



## Aproximando Guerreiro Ramos e Bruno Maggi: em busca das capacidades dinâmicas

*Approaching Guerreiro Ramos and Bruno Maggi: in search of dynamic capabilities*

Luciano Munck<sup>[a]</sup>, André Luis Silva<sup>[b]</sup>, Rafael Borim de Souza<sup>[c]</sup>

<sup>[a]</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, professor da Universidade Estadual de Londrina e da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Curitiba, PR - Brasil, e-mail: munck@uel.br

<sup>[b]</sup> Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR - Brasil, e-mail: spara@gmail.com

<sup>[c]</sup> Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá em consórcio com a Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR - Brasil, e-mail: rafaborim@yahoo.com

---

### Resumo

Este artigo inter-relacionou as principais confluências existentes entre a perspectiva pioneira de Ramos ([1966] 1983) e a proposição do agir organizacional de Maggi (2006), pois, embora explorados em diferentes épocas, fundamentaram-se em consistentes e semelhantes referenciais. Sendo um ensaio teórico qualitativo, descritivo e bibliográfico, objetivou-se proporcionar um subsídio teórico elucidante das ricas contribuições dos estudos organizacionais, no que se refere às bases da gestão, para desvelar o processo de construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais em seu agir organizacional. Para tanto, investigou-se a epistemologia de Weber ([1922] 1944) por ser utilizada como alicerce teórico em ambos os estudos. Percebeu-se que o ser humano é compreendido como um agente social dotado de competências elementares para a realização dos processos decisórios. Com uma análise comparativa das confluências conceituais dos estudos, desvelou-se que o agente social alicerça suas ações estratégicas por meio de sua racionalidade substancial, provida do exercício da ética responsável, manifesta em seu agir social dotado de sentido. Embora com uma cronologia de 40 anos entre os estudos, notam-se similaridades em suas conclusões ao se perceber que o agente social, por suas competências elementares empreendidas em seu agir, promove as capacidades dinâmicas nas organizações. Portanto, se a relevância desses estudos for devidamente explorada e interseccionada pode emergir contribuições efetivas tanto às bases teóricas quanto à prática da gestão estratégica.

**Palavras-chave:** Capacidades dinâmicas. Estudos organizacionais. Teoria do agir organizacional.

### **Abstract**

*This article inter-related major confluences between the perspective pioneered by Ramos ([1966] 1983) and the proposition of acting organizational Maggi (2006), although it operated in different periods are based on consistent and similar benchmarks. Being a theoretical essay qualitative, descriptive and bibliography, your objective was provide a theoretical background enlightening to the rich contributions of organizational studies, with regard to the basics of management, to unveil the process of building dynamic capabilities by social agents in their organizational act. For this, we investigate the epistemology of Weber ([1922] 1944) to be used how theoretical foundation in both studies. It was felt that the human being is understood as a social agent endowed with elementary skills for carrying out the decision-making processes. With a comparative analysis of the confluence of conceptual studies, unveiled that the social agent underpins its strategic actions through its substantial rationality, provided the exercise of ethical responsibility, manifested in its social action meaningful. Although with a chronology of forty years between the studies are noticeable similarities in their conclusions from realizing that social worker, for their elementary skills undertaken in their acts, promotes the dynamics capabilities in the organizations. Therefore, if properly exploited and intersected the relevance of such studies can emerge effective contributions to both the theoretical underpinnings of the practice of strategic management.*

**Keywords:** *Dynamic capabilities. Organizational studies. Organizational theory of action.*

### **Introdução**

Reconhecer o quanto as organizações enfrentam uma realidade dinâmica, permeada por conflitos, incertezas e mudanças, a qual demanda uma contínua flexibilidade nos atos de gestão, significa assumir que o indivíduo participante de um contexto organizacional, em sua condição de agente social, detém aptidões para desenvolver-se, adaptar-se e promover as organizações aos níveis de ajustamento necessários, firmando-se nessa perspectiva como elemento central nesse processo.

Essas constatações já se evidenciam nos precoces estudos de Ramos ([1966] 1983). Em sua proposição afirma-se que um processo de mudança organizacional é um agir social. O êxito de tal agir está intimamente vinculado ao agente social, um ser pensante (SZANTO, 1998), por possuir competências que orientam o processo estratégico nas organizações, sendo este um dos principais responsáveis pelo enriquecimento das ações organizacionais.

É nesse agir social que Maggi (2006), 40 anos depois de Ramos ([1966] 1983), fundamenta sua proposição teórica. O autor considera que o agir manifesto pelos agentes sociais é dotado de sentido, expresso em consequência de seus conhecimentos, experiências e recursos, o que permite atuar como propulsor de distintas perspectivas para o processo de adequação das organizações diante das transformações do ambiente em que atuam.

