

ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: tensões-inerentes e indissociáveis como fator indutor de capacidades dinâmicas

SEIMOR WALCHHUTTER

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

Agradecimento à órgão de fomento:

Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: tensões-inerentes e indissociáveis como fator indutor de capacidades dinâmicas

1. Introdução

Se por um lado há emergente quantidade de estudos sobre o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas (CD) em organizações híbridas, por outro as literaturas não encontram convergência entre si em relação à natureza desses conceitos, os quais geralmente envolvem a ambidestria organizacional dessas organizações (O'Reilly & Tushman, 2008; Wei, Zhao & Zhang, 2014).

No contexto das organizações híbridas, a ambidestria, embora procure explicar a tentativa de conciliar distintas demandas organizacionais internas, implica simultaneamente em conflitos pelo fato de as organizações terem que lidar com as tensões que emergem dessas demandas contraditórias (Jay, 2013; Pache & Santos, 2013; Melo & Machado, 2020). Essas tensões, de acordo com Smith & Lewis (2011) e Smith, Gonin & Besharov (2013) fazem com que os gestores, a partir da missão, visão e valores da organização, da cultura e comprometimento com a estrutura organizacional, se sintam pressionados em tomar decisões que ao mesmo tempo proporcione equilíbrio financeiro e alcance dos valores sociais.

Nessa perspectiva, segundo O'Reilly & Tushman (2008) a ambidestria significa a capacidade da organização, em realizar de forma paralela, tanto o desenvolvimento de um comportamento inovador e eficiente de tomada de decisão (*exploration*), quanto do comportamento e habilidades organizacionais para melhoria das posições de seus produtos, processos e capacidade de seleção (*exploitation*). Em outras palavras, a ambidestria nas organizações implica no desenvolvimento da capacidade de adaptação em ambientes de alta rivalidade e alta incerteza (Wei et al., 2014).

As tensões podem, portanto, tendem a impulsionar as capacidades dinâmicas em organizações híbridas por meio dos desafios de aprendizagem, rotinas e inovação que oferecem aos gestores. De acordo com Doherty, Haugh & Lyon (2014) um dos aspectos da missão das organizações híbridas a partir da mobilização de recursos financeiros e o valor social. Assim, um exemplo do mecanismo de aprendizagem encontra-se no paradoxo entre contratar colaboradores considerados de baixa mobilidade social, como ex-presidiários e mulheres com idade acima de 60 anos inadequadas à função (valor social) ou funcionários capacitados que geram produtividade (metas financeiras). Nesse caso, pode-se gerar uma tensão organizacional no processo de seleção.

As capacidades dinâmicas, especificamente por meio dos mecanismos de aprendizagem, podem ser estimuladas por essas tensões pelo fato dos gestores se adequarem à novas rotinas para desenvolverem treinamentos, associando propostas sociais à financeira. É possível inferir, portanto, que os gestores ao aprenderem a lidar com os conflitos eminentes a partir desse tipo de tensão, e isso, impulsiona as capacidades dinâmicas. Nesse aspecto, os benefícios das tensões organizacionais podem ser considerados tanto tangíveis, como intangíveis.

Esse artigo está estruturado em quatro seções além dessa introdução. A primeira se refere à articulação do referencial teórico a partir uma breve reflexão conceitual do posicionamento do hibridismo organizacional entre as teorias organizacionais e a teoria do hibridismo organizacional e como a ambidestria organizacional cria as tensões em um processo contínuo de aprendizagem. A segunda apresenta seção apresenta como esses conceitos foram associados com as capacidades dinâmicas por meio de duas proposições e da apresentação de um modelo teórico-explicativo para compreensão sintética dos resultados da pesquisa. Na última seção das considerações finais, o objetivo e contribuições da pesquisa são resgatados e aproveitamos para apresentar as limitações e a oportunidade para pesquisas futuras.

2. Problema, Objetivo e Contribuição da Pesquisa

O objetivo dessa pesquisa é compreender os indutores de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na perspectiva das rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem em organizações híbridas. Diante dessa proposta, esse trabalho procurou complementar e avançar aos conceitos teóricos que procuram responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como as tensões organizacionais se tornam indutoras de desenvolvimento das capacidades dinâmicas em organizações híbridas? Para atingir a proposta dessa pesquisa, foi realizada uma discussão teórica a partir do levantamento bibliográfico. Esse percurso metodológico permitiu o embate teórico que buscam compreender as tensões organizacionais e o desenvolvimento das capacidades dinâmicas da firma.

Os resultados indicam que as organizações híbridas são organizações de aprendizagem e que as tensões organizacionais são inerentes e indissociáveis, se caracterizando como indutoras das capacidades dinâmicas dessas organizações. Dessa forma, são duas as contribuições teóricas que pretendemos atingir: a primeira para o campo da Teoria Organizacional, e a segunda, para a práxis da Estratégia empresarial.

3. Fundamentação Teórica

Essa seção busca apresentar uma discussão teórica entre as premissas do hibridismo organizacional, das tensões organizacionais, tanto em organizações híbridas quanto em organizações não-híbridas e do desenvolvimento das capacidades dinâmicas da firma.

