenho</p>

Fonte: adaptado de Smith & Lewis (2011, p. 383)

As tensões relacionadas ao aprendizado costumam ser motivadas pela necessidade de aprender novas formas e meios de pensar e executar tarefas. Exige esforços para ajustar ou inovar processos a fim de atingir maior êxito nos objetivos da organização. No entanto, nem todos estão abertos a estas mudanças, por isso, destruir o passado para criar o futuro, nem sempre é uma tarefa simples, pois perfis mais conservadores e resistentes a inovações tendem a não enxergarem com bons olhos estas alterações de estrutura, processos, gestão entre outros (Smith & Lewis, 2010; Smith et al., 2013).

Tensões sobre pertencimento envolvem questões de identidade dos indivíduos e relacionamentos interpessoais, e estão relacionadas aos conflitos entre interesses individuais e coletivos, principalmente devido aos valores divergentes entre estes funcionários (Smith & Lewis, 2010; Smith et al., 2013).

Organização também apresenta tensões que estão relacionadas aos seus processos e acontecem entre a necessidade de colaboração e a competição, pois a estrutura e a liderança promovem este cenário. O perfil de profissionais contratados influenciará muito nos conflitos entre empoderamento de pessoas e direcionamento de funções e também na rotina sistematizada e processos de mudança, pois alguns estarão abertos aos

procedimentos mais engessados e direcionados, e outros serão mais livres e necessitam de muita autonomia (Smith & Lewis, 2010; Smith et al., 2013).

As tensões de desempenho acontecem quando organizações enfrentam conflitos de metas ou diferentes demandas entre *stakeholders* internos e externos. O foco e os objetivos mudam de acordo com a ótica de cada parte interessada no negócio, pois a visão de sucesso e mensuração dos resultados será analisada de formas diferentes (Smith & Lewis, 2010; Smith et al., 2013).

Ao analisar a Figura 2, é possível perceber que além dos quatro tipos de tensões mencionadas, ainda existem mesclas entre elas, como tensões entre desempenho e organização que é o conflito que ocorre, por exemplo, na interação entre os interesses dos colaboradores *versus* as demandas dos clientes. Tensões entre aprendizado e desempenho acontecem diante da necessidade de construir capacidades para o futuro enquanto mantém o sucesso presente. Tensões de aprendizado e pertencimento ocorrem devido às demandas de mudanças e o desejo de manter o senso desenvolvimento e propósito (Smith & Lewis, 2010; Smith et al., 2013).

As tensões entre organização e aprendizado relacionam-se à rotina organizacional e as capacidades de buscar estabilidade, clareza, foco, e eficiência ao mesmo tempo permitindo resultados dinâmicos, flexíveis e ágeis. Tensões de pertencimento e desempenho estão relacionadas com conflitos entre a identificação e os objetivos dos indivíduos e como estes atores negociam suas identidades individuais com as demandas sociais e ocupacionais. E por fim, as tensões entre pertencimento e organização envolvem questões individuais e coletivas, decisões motivadas pelo individualismo ou a importância da ação coletiva (Smith & Lewis, 2010; Smith et al., 2013).

Capacidades Dinâmicas

Gestores deste tipo de empreendimento precisam lidar com tensões em diferentes esferas e, nesse sentido, as capacidades dinâmicas podem contribuir com a tentativa de lidar com estes conflitos. De acordo com Eisenhardt & Martin (2000), o conjunto de rotinas ou processos específicos e identificáveis, tais como desenvolvimento de produto e a tomada de decisão estratégica, são identificados como capacidades dinâmicas, e o processo de tomada de decisão estratégica, por exemplo, é uma capacidade dinâmica em que os gestores reúnem experiências pessoais e operacionais para fazer as escolhas que moldam os principais movimentos estratégicos da empresa.

Os elementos componentes das capacidades dinâmicas reúnem os comportamentos e habilidades de mudança e inovação, e segundo Collis (1994), estão relacionadas às capacidades operacionais, habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência e a capacidade de aprender a aprender.

Os processos e às rotinas de suporte às capacidades dinâmicas, estão relacionadas as rotinas de alto nível, que definem padrões de atividades, comprometimento de longo prazo de recursos especializados e exercício de uso das capacidades dinâmicas, de acordo com Winter (2003).