Existem similaridades entre as perspectivas iniciadas por Ramos ([1966] 1983) e sequenciadas por Maggi (2006), nas quais notadamente o agente social é percebido e tido como elementar para as organizações, em virtude das competências que manifesta em seu agir para realizar os processos decisórios destinados a enfrentar a mutável realidade organizacional.

As competências manifestas pelos agentes sociais em seu agir promovem as capacidades dinâmicas nas organizações não só para Ambrosini, Bowman e Collier (2009). Tais capacidades advêm do quão ágil ocorre a percepção dos gestores, face às demandas e transformações do ambiente organizacional, para promover o desenvolver/recombinar dos recursos organizacionais de que dispõem, sendo possível, então, para a organização se adequar com maior êxito aos processos de mudanças com que acaba por se deparar.

Tendo por princípio as similaridades entre as perspectivas iniciadas por Ramos ([1966] 1983) e sequenciadas por Maggi (2006), nas quais notadamente o agente social é percebido como elementar para as organizações, e sendo as competências manifestas em seu agir promotoras das capacidades dinâmicas, este artigo se propõe a realizar uma análise comparativa das confluências conceituais entre as perspectivas assumidas por Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006), pois, embora exploradas em diferentes épocas, esta análise pode desvelar o processo de

construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais em seu agir organizacional.

Considerando o que já foi mencionado, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: como se dá o processo de construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais em seu agir organizacional?

Para um aprofundamento do tema, o texto está dividido em sete seções: introdução; metodologia; contextualização das premissas centrais exploradas por Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006); confluências conceituais; capacidades dinâmicas; análise comparativa quanto à construção de capacidades dinâmicas pelos agentes sociais; e as considerações finais.

## Metodologia

A abordagem do problema de pesquisa foi realizada de maneira qualitativa, por ser esta uma forma apropriada para compreender a natureza de um fenômeno, sem que, para tanto, busquem-se regularidades mensuráveis para interpretá-lo. Caracteriza-se como um ensaio teórico que se propõe à aproximação e inter-relação das características de um fenômeno (capacidades dinâmicas) a outro fenômeno (o agir social organizacional). O estudo é do tipo descritivo, pois busca descrever criteriosamente os fenômenos em investigação, de forma a obter informações a respeito do problema de pesquisa levantado. Em relação à estratégia de pesquisa adotada, o estudo classifica-se como bibliográfico, uma vez que seu foco está orientado para conhecer, interpretar e

compreender os processos que emergem dos fenômenos que se caracterizam como objeto de pesquisa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006; TRIVIÑOS, 1987).

Sendo assim, foi estabelecida uma estrutura de investigação temática para orientar o levantamento teórico de temas que suportam a problemática apresentada pelo artigo. O Quadro 1 elenca quais os principais temas em apreciação neste artigo, o que se objetivou investigar em cada um deles e os autores centrais utilizados para abordá-los.

Apresentada a metodologia do estudo, a seguir evidencia-se a relação de Max Weber ([1922] 1944) como afluente na constituição das proposições de Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006) e, na sequência, contextualizam-se as essencialidades de ambas as proposições teóricas.

## Contextualização das premissas centrais exploradas por Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006)

A contribuição teórica de Max Weber ([1922] 1944) tem sido atrelada ao processo de reconstrução do conhecimento no âmbito dos estudos organizacionais. Embora seja considerado o autor clássico de maior relevância na área de sociologia, muitos de seus conceitos estão intrinsecamente vinculados ao fenômeno organizacional, como demonstra sua afluência no estudo pioneiro de Ramos ([1966] 1983) e, 40 anos depois, na perspectiva de Maggi (2006).

Temas	O que investigar?	Autores
Conceitos de Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006)	As elementares proposições teóricas defendidas por tais autores.	Ramos ([1966] 1983); Maggi (2006)
Confluências conceituais	As afluências conceituais dos estudiosos.	Maggi (2006); Ramos ([1966] 1983)
Capacidades dinâmicas	A aderência entre as proposições de Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006) às premissas das capacidades dinâmicas.	Eisenhardt; Martin (2000); Augier; Teece (2008); Ambrosini; Bowman; Collier (2009)
Análise comparativa	Promover um modelo interpretativo quanto à construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais	Ramos ([1966] 1983); Maggi (2006); Ambrosini; Bowman; Collier (2009)

### Quadro 1 - Estrutura de investigação temática

Fonte: WEYMER, 2005, p. 91.