3.1 Organizações Híbridas

Organizações Híbridas são, essencialmente, estruturas antagônicas que buscam objetivos paradoxais, entre valor social, por vezes, ambiental e equilíbrio financeiro. Vale a pena ressaltar que a terminologia “organizações híbridas” é facultada aos negócios provenientes do setor privado com propostas que originalmente seriam inerentes apenas aos setores públicos e da sociedade civil, conceito que surgiu inicialmente na Índia com o laureado Nobel da Paz – Yunus (2006) por meio da expressão “negócios sociais”, a qual se desenvolveu ao redor do globo de diversas maneiras, representando um tipo organizacional distinto, quase que indiscutivelmente complexo por três razões: (i) da inexistência de um marco legal, (ii) dificuldade de se estabelecer um modelo de negócios, cujos objetivos sejam distintos e (iii) pela complexidade de sua natureza, ou seja, da razão e do significado de sua existência (ver estudos de Sassmannshausen & Volkmann, 2013; Nosratabadi, 2019 para sistemática revisão da literatura e agenda de pesquisa).

Organizações híbridas por estarem na fronteira entre os três setores, público, privado e da sociedade civil ao mesmo tempo em que não pertencem a nenhum deles (Bills, 2010; Grassl, 2012; Karré, 2012). Uma possível explicação para isso é que a definição de “negócios” implica no conceito de mercados e hierarquia conforme descrito em Williamson (1975) e a palavra “social” faz inferência ao conceito de Organizações Não-Governamentais conforme Grassl, (2012). Essa ambiguidade pode ser a razão pela qual os gestores se deparam com paradoxos e tensões organizacionais, definidos por Jay (2013, p.140) como “demandas contraditórias e inter-relacionadas que existem simultaneamente, estão interligadas, e persistem ao longo do tempo”, dificultando a gestão dessas organizações.

Desse paradoxo organizacional entre as lógicas comerciais e valores sociais, pela necessidade de mobilizar recursos humanos, por vezes ambientais e financeiro, segundo Smith, *et al.*, (2013) emergem as tensões organizacionais nas organizações híbridas em quatro dimensões, quais sejam: de desempenho, de pertencimento, de organização e, de aprendizagem.

Assim, tanto a Teoria Organizacional quanto a Teoria Econômica procuram trazer para si pressupostos específicos para compreensão das organizações híbridas, no entanto, são nas premissas da Teoria do Hibridismo Organizacional que encontramos os fundamentos necessários para defender que as tensões nas organizações híbridas tornando-se estímulos ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas, seja por comportamento e habilidade frente à mudança por meio da inovação e tecnologia, rotinas de processo e mecanismos de governança ou conhecimento e aprendizagem (Meirelles & Camargo, 2014).

Esse embate teórico busca contribuir com a Teoria do Hibridismo Organizacional ao buscar compreensão do porquê às organizações híbridas é inferida a ideia de que há conflitos pela escolha entre opções excludentes (*tradeoffs*), sendo que essa tipologia organizacional é constituída a partir de sua missão cujo fundamento se debruça em causas relacionadas ao equilíbrio e inclusão social e aspectos ambientais positivos, mesmo que isso implique redução do objetivo financeiro. Uma possível dificuldade para essa compreensão talvez resida no fato de que a própria Teoria Organizacional tenha em sua fundamentação os pressupostos da Teoria Econômica, o que cognitivamente não nos permite pensar excluindo-se o fator econômico dos eventos (Coase, 1937; Chandler, 1962; Cyert & March, 1963).

Essa dialética infere que as organizações híbridas correspondem a organizações cujas, atividades estão na intersecção entre os diferentes setores da sociedade, em outras palavras, suas atividades centrais e objetivos estão entre as fronteiras que delimitam o “domínio” dos três setores, mas sem pertencer a nenhum deles (Bills, 2010; Grassl, 2012; Karré, 2012). Em teoria, a compreensão sobre o hibridismo organizacional deveria ser simples, mas, na prática, é geralmente difícil de ser observado porque as fronteiras desses setores e as intersecções não são delimitadas.

Karré (2012) avança nos conceitos identificados por Bills (2010) e propõe e defende um modelo multidimensional que procura evidenciar onde estão localizadas as organizações híbridas e os elementos que as constituem, e assim, identificar quais são as tensões que emergem a partir da hibridização. O conceito apresentado por Karré (2012) sobre a transição das atividades, não explicam totalmente a lógica das organizações híbridas, por outro lado, por não terem tal lógica definida, converge à definição encontrada nos estudos de Bills (2010) e Grassl (2012) ao afirmarem que o hibridismo organizacional se constitui a partir de uma comunalidade de interesses que independem de esferas setoriais, caracterizando, assim, o hibridismo organizacional e por consequência, explicam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas da firma, o que será explicado na seção seguinte a partir das tensões organizacionais (Smith, Gonin & Besharov, 2013).

3.2 Tensões Organizacionais e Tensões-inerentes

As organizações híbridas também podem ser entendidas como organizações de aprendizagem, porque criam seu próprio critério de gestão por meio de um processo de autodesenvolvimento que caracteriza como rotinas de sentidos e significados, e assim estabelece seus objetivos para metas inicialmente paradoxais – o que justificaria o processo de autoaprendizagem desse tipo organizacional pela busca desse equilíbrio (Senge, 1990; Motta & Vasconcelos, 2010).