E por fim, os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que contemplem processos de integração de *know how* externo, aprendizagem, compartilhamento e integração de conhecimento. Possuir habilidade para integrar e combinar ativos, incluindo os de conhecimento, é de extrema importância para o desenvolvimento dos processos de melhoria e segundo Zollo & Winter (2002), este processo está relacionado a um ciclo de evolução do conhecimento e faz uso de três

mecanismos de aprendizagem: (a) acumulação de experiência; (b) articulação de conhecimento; e (c) codificação do conhecimento.

Quadro 2: Definições de Capacidades Dinâmicas

Autores	Definição
Teece et al. (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositalmente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mudanças do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Dosi et al. (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 51-52)

Além da visão de Eisenhardt & Martin, existem outras visões acerca das Capacidades Dinâmicas (ver Quadro 2), como por exemplo a visão de Teece et al. (1997, p. 516), que defende a capacidade dinâmica como a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida. Na definição destes autores, empresas que estão inseridas em ambientes

dinâmicos necessitam de capacidades que também sejam adaptadas dinamicamente. Para os autores, o foco está no processo pelo qual a empresa desenvolve e renova suas competências, e este processo é condicionado tanto pelas escolhas passadas da própria firma como pelo dinamismo do ambiente (Meirelles & Camargo, 2014).

Neste ensaio será utilizada a visão de Eisenhardt & Martin (2000), que ao contrário da visão proposta por Teece et al. (1997), consideram a vantagem competitiva como uma configuração proporcionada pelos recursos e não pelas capacidades da empresa. De acordo com Eisenhardt & Martin, o foco no dinamismo do ambiente dá lugar a uma ênfase de que as capacidades podem ser aprendidas e duplicadas em várias empresas, e uma empresa que atua em ambientes dinâmicas não necessariamente possuirá capacidades dinâmicas. Nesse sentido, os fundamentos das capacidades dinâmicas são: a capacidade de criar mudanças no mercado e a capacidade de reação às mudanças externas.

As capacidades dinâmicas podem surgir, por exemplo, como forma de permitir que a empresa entre em um negócio novo, outras capacidades ajudam a empresa na criação e desenvolvimento de novos processos de produção. Existem também capacidades dinâmicas que estão relacionadas com a capacidade dos gestores para aumentar a lucratividade da empresa e a fazê-la crescer de forma consistente (Meireles & Camargo, 2014).