Maggi (2006) veio a considerar, como ali-cerce de sua proposição, o agir dotado de sentido manifesto pelos agentes sociais nas organizações. Em seu estudo é reconhecida de imediato a contribuição de Max Weber ([1922] 1944), ao assumir que esse sociólogo, cuja competência nas ciências sociais percorre distintas áreas, veio, por meio de seus estudos, fundamentar em muitos aspectos a sua proposição da teoria do agir organizacional, iniciada a partir do conceito de agir social investigado por Weber ([1922] 1944). Por meio do conceito de agir social, emerge a compreensão de que o agir organizacional é uma forma de agir social por ser uma atuação humana nas organizações (MAGGI, 2006).

Para o estudo de Ramos ([1966] 1983), a contribuição de Weber ([1922] 1944) para a teoria administrativa revaloriza os meios interpretativos para a área, pois os conceitos weberianos “servem para orientar concretamente o trabalho de organização e administração” (RAMOS, [1966] 1983, p. 37).

Entre as vertentes exploradas por Ramos ([1966] 1983), cujo equacionamento teórico retrata sua constatação precoce e seu pioneirismo interpretativo, quanto ao âmbito dos estudos organizacionais, emerge a tentativa de definição para seu enfático conceito de ação administrativa, delineando, para tanto, a compreensão prévia de outros conceitos que ressaltam e fundamentam a relevância da ação administrativa.

Ramos ([1966] 1983) entende a administração como *fato e sistema*, imersa em um contexto de alta complexidade, pois o “sistema administrativo é necessariamente pluridimensional” (RAMOS, [1966] 1983, p. 3). Sua *sistematicidade* caracteriza-se pelos distintos eixos, apreendidos como *fatos sociais*, componentes da estruturação e constituição da sociedade, tais como: o fator econômico, o religioso e o jurídico. Os fatos sociais acabam sendo constituídos de forma independente às manifestações individuais, já que representam um processo coletivo de múltiplas relações.

A contextualização sistêmica formada pelos fatos sociais determina a gênese do *fato administrativo*, que, especificamente, se apropria dos múltiplos fatos sociais para constituir o processo de administração. Sendo assim, o fato administrativo é fundamentalmente social e seu objetivo é promover o equilíbrio dinâmico do sistema administrativo.

No contexto organizacional, o fato administrativo expressa a atividade humana condutora do processo estratégico de tomada de decisão. A ação decisória dos agentes sociais caracteriza o fator estratégico

como elemento estruturante nas organizações. Por meio do *feedback* proveniente dos resultados oriundos das ações estratégicas adotadas, ocorrem adaptações de cunho decisório, o que implica a constante atualização do fato administrativo, isto é, do processo estratégico. Sendo assim, o processo administrativo é em si um procedimento estratégico de ações e decisões. Contudo, a efetiva funcionalidade do fato administrativo exige a *cooperação* dos agentes sociais para que as atividades possam ser realizadas, ritmadas, concebidas e modificadas.

Barnard ([1938] 1948) afirma que a existência de relações cooperativas indica que os indivíduos vinculados a qualquer sistema cooperativo têm com ele uma relação dual. Essa analogia retrata que uma relação cooperativa, implicitamente, é formada pelo alinhamento entre os preceitos organizacionais e as convicções individuais dos agentes sociais possíveis ao vislumbrarem objetivos em comum. Somente ao promover esse vínculo, ou seja, a cooperação entre organizações e agentes sociais, viabiliza-se o êxito de um processo estratégico em sua condição de fato administrativo.

Ramos ([1966] 1983), por meio da perspectiva de Simon ([1947] 1960), entende que um dos aspectos configuradores da cooperação no contexto organizacional é a *racionalidade* da qual se dota o agente social em sua *ação administrativa*, pois o aspecto racional propicia o equilíbrio entre pessoas e organizações. Para tanto, o conceito de racionalidade tipifica-se em: *funcional e substancial*.

A *racionalidade funcional* associa-se ao consentimento cooperativo, por parte do agente social, em prol da racionalidade organizacional, que essencialmente modifica a ação do indivíduo por meio de influências e controles para que a ação administrativa atinja as perspectivas desejadas pela organização.

Já a *racionalidade substancial* está “estritamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade dos agentes sociais intrínsecos as organizações” (RAMOS, [1966] 1983, p. 39). Essa consideração expõe que, diante do constante controle, da competição organizacional e da rotinização da conduta humana deteriora-se a capacidade da racionalidade substancial dos indivíduos, sendo esta essencial para credibilizá-los quanto à formação de suas competências, perspectiva decisória e potencial de criatividade. Sendo assim, a racionalidade substancial, na ação administrativa, realiza um processo de “ajustamento positivo do indivíduo ao trabalho” (RAMOS, [1966] 1983, p. 41).

