

Além da Resiliência:

*Capacidades Dinâmicas para organizações que
não querem apenas sobreviver, mas prosperar*

Desenvolvido por:



Coordenação:

Aline Pereira Brod
Brasil, Abril de 2025.

***Além da resiliência:
Capacidades Dinâmicas para organizações não querem apenas sobreviver, mas prosperar***

Inovação, adaptação e resiliência são conceitos que se entrelaçam na dinâmica das organizações contemporâneas. Enquanto muitas empresas reconhecem a importância da inovação, poucas estão verdadeiramente estruturadas para promovê-la.

Mas por que a inovação persiste como um objeto de estudo e desejo organizacional há mais de um século? E como as organizações podem transcender a condição de lutar pela sobrevivência para prosperar em um cenário de incertezas crescentes?

Este artigo propõe uma reflexão crítica sobre a evolução do pensamento em inovação e adaptação, a partir do conceito de Capacidades Dinâmicas e de sua aplicação como um modelo essencial para organizações que buscam não apenas reagir às mudanças, mas antecipá-las e moldá-las.

Vamos entender um pouco o que é a inovação, então.

A primeira ocorrência do termo "inovação" em estudos acadêmicos é frequentemente atribuída ao trabalho de Joseph Schumpeter, um economista austríaco, em seu livro "The Theory of Economic Development" (1911). Schumpeter utilizou o termo para descrever o papel da inovação no desenvolvimento econômico e no crescimento industrial. Ele argumentou que a inovação é um fator crucial para a dinâmica capitalista, impulsionada por empreendedores que introduzem novos produtos, processos, métodos de produção, mercados e formas de organização.

Schumpeter definiu inovação como algo mais do que apenas invenção. Para ele, a inovação incluía a implementação prática de novas ideias que levam à transformação econômica e social. Esse conceito se tornou fundamental nos estudos sobre economia, gestão e negócios, influenciando significativamente a forma como a inovação é entendida e estudada até hoje.

Em um breve panorama sobre os processos de inovação, podemos considerar que, inicialmente, a inovação acontecia a partir do contexto da organização, que investida em si e nas suas capacidades internas, desenvolvia o seu produto ou serviço e aí o apresentava

ao mercado - que comprava ou não. Isso, importante dizer, em um contexto de expansão industrial e altas taxas de crescimento no pós-segunda guerra mundial.

Alguns anos mais pra frente, entre os anos de 1960 e 1970, entendeu-se um novo fator importante para os processo de inovação: o mercado. O contexto econômico ainda era de relativa prosperidade o que também fazia com que houvesse o aumento da quantidade de empresas e, logo, da concorrência. Neste momento, o contexto do marketing dentro da pesquisa e desenvolvimento vem com força para colocar o desejo do consumidor como parte importante do processo de criação da inovação.

Com o passar dos anos e a mudança de contexto econômico, com um início de período de limitação de recursos, tornou-se importante entender o que é que fazia com que a inovação acontecesse. Pois se eu passo a ter uma limitação de recursos, a minha disponibilidade para errar e perder dinheiro é menor. Entre as décadas de 1970 e metade da década de 1980, foram publicados os primeiros estudos empíricos detalhados sobre inovação. A conclusão do momento é que para a inovação acontecer, precisavam ser considerados os fatores interno e externo à organização ao mesmo tempo.

Entre os anos 1980 e 1990, em um contexto de recuperação econômica e já com a atenção à compreensão dos fatores que fazem com que a inovação aconteça de forma bem sucedida, começou-se a observar os processos das indústrias japonesas, entendendo a importância da integração da cadeia produtiva no processo de inovação, bem como o desenvolvimento da habilidade (e da necessidade) de se trabalhar os processos em paralelo para dar conta da diminuição do tempo necessário para uma inovação acontecer e ir a mercado. Neste momento, começa-se a entender a inovação não como um processo linear, mas como um processo paralelo e interconectado.

A evolução deste modelo vem com a necessidade de criar sistemas de integração eficazes entre diferentes fases do processo, bem como entre diferentes fornecedores orientados para o desenvolvimento de parte do processo produtivo. Além de processos bem estruturados, aqui estamos falando sobre processos de gestão entre cada uma dessas etapas.

E é neste tempo-espaço, mais especificamente no ano de 1997, que juntamente com o surgimento dos primeiros estudos sobre “Cultura da Inovação” ou “Cultura Organizacional e Inovação”, que surge o conceito das Capacidades Dinâmicas.