DISCUSSÃO

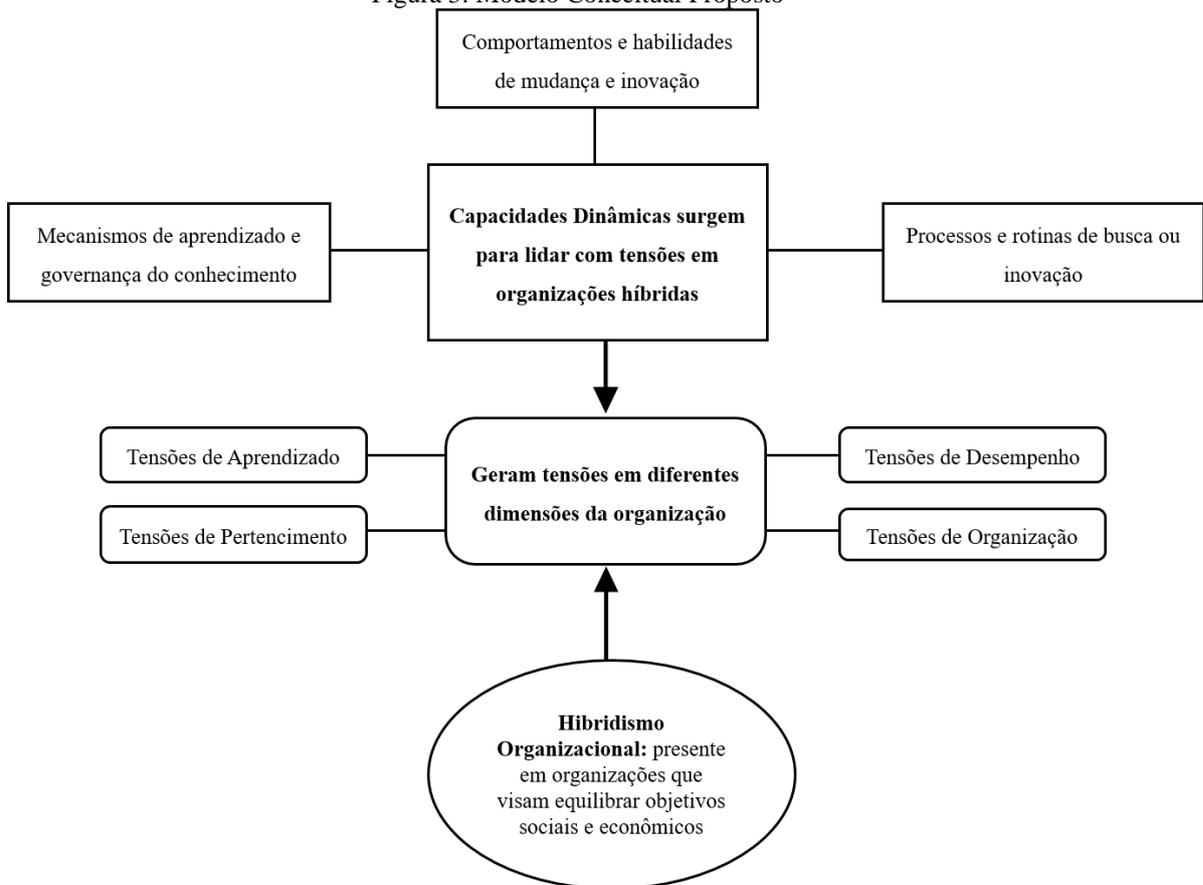
A partir da revisão da literatura é possível perceber que os empreendimentos que possuem objetivos sociais e econômicos enfrentam situações de conflitos e dilemas devido sua natureza híbrida. Estes empreendimentos precisam lidar com esse cenário de tensões em diversas esferas e, nesse sentido, as capacidades dinâmicas podem auxiliar no gerenciamento destes conflitos.

De acordo com Smith & Lewis (2011), organizações híbridas sofrem tensões por existirem demandas competitivas e excludentes entre si e pelo fato dos gestores terem frequentemente que tomar decisões. Em sua pesquisa, as autoras identificaram quatro tipos de tensões enfrentadas por este tipo de organização híbrida: (i) aprendizado (conhecimento); (ii) pertencimento (identidade/relacionamentos interpessoais); (iii) organização (processos); e por fim (iv) desempenho (objetivos).

No trabalho de Meirelles & Camargo (2014), os autores reúnem elementos componentes das capacidades dinâmicas e defendem que a reunião de (i) comportamentos e habilidades de mudança e inovação, associada aos (ii) processos e às rotinas de suporte às capacidades dinâmicas, as quais são sustentadas por (iii) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, resultam em capacidades dinâmicas. Estes elementos foram reunidos pelos dos autores a partir da definição de vários autores e são desenvolvidos ao longo da trajetória organizacional, num processo cumulativo de conhecimento e aprendizagem.

Desta forma, o modelo conceitual proposto parte dos estudos de Smith & Lewis (2011) e Meirelles & Camargo (2014) (ver Figura 3), os quais apresentam categorias de tensões em organizações híbridas e elementos componentes de capacidades dinâmicas.

Figura 3: Modelo Conceitual Proposto



Fonte: Elaborado pela autora com base em Smith & Lewis (2011) e Meirelles & Camargo (2014).

O modelo conceitual propõe que as capacidades dinâmicas exercem influência positiva na forma como este tipo de empreendimento lida com as tensões enfrentadas devido sua natureza híbrida e, a partir das contribuições apontadas pelos autores, esse ensaio aponta as seguintes hipóteses de pesquisa:

Hipótese 1: Os comportamentos e habilidades de mudança e inovação estão positivamente relacionados com o aumento da capacidade de lidar com as tensões em aprendizado, pertencimento, organização e desempenho.

Hipótese 2: Os mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento estão positivamente relacionados com o aumento da capacidade de lidar com as tensões em aprendizado, pertencimento, organização e desempenho.

Hipótese 3: Os processos e rotinas de busca ou inovação estão positivamente relacionados com o aumento da capacidade de lidar com as tensões em aprendizado, pertencimento, organização e desempenho.