Para investigar o ajustamento objetivado pela ação administrativa e equacionar teoricamente o conceito de ação administrativa, Ramos ([1966] 1983) admite o conceito de *fator ético*, de origem weberiana ([1922] 1944), que é explorado a partir da perspectiva de Mannheim (1942) por meio do par conceitual: *ética da convicção* e *ética da responsabilidade*.

Entende-se que os agentes sociais são dotados de uma *ética da convicção* pela qual expressam e norteiam seus entendimentos, preceitos e ações. Contudo, Ramos ([1966] 1983), ao reconhecer a existência de conflitos éticos nas organizações, propõe que o ajustamento positivo entre o indivíduo e seu trabalho requer que os agentes sociais nas organizações demonstrem uma “ética da responsabilidade” (RAMOS, [1966] 1983, p. 42).

A *ética da responsabilidade* representa a junção entre os preceitos éticos das organizações e dos agentes sociais em prol do equilíbrio organizacional. Ela possibilita o processo de ajustamento de fatores éticos e viabiliza a ação cooperativa nas organizações, pois as implicações éticas organizacionais, constituídas graças ao contexto da transformação econômico-social que consolidam, evidenciam a necessária mutação psicológica do homem em prol de uma ética coletiva (RAMOS, [1966] 1983, p. 87).

Compreende-se que a ação administrativa é delineada por critérios racionais e éticos. Todavia,

as implicações do processo de modernização em um sistema social ocorrem, igualmente, por meio do processo estratégico realizado pelos agentes sociais em detrimento da ação administrativa que consolidam. O agente social, ao possuir competências que lhe permitem exercer o processo decisório nas organizações, torna-se, portanto, elementar para a configuração do processo de modernização organizacional.

A partir das principais propostas e conceitos explorados por Ramos ([1966] 1983), apresenta-se o Quadro 2, que sintetiza os principais conceitos emanados de seu estudo.

Sob essas considerações, discorre-se, a seguir, sobre os conceitos e as propostas centrais explorados por Maggi (2006) em sua teoria do “agir organizacional”.

Versando sobre a temática do agir organizacional, Maggi (2006), fundamentado nos preceitos da escola weberiana ([1922] 1944), defende que investigar o agir permite refletir “não somente sobre como o trabalho muda, mas também, sobre como o estudo do trabalho pode mudar” (MAGGI, 2006, p. 88). O referido autor considera para tanto que um agir expressa os meios escolhidos pelo agente social, a partir de seu nível de conhecimento, experiência e recursos que dispõe, para atingir os objetivos organizacionais. Sendo assim, o autor afirma que o agir dos agentes sociais é *dotado de sentido*.

Conceito	Fundamento
<i>Fato social</i>	São componentes da estruturação e constituição do sistema social, tais como: o religioso, o político e o jurídico, representando, essencialmente, um processo coletivo de múltiplas relações.
<i>Fato administrativo</i>	Mescla múltiplos fatos sociais para constituir o processo de administração. Como objetivo existencial busca o equilíbrio dinâmico do sistema administrativo. No âmbito organizacional, expressa a atividade humana, especificamente, ao exercer o processo decisório.
<i>Ação administrativa</i>	Miscigena os distintos elementos organizacionais para alinhamento da ação em prol dos objetivos definidos. Sobretudo, fundamenta-se na busca do equilíbrio para a organização, enfatizando, para tanto, a relevância do fator humano para sua consolidação por meio de sua racionalidade substancial conduzida por uma ética responsável.
<i>Racionalidade</i>	Indica o fundamento promotor da cooperação nas organizações, assumindo, também, que a racionalidade funcional e a substancial são meios vinculativos aos preceitos organizacionais.
<i>Fator ético</i>	Elemento promotor do equilíbrio entre os agentes sociais, dotados de sua ética da convicção, e as organizações, por meio da ética da responsabilidade assumida nas ações administrativas.

#### Quadro 2 - Principais conceitos explorados por Ramos ([1966] 1983)

Fonte: Adaptado de RAMOS, [1966] 1983.