Conforme Darwin (2017) esse processo de aprendizagem não ocorre de maneira linear, são estruturas que se desenvolvem e evoluem ao longo do tempo por meio de experiências, como mostra o quadro 1.

Quadro 1 – Subsistemas discricionários

Subsistemas	Descrição
Organização	Uma organização que aprende valoriza o papel que a aprendizagem pode desempenhar no desenvolvimento de eficácia operacional com o intuito de criar uma estratégia de aprendizagem que apoiará a organização em alcançar sua visão.
Pessoas	Uma organização que aprende precisa de pessoas que sejam intelectualmente inteligentes que valoriza a mudança e inovação para disseminar conhecimento. São pessoas reflexivas.
Conhecimento	Uma organização que aprende considera o conhecimento como ativo crítico. É um ativo importante porque está intrinsecamente associado à propriedade intelectual do indivíduo aplicado em ações de desenvolvimento do processo de gestão.
Tecnologia	Uma organização que aprende trata as informações e comunicação como parte da tecnologia da informação e se constituem de ferramentas essenciais para o desenvolvimento corporativo, incentivo a inovação e a memória organizacional.

Fonte: Autor. Adaptado de Darwin, (2017, p.58)

Dessa forma, uma proposta de natureza sistêmica da aprendizagem organizacional é apresentada por Darwin (2017, p.57-58) da seguinte maneira: “aprendizagem organizacional não é possível nem sustentável sem entender o que a impulsiona”. As subcategorias atribuem um sentido comum à ação para promover a aprendizagem inferindo que os executivos devem tomar iniciativas a partir do rompimento de seus modelos mentais, constituindo dessa forma, uma identidade inovadora na organização (Senge, 1990). Nesse contexto, enfrentar situações de ruptura aos modelos de negócios existentes para que a organização obtenha êxito, exigirá que a mesma deva atingir níveis de complexidade superiores, tornando-se dessa forma, organizações resilientes (Vasconcelos, Cyrino & de Carvalho, 2017).

Esse conceito é corroborado por Meirelles & Camargo (2014) ao afirmarem que, se por um lado as tensões podem provocar ruptura no processo de decisão dos gestores, por outro, permite simultaneamente que as organizações avancem nas capacidades dinâmicas sejam por meio de novas habilidades, reorganização de rotinas e processos, adoção de novas práticas de gestão do conhecimento estimulando um processo contínuo e retroalimentado de aprendizagem organizacional.

Significa que tanto em organizações híbridas quanto em organizações não híbridas ocorrem tensões, no entanto, são de natureza distintas, e no hibridismo organizacional, se caracteriza como fator indutor das capacidades dinâmicas dessas organizações. Nessa perspectiva, para compreendermos a relação entre as tensões e as capacidades dinâmicas da firma, torna-se importante citar que as tensões, de acordo com Bastos e Siedel (1992) a partir da ótica da teoria estruturalista, são tensões que coexistem nas organizações de forma paradoxal e harmônica ao mesmo tempo.

3.3 Capacidades Dinâmicas

As capacidades dinâmicas da firma, embora seja pouco provável assumir uma única corrente teórica para defini-la, pode ser compreendida conforme Teece, Pisano & Shuen (1997) como a alocação correta de recursos para que a organização alcance uma vantagem competitiva única frente a um mercado altamente instável, mutável e competitivo. Entretanto, em situações mercadológicas de rápidas e inesperadas mudanças a teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) têm dificuldade de explicar de forma adequada o desempenho superior que estabelece a vantagem competitiva de uma organização em relação à outra. Emergem, assim, as capacidades dinâmicas, uma vez que permitem às organizações integrarem, construir e reconfigurarem

capacidades internas e externas para acompanharem as mudanças do ambiente (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Embora tenhamos citado Teece *et al.*, (1997) para defender uma das possíveis definições para as capacidades dinâmicas, o quadro 2, mostra a semelhança entre os conceitos em diferentes dimensões de análise (Penrose, 1959; Porter, 1980; Warner & Wäger, 2019; Ellström, Holtström, Berg & Josefsson, 2021). Vasconcelos *et al.*, (2017) por sua vez, apontam que nos trabalhos desenvolvidos sob a ótica teórica da RBV, os recursos e capacidades são tratados fundamentalmente como dados mais ou menos fixos, como por exemplo, dados de estoque.

Porém, mais importante que o estoque inicial de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de renda, conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2 – Diferentes Conceitos de Capacidades Dinâmicas