A partir das hipóteses feitas, defende-se que quanto maior for a capacidade dinâmica deste tipo de empreendimento, maior tenderá a ser sua capacidade para lidar com as tensões geradas por sua natureza híbrida.

Comportamentos, habilidades, rotinas, processos, mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, voltados para mudança e inovação são elementos que compõem as capacidades dinâmicas e podem ser fortes aliados para que este tipo de

organização híbrida lide com as tensões de aprendizado, pertencimento, organização e desempenho.

Tensões relacionadas ao aprendizado, como por exemplo, aprender novas formas de executar tarefas podem ser gerenciadas por meio da utilização de mecanismos de aprendizagem. O desenvolvimento de múltiplas soluções, a discussão coletiva para articulação do conhecimento, as sessões para esclarecimentos de dúvidas, o acúmulo de experiência e legitimação dos novos conhecimentos gerados, são formas deste tipo de empreendimento lidar com este tipo de tensão (Zollo & Winter, 2002).

As tensões sobre pertencimento, como por exemplo, conflitos de interesses pessoais e coletivos decorrentes dos valores divergentes entre os funcionários podem ser gerenciadas por meio do componente comportamento. Nessa capacidade, o aspecto-chave é o desenvolvimento da lealdade dos funcionários frente às mudanças, e podem ser desenvolvidas por meio da comunicação aberta, transparente e que permita diálogos francos entre as partes (Andreeva & Chaika, 2006).

Com relação as tensões de organização, como por exemplo, as que estão relacionadas à necessidade de colaboração e a competição entre os funcionários, e as tensões sobre desempenho, como por exemplo, conflitos entre metas ou demandas diferentes entre *stakeholders* internos e externos, podem ser gerenciadas por meio de habilidades. Por meio do desenvolvimento de habilidades que não estejam ligadas às atividades operacionais cotidianas das pessoas na organização, como por exemplo, as habilidades de autoaprendizagem, de comunicação, de negociação, de liderança, de resolução de problemas (Andreeva & Chaika, 2006).

O estudo sobre tensões e dilemas de negócios sociais no Brasil, realizado por Iizuka, Varela & Larroudé (2015), organiza alguns tipos de conflitos enfrentados pela Rede Asta, um tipo de organização híbrida que concilia objetivos sociais e econômicos (ver Figura 4).

Figura 4: Exemplos de Tensões em uma Organização Híbrida

Types of tensions	Facts related to <i>Rede Asta's</i> history and operations
Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Asta attempts to disseminate the concept of fair trade throughout the production chain; - Financial results alone are not enough to define priorities among sales channels; - The network's stated target audiences are inconsistent (focusing on women or valuing diversity?).
Organizations	<ul style="list-style-type: none"> - Each group's singular production speed may compromise the delivery schedule for requests of large quantities of items; - The network needs to operate with two organizations: an association and a corporation (also applicable in learning).
Belonging	<ul style="list-style-type: none"> - The <i>Rede Asta</i> cause, based on the triple bottom line, has so far served as the means to create a feeling of belonging to the organization, especially considering that the expectations of different internal stakeholders are as yet being met.
Learning	<ul style="list-style-type: none"> - The sales team worked hard for years to combine financial return with their social and environmental causes; - Starting in 2011, the network realized the need to strengthen its brand in order to consolidate itself as social business and has been investing in this purpose; - Meanwhile, Asta also understood the importance of production scale in order to establish itself in the market.

Fonte: Iizuka et al. (2015, p. 394).

Um tipo de tensão observada neste estudo, por exemplo, é sobre a velocidade de produção única de cada grupo, que pode comprometer o cronograma de entrega dos pedidos. Este empreendimento, devido sua natureza também social, emprega artesãs de baixa renda da comunidade, impactando assim sua linha de produção devido a seleção e contratação de mão de obra não apenas por qualificação profissional, mas considerando aspetos sociais, como a baixa renda destas mulheres.

Nesse sentido, as rotinas e processos podem ser utilizados como forma de gerenciar as tensões geradas por estes diferentes tipos de mão-de-obra. Ao estabelecer processos padrões ou separar a produção de acordo com a especialidade de cada funcionária. As habilidades de cada artesã podem ser exploradas e por meio da governança do conhecimento e, conseqüentemente esse processo pode ser aprendido a replicado para outras artesãs, contribuindo assim para o gerenciamento deste tipo de tensão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desse artigo foi o de investigar como as capacidades dinâmicas contribuem com o gerenciamento de tensões geradas a partir da necessidade de conciliar objetivos econômicos e sociais em organizações híbridas.