A teoria do agir organizacional detém sua construção a partir do conceito de *agir social*, fundamentado na epistemologia weberiana ([1922] 1944). O agir social reflete tanto a realização de ações individuais como de ações promovidas coletivamente nas organizações, pois é o “processo de ação de cada sujeito, assim como o processo comum do conjunto, relacionado a outros processos” (MAGGI, 2006, p. 8). Entretanto, o processo de ação gerado nas organizações não delimita um controle completo dos meios escolhidos e, conseqüentemente, dos fins atingidos por tal processo. A incerteza não está excluída de um processo de ação do agir organizacional, embora a “regulação de qualquer ação só pode se completar ao agir” (MAGGI, 2006, p. 8).

Evidencia-se que o *agir finalizado*, proveniente de um agir social em sua condição de processos de ações organizacionais, representa as intenções e limitações dos agentes sociais ao promoverem uma ação estratégica nas organizações, tal como é a razão humana (MAGGI, 2006). A consistência de um processo de ação está alicerçada na *cooperação* entre os distintos indivíduos em prol da coordenação consciente do processo de ação, isto é, a busca por objetivos em comum orienta um processo estratégico de ações e decisões.

Maggi (2006), ao fazer uso da perspectiva de Barnard ([1938] 1948), compreende que a coordenação de ações cooperativas representa “a ação intencional do sujeito e a ação cooperativa entre dois ou mais indivíduos” (MAGGI, 2006, p. 23). As ações cooperativas, empreendidas em um agir social, são essenciais para a consolidação de uma ação estratégica, já que o objetivo “é uma escolha de cada um, a cooperação é exigida por esse objetivo, e a coordenação exigida pela cooperação” (MAGGI, 2006, p. 9).

A racionalidade não pode ser separada da perspectiva do agir organizacional, já que “a ação organizacional é guiada pela racionalidade” (MAGGI, 2006, p. 26). A organização, como um processo contínuo de ações e decisões, sustenta-se na racionalidade manifesta pelos agentes sociais em seu agir.

A partir da perspectiva de Simon ([1947] 1960), Maggi (2006) afirma que a racionalidade manifesta pelos agentes sociais em um processo estratégico é *racionalidade intencional e limitada*. Limita-se, pois, o conhecimento quanto às conseqüências de uma ação, sendo fragmentário em razão da incerteza permeada pelo processo decisório. Intenciona-se isso porque as perspectivas dos agentes sociais são providas de

preferências e variações, o que consolida, portanto, a manifestação de uma racionalidade limitada e intencional em um processo de ações e decisões.

Sendo a organização um processo de ações – dirigido à produção de uma ordem – e caracterizada por meio da racionalidade intencional e limitada dos agentes sociais ao realizarem o processo decisório, compreende-se que o processo estratégico organizacional delinea o processo de *mudança organizacional*. Contudo, a promoção efetiva da mudança organizacional sustenta-se na cooperação entre os agentes sociais, advinda do entendimento quanto à intenção da mudança, para que se possa legitimar e sedimentar seus comportamentos, guiados por estratégias individuais, à consolidação do processo objetivado.

Maggi (2006), ao defender que o agir dotado de sentido realizado pelos agentes sociais no processo decisório, além de ser um agir social, sobretudo, é o fundamento do agir organizacional, vem a expor o sentido pelo qual estão norteadas as ações estratégicas organizacionais como meio de transformação para as organizações. O Quadro 3 apresenta a síntese dos principais conceitos explorados por Maggi (2006).

Expostos os principais conceitos e propostas e as bases referenciais exploradas por Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006), a seguir serão intermediadas e discutidas suas similaridades.

### Confluências conceituais

Os estudos de Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006) reconhecem a relevância do ser humano, graças às suas competências, como agente primordial para realização de um processo de estratégico alinhado aos preceitos organizacionais. Percebe-se que o dinamismo nas organizações está enraizado na constante incerteza que permeia o processo decisório realizado para consolidar a ação administrativa. Entretanto, o preceito de assumir o agente social como propulsor da adequabilidade, diante da continua mutação dos sistemas sociais, evidencia-se, notadamente, pelos conceitos do agir dotado de sentido, proposto por Maggi (2006), e racionalidade substancial e ética responsável, de Ramos ([1966] 1983).