Neste contexto, começa-se a entender a inovação como um resultado de um processo que é atravessado por diversos fatores - e não apenas a capacidade interna de determinada organização.

Mas por que a inovação é importante e porque ela é um objeto de estudo e de desejo há mais de um século? Para isso, precisa-se entender que a necessidade de adaptação é inerente à vida. E o convite desta reflexão é olhar para a necessidade de adaptação e sobrevivência, dentro da lógica de mercado que estamos inseridos hoje: precisamos nos adaptar para manter nossos negócios relevantes e produzir resultados positivos.

O que é a adaptação, então?

Adaptação, conforme definição do dicionário, refere-se a:

ação ou efeito de adaptar(-se).

ajuste de uma coisa a outra.

utilização de qualquer objeto ou utensílio para finalidade diversa de seu uso primitivo.

processo pelo qual um ser se ajusta a uma nova situação; acomodação.

Oxford Languages

Na prática, a adaptação pode ser percebida com o movimento da indústria têxtil de produzir calças com tamanhos de bolsos diferentes para que os celulares possam caber neles. Ou, ainda, como o processo pelo qual nossos corpos passam com a mudança de estações: nosso sono se ajusta conforme a temperatura externa.

Quando falamos sobre adaptação nas organizações, falamos sobre uma perspectiva abrangente de análise do seu ecossistema: pessoas, mercado (nacional e internacional), legislação e governos, sociedade civil, ambiente acadêmico, meio ambiente, entre tantos outros fatores. Ou seja, tudo aquilo que pode ser mapeado como algo que pode potencialmente interferir na natureza de determinada organização.

Esse é o primeiro ponto de análise importante: se uma organização olhar apenas para a gestão de fatores internos, por melhor que seja a sua gestão, ela ainda assim não vai conseguir atingir todo o seu potencial de sucesso (e vice-versa).

Adicione a isso o fato de que não adianta apenas estarmos antenados às tendências de mercado para incorporá-las aos nossos trabalhos, precisamos estar à frente para criá-las. Isso foi discutido no SXSW, que aconteceu em março de 2025, em Austin, nos Estados Unidos.

“A abordagem a partir de agora não é prever o futuro, mas preparar-se para diferentes cenários plausíveis.”

Amy Webb - CEO do Future Today Institute

Talvez aqui o que possa ser adicionado é não apenas a atenção às tendências ou a criação delas, mas também a antecipação de problemas.

No relatório Future Of Jobs, publicado pelo Fórum Econômico Mundial no início deste ano, destaca-se a importância da colaboração entre empresas, governos e o setor educacional, em uma configuração que remete ao modelo de inovação da hélice tripla (3H). Para fins do que vamos discutir aqui e as propostas de reflexões que estamos trazendo, queremos convidá-los a pensar em modelos de inovação a partir da perspectiva da Hélice Quíntupla (5H), que, além da interação entre universidade, empresas e governos, também incorpora a dimensão de mídia, cultura, sociedade civil e, ainda, a temática da sustentabilidade ambiental, considerando a crescente preocupação com o aquecimento global.

Segundo este mesmo relatório, as dez habilidades com maior índice de crescimento até 2030 são:

- IA e big data
- Redes e segurança cibernética
- Alfabetização tecnológica
- Criatividade
- Resiliência, flexibilidade e agilidade
- Curiosidade e aprendizado ao longo da vida
- Liderança e influência social

- Gestão de talentos
- Pensamento analítico
- Gestão ambiental

O Gartner publicou no começo deste ano uma pesquisa feita com mais de 1400 líderes de RH, espalhados por mais de 60 países e de todas as maiores indústrias, e sabe o que eles encontraram entre as cinco prioridades apontadas? Gestão da mudança.

Como destacou Amy Webb, especialista em tendências, no festival SXSW: "Embrace the unknown". Na sua palestra, ela apresentou o relatório de tendências produzido pelo seu instituto, cujo o foco principal era o trabalho em cima da máxima: "O futuro vai acontecer independentemente do seu desconforto"

Diante disso, pode-se entender que a incerteza é a única realidade possível e ela aumenta à mesma medida em que a complexidade dos sistemas aumenta - sejam ambientais, geopolíticos, tecnológicos. O único ambiente em que a gente pode ter certeza que vai navegar é das incertezas. E, para isso, se faz necessário voltar ao ponto: precisamos saber nos adaptar, porque enquanto seguirmos na ilusão de que só se pode agir a partir de certezas, nada vai acontecer.