A partir disso, a principal contribuição do estudo está na proposição de um modelo - baseado em três hipóteses - que trata da relação entre os mecanismos de capacidades dinâmicas (comportamentos e habilidades de mudança e inovação; mecanismos de aprendizado e governança do conhecimento; processos e rotinas de busca e inovação) e os diferentes tipos de tensões organizacionais existentes (aprendizado; de pertencimento; de organização; desempenho).

Como forma de contribuição teórica deste ensaio, destaca-se o ineditismo da proposta de relação e contribuição das capacidades dinâmicas para as tensões em organizações híbridas. Além disso, como contribuição empírica, por meio do modelo proposto, organizações híbridas podem utilizar os elementos das capacidades dinâmicas para auxiliar no gerenciamento das tensões sofridas.

As limitações desta pesquisa referem-se a não operacionalização dos elementos componentes do modelo e a ausência de testes entre estas relações. Além disso, devido ao ineditismo destas relações, não foram localizadas evidências empíricas que possam comprová-las.

Por isso, pesquisas futuras podem operacionalizar os componentes deste modelo e testar as hipóteses propostas nesse estudo. Além de desenvolver uma escala de mensuração de tensões e capacidades dinâmicas em organizações híbridas.

No Brasil, o número de estudos sobre capacidades dinâmicas ainda é baixo, e por isso pesquisadores podem investigar como outros tipos de organizações híbridas lidam com seus desafios inerentes ao seu hibridismo. E por fim, sugere-se estudos que investiguem o modo como as capacidades dinâmicas se desenvolvem e como elas se sustentam ao longo do tempo neste tipo de negócio.

REFERÊNCIAS

Andreeva, T. & Chaika, V. (2006). Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? [Working Paper, 10 (E)] St. Petersburg State University, São Petersburgo.

Barki, E. et al. Social Entrepreneurship and Social Business: Retrospective and Prospective Research. *Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 4, p. 380-384, 2015.

Battilana, J. & Dorado, S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.

Borzaga, C., Depedri, S. & Galera, G. Interpreting social enterprises. *Revista de Administração – RAUSP*, v. 47, n. 3, p. 389-409, jul./set. 2012.

Chu, R. A. Hibridização organizacional e cultural: o caso da integração pós-aquisição de uma escola de negócios a uma universidade no Brasil. 2013.119 f. Tese (Doutorado em Administração de empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(Suppl.), 143-152.

Defourny, J. & Nyssens, M. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social enterprise journal*, v. 4, n. 3, p. 202-228, 2008.

Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.

Grassl, W. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of Social Entrepreneurship Perspectives*, v. 1, n. 1, p. 37-60, 2012.

Iizuka, E. S., Varela, C. A. & Larroudé, E. R. A. Social business dilemmas in Brazil: Rede Asta case. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 55, n. 4, julho-agosto, p.385-396, 2015.

Jäger, U. P. & Schröer, A. Integrated organizational identity: A definition of hybrid organizations and a research agenda. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 25, n. 5, p. 1281-1306, 2014.

Jay, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 1, p. 137-159, 2013.

Machado, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. SPE, p. 51-73, 2003.

Meirelles, D. S. E. & Camargo, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?/Dynamic Capabilities: What Are They and How to Identify Them? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, p. 41, 2014.

Michellini, L. & Fiorentino, D. New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, v. 8, n. 4, p. 561-577, 2012.

Romani-Dias, M.. Negócios Sociais: Estudo Bibliométrico e Análise Sistemática da Literatura Nacional e Internacional. 2016.111 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, Centro Universitário da FEI, São Paulo, 2016.

Santos, A. R. Metodologia científica: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

Smith, W. K. & Lewis, M.W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

Smith, W. K., Gonin, M. & Besharov, M. L. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, v. 23, n. 03, p. 407-442, 2013.

Teece, D. J., Pisano., G., & Shuen, A. (1997.). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

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

Wood JR, T. Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, p. 241-247, 2010.

Zollo, M., & WINTER, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

Yunus, et al. Building social business models: lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, v. 43, n. 2, p. 308-325, 2010.