Face às proposições similares atingidas por ambos os estudos, mesmo utilizando terminologias conceituais diferenciadas, identifica-se a inter-relação dos conceitos explorados por Ramos ([1966] 1983) e

Conceito	Fundamento
Agir dotado de sentido	Ao compreender a organização em termos de processos ocorridos ao longo do tempo, por meio de decisões, assume-se que um agir exprimido pelo indivíduo alicerça-se nos meios escolhidos para atingir os objetivos desejados, em que, por meio de seus conhecimentos, experiências e recursos, torna invariavelmente seu agir dotado de sentido.
Agir social	Ilustra um processo de ação formado a partir de um pré-ordenamento, cujo agir revelado pelo indivíduo sustenta-se nos meios escolhidos para atingir as premissas objetivadas.
Agir finalizado	Demonstra as intenções e limitações dos sujeitos ao promoverem um processo. Sobretudo, expressa os resultados dos objetivos em comum estabelecidos obtidos pela cooperação entre os distintos agentes sociais.
Racionalidade intencional e limitada	Sendo as conseqüências de uma ação organizacional incertas, e as perspectivas dos agentes sociais que exercem o processo decisório providas de preferências e variações, a racionalidade manifesta em uma ação vem a retratar limitação e intencionalidade.
Mudança organizacional	Assumindo a organização como um processo de ações dirigido para a produção de uma ordem, a mudança organizacional caracteriza-se pela cooperação e racionalidade intencional e limitada dos agentes sociais, em que, com seus conhecimentos e competências, estabelecem estratégias para promovê-la.

### Quadro 3 - Principais conceitos explorados por Maggi (2006)

Fonte: Adaptado de MAGGI, 2006.

Maggi (2006). Percebe-se isso a partir da confluência interpretativa destacada ponderações a seguir.

Tendo em vista a complexidade da relação entre os indivíduos e as organizações, e sendo o relacionamento entre ambos inevitável e necessário, Ramos ([1966] 1983) expõe que esse contexto conforma um sistema social que, para sua existência, requer equilíbrio. O autor declara especificamente que um sistema social é uma condição na qual “todas as partes do sistema funcionam conjuntamente com suficiente grau de harmonia” (RAMOS, [1966] 1983, p. 26).

A temática de equilíbrio organizacional é elementar para suscitar as confluências entre os conceitos: *fato administrativo* (RAMOS, [1966] 1983) e *agir social* (MAGGI, 2006), como também, *ação administrativa* (Ramos, [1966] 1983) e *agir dotado de sentido* (MAGGI, 2006).

Maggi (2006) atribui o seu conceito de agir social como sendo um processo de ação desenvolvido pelos agentes sociais para se atingir os objetivos desejados. Já o fato administrativo, para Ramos ([1966] 1983), significa o processo decisório dos indivíduos para atingir o equilíbrio do sistema administrativo. Percebe-se que, preponderantemente, ambos os conceitos expressam que a atividade humana, em um

processo estratégico de decisão, objetiva o equilíbrio para o sistema administrativo, para que propicie atingir os objetivos pleiteados.

Já o agir dotado de sentido explorado por Maggi (2006) denota que o agente social, por meio de seu agir, invariavelmente, o realiza dotado de sentido, uma vez que, ao escolher os meios para atingir os objetivos, utiliza seus conhecimentos, experiências e recursos como arcabouço para tal decisão. Já a ação administrativa, proposta por Ramos ([1966] 1983), reflete a mescla entre distintos elementos organizacionais pelos quais os indivíduos, em seu processo decisório, consolidam ações em prol dos preceitos organizacionais, sobretudo, objetivando o equilíbrio organizacional. Sendo assim, a realização de uma ação administrativa, dedicada ao atingimento de objetivos e equilíbrio organizacional, formula-se, especialmente, pelo agir dotado de sentido manifesto pelos agentes sociais.

Os resultados provenientes de uma ação administrativa remetem ao conceito de *fato social*, que para Ramos ([1966] 1983) denota, sucintamente, um processo coletivo de múltiplas relações que compõe um sistema social; e ao conceito de *agir finalizado* explorado por Maggi (2006), que representa os objetivos

em comum alcançados por meio das distinções dos agentes sociais. Para esse par conceitual, o elemento cooperação é indispensável, sobretudo, porque, sendo um agir finalizado, é a expressão de objetivos em comum atingidos por meio dos agentes sociais. A relação promovida em prol desse processo é em si um fato social.

O consenso é indispensável para promover bases cooperativas que permitam às organizações enfrentar as complexas demandas internas e externas, sem, contudo, deixar de estar alinhadas aos objetos e perspectivas organizacionais. A cooperação em uma ação administrativa provém do momento em que o agente social consegue atrelar sentido para o objetivo organizacional estabelecido, ao identificar possíveis resultados alinhados a suas expectativas/preferências. Sendo assim, Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006) enaltecem a ação humana exatamente por estar diretamente vinculada ao êxito de uma ação administrativa.

A necessária cooperação em um processo estratégico organizacional propulsiona as organizações a desenvolverem meios de vincular e obter a cooperação dos agentes sociais. A tentativa é fazer com que o agir humano dotado de sentido seja expresso em prol de preceitos organizacionais por meio de um processo estratégico. A busca é fazer com que a ação particularizada dos agentes sociais, no que concerne à autonomia de conceber as próprias ponderações, propicie a manifestação da aptidão de construir competências que viabilizem a habilidade de adaptação e influência da organização no contexto do qual é parte integrante.