Partindo, então, do comum acordo de que a adaptação é importante para uma organização, como fazer para que isso se torne uma prática de gestão? Precisamos aprender como nos movimentar nesse espaço.

Como uma resposta a esta indagação, trazemos o conceito das capacidades dinâmicas. Conceito este que começou a aparecer nos estudos acadêmicos por volta de 1997, concomitante aos estudos que começaram a abordar "ambiente de inovação" ou "cultura de inovação", demonstrando a correlação direta entre este tema e a inovação.

As capacidades dinâmicas são habilidades que as organizações têm (ou podem ter) de integrar, construir e reconfigurar seus recursos e competências com o intuito de responder rapidamente às mudanças e se manterem competitivas. Ou seja, as capacidades que as organizações têm de se adaptar.

Os estudos indicam que essas capacidades são compostas por percepção, aproveitamento e transformação:

	Percepção (Sensing)	Aproveitamento (Seizing)	Transformação (Reconfiguring)
Definição	capacidade de detectar e interpretar mudanças no ambiente de negócios	capacidade de capturar oportunidades detectadas	capacidade de reconfigurar os ativos e capacidades existentes para alinhar a organização

Entendendo que a Percepção é a capacidade de detectar e interpretar mudanças no ambiente de negócios, como novas oportunidades ou ameaças emergentes. Isso envolve a análise de mercados, tecnologias e outros fatores externos que podem impactar a organização.

O Aproveitamento, é a capacidade de capturar oportunidades detectadas, o que pode envolver a criação de novos produtos, serviços ou mercados. Para isso, a organização precisa mobilizar recursos e tomar decisões estratégicas rapidamente.

E a Transformação é a capacidade de reconfigurar os ativos e capacidades existentes para alinhar a organização com as novas oportunidades ou ameaças. Isso pode incluir a reestruturação interna, a adaptação de processos e a implementação de novas tecnologias.

A partir da compreensão destes fatores, Wang e Ahmed propõem uma atualização conceitual que permite um olhar mais prático para a temática. Em artigo publicado em 2007, é possível ter uma interpretação destes fatores na condição de capacidades componentes das capacidades dinâmicas. Sendo assim, temos:

1. Capacidade Adaptativa: Habilidade de identificar e capitalizar oportunidades, ajustando-se às mudanças ambientais. Envolve flexibilidade estratégica e alinhamento entre recursos internos e demandas externas.
2. Capacidade Absortiva: Habilidade de assimilar, transformar e aplicar conhecimentos externos para fins comerciais. Envolve aprendizagem, integração de conhecimentos e desenvolvimento de competências internas.
3. Capacidade Inovativa: Habilidade de desenvolver novos produtos, mercados ou processos, alinhando orientação estratégica com comportamentos inovadores.

	Capacidade Adaptativa	Capacidade Absortiva	Capacidade Inovativa
Na prática	- Flexibilidade estratégica para ajustar a estrutura organizacional. - Adaptação de produtos às demandas do mercado. - Monitoramento de clientes e concorrentes. - Alocação ágil de recursos para marketing. - Resposta rápida a mudanças no mercado. - Cultura organizacional que incentiva desafiar práticas tradicionais.	- Reconhecimento e assimilação de informações externas (novas tecnologias, tendências). - Comprometimento de recursos mesmo em cenários incertos. - Aprendizado com parceiros (empresas, universidades). - Compartilhamento de conhecimento entre equipes multidisciplinares. - Implementação eficaz de mudanças baseadas em conhecimento externo.	- Desenvolvimento de novos produtos/serviços. - Exploração de novos mercados. - Inovação em métodos de produção. - Adoção de novas fontes de suprimento. - Criação de novas estruturas organizacionais. - Alinhamento entre estratégia e processos inovadores.

Cada uma destas dimensões diz respeito à condição de reorganizar suas estruturas internas, de entender, moldar e preparar comportamentos e habilidades das pessoas que fazem parte da organização, bem como cuidar da governança do conhecimento.

No esquema apresentado, tem-se alguns exemplos de como podemos ver estas capacidades dentro das organizações. Mas, para transformá-las em práticas, de fato, é preciso conseguir entender como quebrar ainda mais estes elementos de modo que seja possível medi-los e acompanhá-los.