Dimensões	Propostas	Fundamentação Teórica
Criação de Valor	Operações rotineiras reduzem a capacidade de criação de valor da organização; Ao contrário, a aprendizagem aumenta a eficiência, assim como a capacidade de criação de valor.	Bowman & Ambrosini (2003); Zahra <i>et al.</i> (2006); Zollo & Winter (2002); Helfat & Winter (2011)
Gestão do Conhecimento	Conflitos de interesse geram e problemas <i>ad hoc</i> quando reanalisados, proporcionam capacidades dinâmicas de aprendizagem.	Easterby-Smith & Prieto (2008); Cepeda & Vera (2007); O'Reilly III & Tushman (2008); Winter (2002)
Aprendizagem	Mudanças de processos causam mudanças de mercado. Otimização de recursos internos ajudam a desenvolver CD	Eisenhardt & Martin (2000); Luo (2000)
Vantagem Competitiva	As capacidades dinâmicas geram barreiras e isolamento, e criam vantagem competitiva a longo prazo; Ferramentas estratégicas na formação de identificação de problemas e soluções	Helfat <i>et al.</i> (2007); Luo (2000); King & Tucci (2002); Menguc & Auh (2006); Marsh & Stock (2006); Wu (2007); Dosi <i>et al.</i> , (2008)
Comportamento Empreendedor	O comportamento e visão empreendedora gera novos produtos; O desenvolvimento de Novos Produtos, valoriza e incentiva a capacidade dinâmica	Tondolo & Bitencourt (2014); Teece (2007); Zahra <i>et al.</i> (2006); Arthurs & Busenitz (2006); Zahra & George (2002)
Inovação	Intensividade de uso tecnológico torna-se fundamental para o avanço do desempenho da empresa; A capacidade da empresa criar, manter e desenvolver ou modificar a base de recursos, proporciona capacidade dinâmica	Adner & Helfat (2003); Zott (2003); Rothaermel & Hess (2007); Cetindamar <i>et al.</i> (2009);
Uso intensivo de tecnologia	Mudanças rápidas do ambiente competitivo incentivam as habilidades da empresa em construir e ressignificar suas competências; capacidade inovadora incremental ou disruptiva, mas adaptada que a concorrência	Teece <i>et al.</i> (1997); Wu (2007); Collins, (1994)
Orientação Estratégica	A orientação para a estratégia permite utilizar os recursos de forma criativa, reagir positivamente a incertezas de mercado e atingir vantagem competitiva	López (2005); Wang & Ahmed (2007); Oliver & Holzinger (2008); Zhou & Li (2010); Liu & Hsu (2011)
Transformação Digital	Capacidade das empresas reconfigurarem suas atividades a partir da ciência de dados, tecnologia e comunicação da informação e inteligência artificial	Warner & Wäger, 2019; Ellström, <i>et al.</i> , 2021

Fonte: De Almeida, (2016, p.54). Adaptado

Pode-se verificar que todos os conceitos apresentados pelos autores citados consideram a habilidade da empresa em criar, organizar, integrar e por vezes, reconfigurar suas principais competências, sejam tangíveis como a aquisição de nova tecnologia, ou intangíveis, seja pela

capacidade criativa e eficiente do processo de tomada de decisão de seus gestores, de se adaptar em ambientes de rápida transformação (Barney, 1991; Wang & Ahmed, 2007; Zahra & George, 2002). Em outras palavras, todos podem ser considerados, portanto, desdobramentos daquele encontrado em Teece (2007).

Assim, para se manter no mercado e obter sucesso em cenários de rivalidade, mudança e incerteza, as organizações procuram desenvolver capacidades dinâmicas para criar, abranger e modificar a forma que procuram competir (Helfat *et al.*, 2009). Portanto, torna-se possível inferir que os conceitos teóricos das capacidades dinâmicas são provenientes da dificuldade explicativa teoria da RBV em relação ao desempenho superior de uma organização frente à outra em ambientes de rápidas mudanças. Nessa prerrogativa, se percebe que as capacidades dinâmicas estejam complementarmente associadas à RBV.

De fato, as análises para se chegar ao conceito das capacidades dinâmicas de acordo com Almeida, Tondolo & Camargo (2016) não são vagos e/ou tautológicos, mas claros e idiossincráticos em relação aos mecanismos de aprendizagem conforme apresentados nos estudos de Meirelles & Camargo, (2014, p.55-56) que citam, “[...] as capacidades dinâmicas são capacidades baseadas em decisões deliberadas e recorrentes, composta por processos combinatórios por três elementos: i) comportamentos e habilidades, ii) rotinas e processos e, iii) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento”.

3.4 Relação entre Organizações Híbridas, Tensões-inerentes e Capacidades Dinâmicas

Em contraste à divergência de conceitos que trazem as literaturas sobre o tema das capacidades dinâmicas da firma [ver Meirelles & Camargo, 2014; Dos Santos et al., 2018; Melo & Machado, 2020; Ambos, et al., 2020, para uma extensa revisão da literatura e agenda de pesquisa], defendemos que um elemento distintivo que impulsionam as capacidades dinâmicas são as tensões inerentes e indissociáveis desse tipo organizacional. Isso significa que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas em organizações híbridas, impulsionadas por tensões inerentes a essa tipologia organizacional é diferente do desenvolvimento de capacidades dinâmicas em organizações não híbridas. Essa característica não é passível de ser considerada certa ou errada, todavia consiste uma forma idiossincrática das organizações híbridas.

Diversas organizações possuem tensões, no entanto, as tensões das organizações híbridas são consideradas inerentes e não podem ser eliminadas ou resolvidas, uma vez que, resolvidas, incorreria na descaracterização desse tipo de organizações, pois a lógica do hibridismo organizacional é motivada por razões éticas e não materiais (Doherty, Haugh & Lyon, 2014; Battilana, Sengul, Pache, & Model, 2015). Em ambas as tipologias, ou seja, tanto em organizações híbridas quanto em não híbridas, a apropriação das práticas e da institucionalização das práxis, as rotinas estratégicas são ativadas pelos praticantes, os quais acumulam e geram aprendizado capaz de desenvolver CD (Melo & Machado, 2020).