Para complementar essa concepção, a temática de *racionalidade* foi explorada tanto por Ramos ([1966] 1983) que ainda a qualificou como: *substancial e funcional*; e Maggi, (2006) que a considera como *intencional e limitada*.

Segundo Ramos ([1966] 1983), a racionalidade em si é o meio de ponderação dos agentes sociais em um processo de decisão e, sobretudo, o fundamento promotor da cooperação nas organizações. Enquanto a racionalidade funcional recai sobre a aceitação indistinta dos agentes sociais para com os preceitos organizacionais, a racionalidade substancial promove um equilíbrio coletivo entre os indivíduos e as organizações. Já para Maggi (2006) a racionalidade é limitada e intencional. Limita-se no momento em que as incertezas sob as consequências de uma ação decisória são substanciais e intenciona-se já que os agentes sociais, invariavelmente, exercem

o processo decisório dotados de suas preferências e variações.

Sendo assim, a racionalidade é o meio vinculativo para a promoção de ações cooperativas, permeada pelas limitações e intencionalidades dos indivíduos na legitimação da realização do processo de ação objetivado. Invariavelmente, um processo de ação representa um processo de *mudança organizacional*.

De acordo com Maggi (2006), para efetivação de um processo de mudança, é preciso a produção de um ordenamento estratégico, plausível somente pela racionalidade possibilitadora de ações cooperativas manifestas pelos agentes sociais. Em face das limitações, convicções e intencionalidades permeadas pelas racionalidades dos agentes sociais, o êxito em um processo de mudança organizacional provém da racionalidade substancial que promove o equilíbrio organizacional em um processo de mudança.

O mérito de equilíbrio organizacional faz emergir o conceito do *fator ético* explorado por Ramos ([1966] 1983), que apreende ser o fator ético elementar para o equilíbrio organizacional. O fator ético propicia o estabelecimento de objetivos em comum entre as organizações e seus agentes. Por sua vez, esse alinhamento viabiliza-se por uma ética responsável, que reflete a existência de valores distintos advindos da mescla entre organizações e agentes sociais, tornando, assim, a ética da responsabilidade o elemento promotor do equilíbrio organizacional que possibilita, portanto, o curso da ação objetivada.

O processo de mudança é confluyente com o fator ético, pois a intermediação entre as instabilidades de um processo de mudança e o equilíbrio organizacional objetivado é sustentada pelo fator ético no qual os agentes sociais e as organizações constituem uma racionalidade substancial e cooperativa em prol da realização da ação cooperativa pleiteada.

Em vista dos conceitos elencados, nota-se que a tentativa é fazer com que os agentes sociais e as organizações se auto-organizem em prol de reestabelecer a cooperação mútua. Dessa maneira, Reed (2007), com o pressuposto do modelo de meta-narrativa interpretativa de integração, assume que as organizações não obtêm êxito em solucionar problemas de integração social no contexto de instabilidades da sociedade moderna. Sendo o modelo de integração embasado em identificar maneiras de atrelar as organizações modernas a um sentimento de comunidade e cooperação entre seus indivíduos, nota-se que o atingimento do equilíbrio sustenta-se

na maneira pela qual os agentes sociais realizam a construção de competências permeada de sua racionalidade substancial e ética responsável.

As confluências conceituais aqui realizadas, por meio de estudos distanciados cronologicamente por 40 anos, explicitam que a dinâmica de múltiplas relações que configuram os sistemas sociais vem ocorrendo de formas similares. Sobretudo, percebe-se que o agente social é o elemento central dos processos estratégicos, graças às competências que exerce no processo decisório e, por conseguinte, possibilita o equilíbrio organizacional diante da mutabilidade do ambiente em que as organizações se encontram.

Com o anseio de favorecer novos meios de compreender e interpretar as relações organizacionais, segue o Quadro 4 com a síntese das confluências conceituais construídas.

Reconhecendo que os estudos de Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006) consideram o agente social como elemento central em suas proposições, graças às competências que manifestam para realização do processo decisório, será abordado a seguir

o conceito de capacidades dinâmicas, por ser uma temática advinda de uma corrente de estudos em estratégia que almeja compreender o processo de estratégia a partir dos recursos que são base da organização, no alcance do dinamismo e competitividade organizacional.