Isso é possível a partir de indicadores propostos, especificamente, para a mensuração destas capacidades. Ao todo, podemos considerar 21 indicadores, divididos entre estas três dimensões. Alguns exemplos do que são considerados indicadores neste contexto:

- Benchmarking
- Treinamentos Continuados
- Grupos Interdisciplinares

A partir deste caminho lógico, Flama e AIO, se conectam para organizar uma forma de transformar esse conhecimento em um instrumento que leva informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas de uma forma rápida e assertiva para as lideranças das organizações.

O resultado deste trabalho conjunto é o Dica, uma ferramenta para entender o potencial de adaptação das organizações frente aos mais diversos estímulos e adversidades. Essa ferramenta é aplicada na organização para que seja respondida de forma ampla pelas pessoas que a compõem. Assim, é possível confrontar o que são as diferentes percepções entre diferentes camadas da organização.

Já nas primeiras análises dos resultados, percebe-se uma correlação valiosa para a análise dos dados levantados: os elementos transversais às dimensões. Ou seja, encontra-se uma forma de traduzir como aqueles indicadores dentro das dimensões se manifestam na prática dentro da organização, entendendo que para que a adaptação aconteça, existem cinco elementos principais que precisamos prestar atenção: mercado e tecnologia (voltados para o ambiente externo) e colaboração, criatividade e flexibilidade (voltadas ao ambiente interno).

O grande ganho de conseguirmos mapear isso dentro de uma organização é oferecer à gestão, de forma rápida, um caminho de onde direcionar recursos para que ela possa interferir de forma positiva na sua capacidade de se adaptar.

O Dica consegue entregar cruzamentos em cima das análises de indicadores e oferece, ainda, sugestões de como a sua organização pode agir para dar conta de melhorar os indicadores necessários, de acordo com a estratégia que a sua organização tem.

Com o Dica, é possível pegar uma questão, aplicar um zoom, e focar no ponto que pode ser um potencial problema, acompanhando o sucesso dessa intervenção ou promovendo novos ajustes, baseados em dados.

Nós estamos vivendo um momento em que décadas acontecem em semanas. Os sistemas se tornam cada vez mais complexos e interconectados. Estamos lidando cada vez mais com um volume crescente de novidades e para que nossas organizações sigam sendo

relevantes, conseguir se adaptar não é mais opcional. Transformar dados em uma análise crítica e estratégica, também não.

E é só o exercício da adaptação que nos ajuda a desenvolver a musculatura para aquilo que não conseguimos prever ou calcular como risco. Para lidar com o contexto das incertezas, mais do que adaptar, precisamos desenvolver resiliência não como uma característica de superação, mas como uma estratégia basal de negócios.

O futuro é incerto, e trilhar esse caminho é desconfortável. Por mais positiva que seja a conotação da palavra, resiliência não é uma coisa gostosinha. Resiliência é um processo que, em grande parte, passa por frustração.

Mas é justamente aí, nesse ponto de tensão, nessa zona de frustração, que nascem as transformações — quando abraçamos o desconforto como terreno fértil para inovar.

A gente precisa entender que a avaliação de riscos e a nossa estratégia de se adaptar para dar conta deles é o que nos faz desenvolver a resiliência necessária para resistir e florescer a partir das incertezas.

A questão não é se o próximo desafio surgirá, mas quando — e o que sua organização está fazendo atualmente para se preparar.

REFERÊNCIAS:

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL.

The Future of Jobs Report 2025.

Disponível em:

https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2025_Press_Release_PTBR.pdf.

Acesso em: fevereiro.2025.

GARTNER.

Áreas de interesse em RH para 2025.

Disponível em:

<https://www.gartner.com.br/pt-br/artigos/areas-de-interesse-em-rh-para-2025>.

Acesso em: fevereiro. 2025.

REVISTA HSM.

Análise das tendências e visões futuristas no SXSW 2025.

Disponível em:

<https://revistahsm.com.br/analise-das-tendencias-e-visoes-futuristas-no-sxsw-2025/>.

Acesso em: março. 2025.

ROTHWELL, Roy.

Towards the Fifth-generation Innovation Process.

International Marketing Review, v. 11, n. 1, p. 7-31, 1994.

DOI: 10.1108/02651339410057491.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy.

Dynamic Capabilities and Strategic Management.

Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K.

Dynamic capabilities: A review and research agenda.

International Journal of Management Reviews, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.