Assim, por meio a aprendizagem, o trinômio aprendizagem-práticas-rotinas permite revelar como as CD são desenvolvidas (Melo & Machado, 2020 p.4). Isso não quer dizer que em organizações não híbridas não ocorrem tensões, entretanto, o desenvolvimento e CD seria diferente, pois dilemas de decisão provenientes de lógicas paradoxais que exigiriam diferentes habilidades dos gestores e mudança de rotinas, não existiriam (Jay, 2013; Dos Santos Barbosa, Romani-Dias & Rosa, 2018; Walchhutter & Iizuka, 2019). Como exemplo podemos citar que se o objetivo financeiro fosse eliminado, a organização híbrida deixaria de ter proposta social e se tornaria uma organização tipicamente do setor privado com fins lucrativos, e de outra forma, se as metas sociais fossem eliminadas, a organização se transformaria em uma empresa com características únicas do terceiro setor, ou seja, sem fins lucrativos.

Portanto, o crescimento das organizações híbridas são um meio para alcançar o resultado social a partir de sua missão (Doherty, Haugh & Lyon, 2014). Nesse sentido, as tensões

inerentes e indissociáveis, tipificam as organizações híbridas como organizações que possuem um desequilíbrio constante por constarem em sua natureza, tradeoffs, ou seja, objetivos paradoxais excludentes entre si. Compreendemos que as tensões inerentes que existem nas organizações híbridas, além de necessárias, se constituem como impulsionadoras das CD nas organizações híbridas por serem consideradas como fator principal de sua existência. Os resultados permitem inferir que as organizações híbridas são organizações de aprendizagem que estabelecem um continuum que se retroalimenta, e que as tensões organizacionais são inerentes e indissociáveis, não podem ser resolvidas ou eliminadas, sendo assim, se caracterizando de forma axiomática como os dois principais fatores indutores das capacidades dinâmicas desse tipo organizacional.

4 Método

Após a etapa de delineamento da teoria que suporta esta pesquisa, entende-se como necessário apontar o método de estudo utilizado. Foi realizada uma discussão teórica entre as premissas do hibridismo organizacional, das tensões organizacionais, especificamente defendida nessa pesquisa como tensões-inerentes, e não qualquer tipo de tensão que possa ser resolvida ou eliminada do campo organizacional e do desenvolvimento das capacidades dinâmicas da firma.

Por meio desse embate teórico, foi possível determinar o posicionamento filosófico e a perspectiva paradigmática do estudo, que, embora caracterizado como um ensaio teórico, adotou-se enfoque epistemológico de abordagem central e não extremista (nem subjetiva pura e extrema, nem tampouco objetiva) conforme estudos de Morgan e Smircich (1980) e Berger e Luckmann (2001).

5 Discussão dos Resultados

Ao compreendermos que os gestores das organizações híbridas enfrentam tensões provocadas pelos paradoxos de metas e objetivos distintos, podem ter a oportunidade de aprender pelo fato de terem que organizar e alocar recursos internos e externos para atingirem a nova reconfiguração exigida pelo hibridismo organizacional, e dessa forma, atuarem de acordo com as mudanças do contexto da rivalidade de mercado e dos negócios em que essas organizações estão inseridas.

A aprendizagem de novas perspectivas de exploração as questões de decisão podem ser adotadas pelos gestores a partir das tensões organizacionais conforme Lüscher & Lewis (2008) e, da mesma forma, como mostram os estudos de Smith *et al.*, (2008) considerando que os gestores se capacitam pela busca de oportunidades ao terem que desenvolver sua capacidade de decisão por meio do aproveitamento da integração dos recursos ao quebrarem paradigmas culturais e de dependência do passado, fundamento essencial do conceito das capacidade dinâmicas da firma (O'Reilly & Tushman, 2008).

Darwin (2017) corrobora com os estudos desses autores ao procurar demonstrar a ideia de estratégia de negócios e recursos da empresa por meio da aprendizagem contínua das organizações. O quadro 4 mostra as convergências entre os conceitos de aprendizagem, hibridismo e capacidades dinâmicas.

Quadro 3 – Convergências entre Aprendizagem, Hibridismo e Capacidades Dinâmicas

Dimensões	Convergências			Autores
	Hibridismo Organizacional	Tensões Organizacionais	Capacidades Dinâmicas	
Organização	Mudança na cultura organizacional decorrente dos valores institucionais; Tensões e conflitos	Erros e não atingimento das metas tornam-se base de discussões construtivas para pontos de melhoria e liderança	Criar e Reconfigurar competências	Giddens (1991); Senge (1990); Defourny; Nyssen, 2017a); Smith, Gonin, Besharov (2013)
Pertencimento	Aprendizagem cognitiva dos indivíduos e reinterpretação de seus próprios valores e visão de mundo	Fortalecimento e encorajamento da liderança nos níveis de hierarquia, inclusive dos colaboradores na base da pirâmide	Comprometimento incentiva a identidade e cria comportamento para a Capacidade Dinâmica	Cyert; March (1963); Doherty; Haigh; Lyon, (2014); Smith, Gonin, Besharov (2013)
Aprendizagem	Experiências tácitas e habilidade no fazer. Indutor do processo de aprendizagem	Reconhecimento da importância da resiliência da organização	Aprendizagem gera Capacidade Dinâmica	Huber (1991); Jay (2013); Smith, Gonin, Besharov (2013)
Desempenho	Metas distintas, porém, transparentes aos stakeholders	Processos produtivos e alcance de metas são compreendidos como lições	Ganho de Vantagem Competitiva e rentabilidade	Darwin, (2017); Mintzberg, (1998)
Inovação	Pesquisas aplicadas em projetos tecnológicos	Uso das informações e comunicação tecnológica para gestão do conhecimento	A inovação orienta à Capacidade Dinâmica	Pache e Santos (2013); Teece, Pisano e Schuen (1987)

Fonte: Autor. Baseado em Darwin, (2017)

A compreensão das CD parte da proposta de que aprendizagem nas organizações híbridas são desenvolvidas por meio de mecanismos de aprendizagem, que durante o processo de tomada de decisão dos gestores, implica na reestruturação de rotinas formadas a partir de práticas estimuladas por diferentes alocações de recursos (Zollo & Winter, 2002). Dessa forma, os mecanismos de alavancagem organizacional propostos por Darwin, (2107) derivam para os conceitos das capacidades dinâmicas, uma vez que há convergência teórica entre os constructos.

Proposições para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas a partir das Tensões-inerentes

Assim como a dialética hegeliana sobre os fenômenos sociais afirma que cada conceito possui em si o seu contrário, cada afirmação, a sua negação, as organizações híbridas contêm as premissas do capitalismo “negadas” pelos conceitos da Teoria das Organizações. Assim, a aparente situação antagônica não ocorreria, já que o hibridismo organizacional compreende ou é constituído por seus opostos – adotando, assim, uma característica híbrida a partir de objetivos aparentemente contrários que geram tensões como construções da realidade organizacional em torno da conceituação e da natureza ontológica de tais tensões, em diferentes dimensões: de aprendizagem (conhecimento), de pertencimento (identidade relações pessoais e interpessoais), de organização (processos) e de desempenho por atingimento de metas financeiras (Smith & Lewis, 2011; Battaglia & Neirotti, 2022).

As Tensões, compreendidas como inerentes, portanto, são consideradas por esse estudo como natureza das organizações híbridas, e tornam-se o principal elemento distintivo e indutor das capacidades dinâmicas dessas organizações. Essa argumentação justifica-se pelo fato de que, muito embora se tenham tensões em outras organizações, essas tensões não são “tensões-

inerentes” ao modelo de negócio em si, pela qual se provoca um – desequilíbrio e fluxo de aprendizagem permanente (e isso não é bom nem ruim), é apenas uma característica particular e inerente das organizações híbridas (Walchhutter & Iizuka, 2019). Como forma de contribuir com a discussão teórica sobre os indutores para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, foram elaboradas duas proposições que visam auxiliar na compreensão do fenômeno estudado, conforme segue:

Proposição 1: *As tensões-inerentes e indissociáveis das organizações híbridas podem ser fator indutor para o desenvolvimento da capacidade de mudança de rotinas, processos e inovação.*

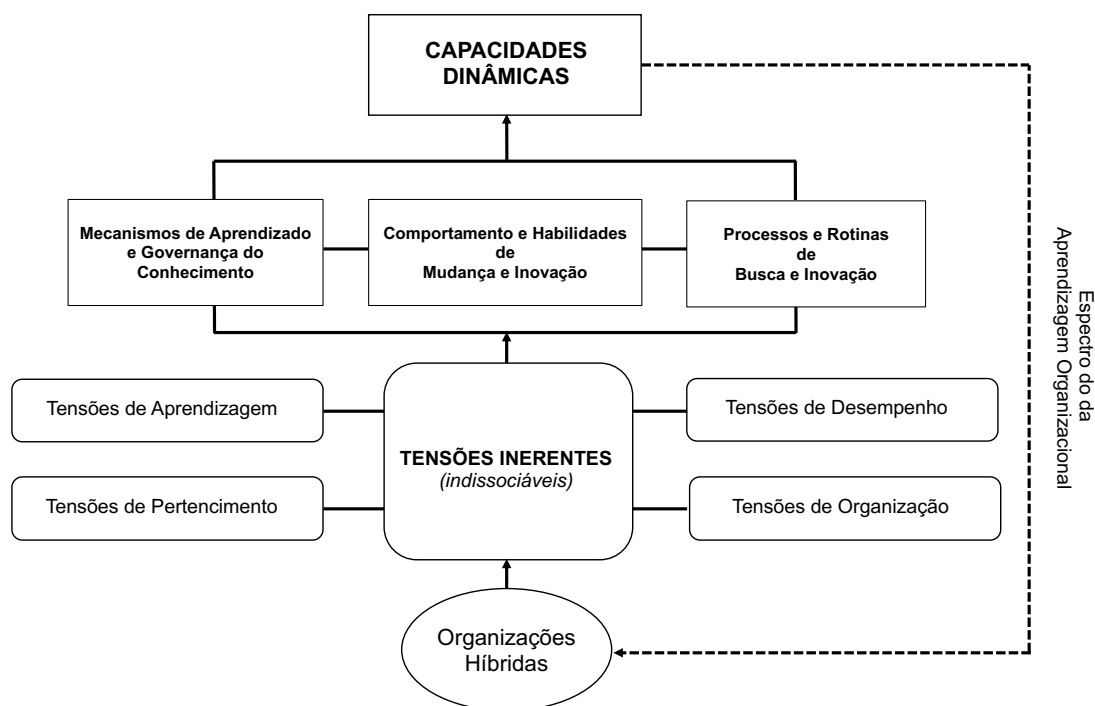
A maioria dos pesquisadores propõem que as tensões surgem no sistema organizacional ou são socialmente construídas, criada pela cognição ou pela retórica dos agentes sociais envolvidos (Dos Santos Barbosa, Romani-Dias & Rosa, 2018). Esse trabalho por sua vez, prefere utilizar a expressão “tensões-inerentes” de acordo com Smith, Gonin e Besharov (2013) e Walchhutter & Iizuka (2019) pois não podem ser dissociadas, fato que evidencia esse tipo específico de tensão como natureza das organizações híbridas, caracterizando-se assim, como o principal fator de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, assim como sugere o resultado dos estudos de Meirelles & Camargo (2014, p.52:56) ao afirmarem que para que a capacidade dinâmica se desenvolva precisa estar “fortemente fundamentada em processos organizacionais estabelecidos por meio de estruturas organizacionais específicas e na existência de estruturas cognitivas”, associadas à “processos combinatórios” que provoquem comportamentos, e habilidades para a mudança e mecanismos de aprendizagem.

Proposição 2: *As tensões-inerentes e indissociáveis das organizações híbridas podem ser fator de indução para o desenvolvimento da capacidade de comportamento e mecanismos de aprendizagem.*

Nessa pesquisa, compreendemos as capacidades dinâmicas de acordo com Meirelles & Camargo (2014) como um feixe de recursos valiosos, raros, não imitáveis e organizacionais (capacidade da organização em explorar), seja um processo não linear, dinâmico e que se retroalimenta em um fluxo contínuo de aprendizagem organizacional, onde a “capacidade” enfatiza a necessidade de adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente as competências de infraestrutura internas e pressões mercadológicas externas, sendo a perspectiva “dinâmica” se refere à flexibilidade e agilidade da empresa em posicionar-se estrategicamente frente a este fenômeno, inclusive adaptações tecnológicas (Cappellari, Hermes & Nascimento, 2022).

Esse amadurecimento do conceito sobre as capacidades dinâmicas se fundamenta das experiências previamente estabelecidas dos mecanismos de aprendizagem, próprio dos resultados encontrados nos estudos de Teece *et. al.*, (1997) que identificam alguns paradigmas organizacionais como barreiras à inovação não com o intuito de desconstruir os argumentos, mas sim, de ampliá-los. A figura 3 apresenta o *framework* sobre a relação existente entre as Tensões-inerentes e as Capacidades Dinâmicas em um fluxo contínuo de aprendizagem organizacional.

Figura 3 – Modelo Teórico-Explicativo para compreensão de Tensões-inerentes como fator de desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas das Organizações Híbridas



Fonte: Baseado em Dos Santos et al., (2018) e Walchhutter & Iizuka, (2019)

Esse modelo complementa o conceito teórico apresentado nos estudos de Smith *et al.*, (2013) analisados por Dos Santos *et al.*, (2018) ao evidenciar que a aprendizagem organizacional é um fluxo contínuo e que tensões são consideradas como impulsionadoras de capacidades dinâmicas em organizações híbridas. Os resultados teóricos e empíricos dessa pesquisa indicam que não são quaisquer tensões, e sim, tensões-inerentes e indissociáveis, que impulsionam o desenvolvimento das CD nesse tipo organizacional. Tensões que, se resolvidas, eliminadas ou dissociadas, descaracteriza-se a natureza do hibridismo organizacional fazendo com que esse tipo organizacional deixe de existir (Walchhutter & Iizuka, 2019).

Em consequência, quando uma organização familiar enfrenta uma tensão entre manter-se familiar ou se profissionalizar por meio da contratação de profissionais para gerir a empresa ou abrir capital no mercado de ações, ela altera a natureza da propriedade, mas essas tensões de decisão uma vez resolvidas, eliminadas ou dissociadas finalizam a causa raiz pela qual as tensões emergiram (tensões comuns). Entretanto, no caso das “tensões-inerentes”, uma vez resolvidas, eliminadas ou dissociadas, descaracterizam o hibridismo organizacional.

Nessa mesma direção, outros autores propõem que tensões levam a dilemas, conforme apresentado nos mesmos estudos de Dos Santos *et al.*, (2018) e conforme apresenta o resultados dos estudos referente à Rede Asta, Iizuka *et al.*, (2015). Endereçamos que as tensões quando inerentes, não necessariamente geram dilemas. Estudos anteriores já apontavam nessa direção ao indicarem que tensões paradoxais coexistem em organizações híbridas em distintos setores (Ambos, Fuchs & Zimmermann 2020; Savarese, Huybrechts & Hudon, 2021; Silva, 2022).

5 Conclusão

O confronto teórico provocado por essa pesquisa permite inferir as contribuições dessa pesquisa em dois eixos: o primeiro teórico em contribuição para o campo da Teoria Organizacional ao identificar a natureza das organizações híbridas como organizações de aprendizagem que possuem tensões-inerentes e indissociáveis, as quais justificam-se como um dos principais indutores de desenvolvimento de capacidades dinâmicas dessas organizações. A segunda contribuição, de caráter gerencial para a práxis da Estratégia empresarial ao elaborar um modelo teórico crível de poder explicativo e fluxo contínuo para compreensão do desenvolvimento das CD nesse tipo organizacional. Fato que permite aos gestores das organizações híbridas reformularem o *mindset* sobre o processo de tomada de decisão frente as tensões organizacionais em diferentes níveis de análise, e atuarem a partir de um marco importante de conhecimento organizacional.

Nesse sentido, essa pesquisa procura convergência, avanço e complementariedade às lacunas deixadas pelos modelos teóricos apresentados por outras pesquisas sobre os indutores, “impulsionadores” ou “determinantes” das capacidade dinâmicas. Em consideração às limitações da pesquisa, sugerimos que análises complementares sobre fatores que possam influenciar a presença (ou não) de tensões inerentes, tais como a influência religiosa dos empreendedores ou executivos, crenças e convicções de vida e tempo de vida da empresa, são fatos que permitem que espaços sejam abertos para o desenvolvimento de pesquisas futuras sobre a elaboração de uma escala idiossincrática para as organizações híbridas que possa mensurar as tensões e sua relação com as capacidade dinâmicas da firma.

Referências

Ambos, T. C., Fuchs, S. H., & Zimmermann, A. (2020). Managing interrelated tensions in headquarters–subsidiary relationships: The case of a multinational hybrid organization. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 906-932.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bastos, A. V. B., & Seidel, T. T. (1992). O conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. *Revista de Administração (São Paulo)*, 27(3), 48-60.

Battaglia, D., & Neirotti, P. (2022). Dealing with the tensions between innovation and internationalization in SMEs: A dynamic capability view. *Journal of Small Business Management*, 60(2), 379-419.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management journal*, 58(6), 1658-1685.

_____, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.

Bills, D. (2010). Towards of a Theory of Hybrid Organizations. *Hybrid Organizations and Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy*. New York, p. 46-49.

Cappellari, G., Hermes, L. C. R., & do Nascimento Welter, C. V. (2022). Dynamic capacities from a perspective of processes and routines: a study in the metal mechanic sector. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 21(1), 19554.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. Cambridge Mass.

Coase, R. H. *Economica*. (1937). New Series. Vol.4, no.16, pp. 386-405.

Cyert, R. M.; March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Darwin, C. (2017). *Building a learning organization*. Knowledge Solutions, p. 57.

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

Dos Santos Barbosa, A., Romani-Dias, M., & Rosa, R. A. (2018). Tensões Organizacionais como Impulsionadoras de Capacidades Dinâmicas em Organizações Híbridas. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 17(1), 62-75

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.

Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2021). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272-286.

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

Iizuka, E. S., Varela, C. A., & Larroudé, E. R. A. (2015). Dilemas de negócios sociais brasileiros: caso Rede Asta. *Revista de Administração de Empresas*, 55, 385-396.

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

Karré, M. (2012). *Conceptualizing Hybrid Organization: Neither Public nor Private: Mixed Forms of Service Delivery Around the Globe*. Paper for Symposium. University of Barcelona. May, 17th-18th.

Lüscher, L. S. & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.

Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18 [Edição Especial], 41-64.

Melo, G. T., & Machado, A. G. (2020). Aprendizagem, strategizing e rotinas organizacionais no processo de desenvolvimento de produto sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(5), 1-27.

Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of management review*, 5(4), 491-500.

Motta, F. C. P.; Vasconcelos, I. F. G. (2010). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Cengage Learning.

Nosratabadi, S., Mosavi, A., Shamsirband, S., Zavadskas, E. K., Rakotonirainy, A., & Chau, K. W. (2019). Sustainable business models: A review. *Sustainability*, 11(6), 1663.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.

Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Sassmannshausen, S. P., & Volkman, C. (2013). A bibliometric based review on social entrepreneurship and its establishment as a field of research (No. 2013-003). SCHUMPETER discussion papers.

Savarese, C., Huybrechts, B., & Hudon, M. (2021). The influence of interorganizational collaboration on logic conciliation and tensions within hybrid organizations: Insights from social enterprise-corporate collaborations. *Journal of Business Ethics*, 173(4), 709-721.

Senge, P. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização*. São Paulo: Best Seller.

Silva, M. D. S. T. (2022). Tensões paradoxais em contextos Studies: uma análise de negócios sociais brasileiros.

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.

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

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

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

Vasconcelos, I. F. F. G., Cyrino, A. B., & de Carvalho, L. A. (2017). Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação substantivas nas relações de trabalho. *Cadernos EBAPE.*, 377-389.

Walchhutter, S.; Iizuka, E.S. (2019). Tensões Organizacionais Inerentes como Elemento Distintivo à Natureza dos Negócios Sociais. *Revista de Ciências da Administração*, 21(53), pp.129-143.

Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 31–51.

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.

Wei, Z., Zhao, J. & Zhang, C. (2014). Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33, 134-153.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.

Yunus, M. (2006). *Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

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