### Capacidades dinâmicas

No contexto de processos estratégicos sob a ótica das capacidades dinâmicas, o dinamismo incide nas estratégias específicas e processos organizacionais desenvolvidos, sendo a competitividade emergida da sistematização desse processo decisório estratégico (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Para tais valores distintos nas organizações, parte-se da premissa de que por meio da manipulação de seus recursos base, promovidas pelos agentes sociais, é possível realizar um processo contínuo de adaptabilidade organizacional diante das mudanças ambiente a que estão implícitas, sendo esse processo

Ramos (1966) Conceitos	Confluência interpretativa	Maggi (2006) Conceitos
<i>Fato social</i>	Processo coletivo de múltiplas relações que constitui o sistema social permeado pela ação cooperativa dos agentes sociais em prol de objetivos em comum. Contudo, sem deixar de representar a intencionalidade e limitação dos agentes sociais ao promovê-lo.	Agir finalizado
<i>Fato administrativo</i>	Atividade humana refletida em um processo decisório dedicado a formatar uma ação pré-ordenada, objetivando o equilíbrio do sistema administrativo, uma vez sendo constituído pela mescla de distintos fatos sociais.	Agir social
<i>Ação administrativa</i>	Dedica-se à consolidação do equilíbrio organizacional por meio do processo estratégico. É central a relevância do agente social, detentor de substancial racionalidade e promotor de uma ética responsável, para conceber uma ação em prol de objetivos em comum, manifesta por meio de seu agir social dotado de sentido.	Agir dotado de sentido
<i>Racionalidade</i>	Meio vinculativo para a promoção de ações cooperativas, dirigidas ao ordenamento em prol de alcançar os objetivos desejados. A validade para tal ação é, sobretudo, constituída pela ponderação dos agentes sociais, em meio às suas limitações e intencionalidades, determinando a legitimidade para a realização, de fato, da ação objetivada.	Racionalidade intencional e limitada
<i>Fator ético</i>	Elemento essencial para promover o equilíbrio entre a organização e os indivíduos, em que a ética responsável, implícita no processo decisório, intermedeia a instabilidade quanto à incerteza dos resultados que serão alcançados pelas estratégias promotoras do processo de mudança organizacional.	Mudança organizacional

**Quadro 4** - Principais confluências conceituais entre os estudos de Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006)

Fonte: Adaptado de RAMOS, [1966] 1983 e MAGGI, 2006.

a essencialidade da corrente de estudo em estratégia: capacidades dinâmicas.

Para as organizações, o conceito de capacidades dinâmicas refere-se à capacidade de sentir, apreender e adaptar-se, a fim de gerar e explorar as competências internas e externas da organização, o que possibilita responderem rapidamente às transformações advindas do contexto norteado por constantes mudanças do qual fazem parte (AUGIER; TEECE, 2008).

O conceito de capacidades dinâmicas, no âmbito organizacional, também “representa a forma de criar, ampliar e modificar seus recursos base” (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009, p. 9). Recursos organizacionais são todos os elementos, estrutura, atividades e fatores que permitem à organização gerar renda. Um recurso primordial é o ser humano implícito à organização, por ser o agente que exerce o processo decisório condutor do êxito e adaptabilidade da organização às novas demandas, à medida que desenvolve as capacidades dinâmicas para adequabilizar os recursos base organizacionais às necessidades estabelecidas pelos mercados onde atuam.

A exploração e transformação dos recursos base da organização, pelos agentes sociais em seu agir decisório, advém de suas competências e capacidade de aprendizagem. Tais elementos são fundamentalmente questões estratégicas, pois as capacidades dinâmicas detêm sua potencialidade sustentada na criação de novos conhecimentos, disseminados por meio do processo estratégico, como forma dos agentes sociais vislumbrarem, a partir das oportunidades atuais, meios distintos para enfrentar a mutabilidade do ambiente (AUGIER; TEECE, 2008).

Eisenhardt e Martin (2000) consideram que o conhecimento organizacional é o alicerce para o desenvolvimento dos processos decisórios, cujo valor estratégico reside na capacidade dos agentes sociais em manipular os recursos base para criação de valor para as organizações. Sendo assim, a vantagem competitiva de longo prazo reside nas configurações que os gestores constroem, usando as capacidades dinâmicas sob os recursos em um processo estratégico (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

O processo estratégico exercido nas organizações, como elemento crucial do processo de mudança organizacional, reflete a maneira pela qual as percepções gerenciais são empreendidas a partir dos preceitos das capacidades dinâmicas, que desenvolvem, renovam e incrementam os recursos base das

organizações, uma vez desenvolvidos em ambientes dinâmicos. Para tanto, há três tipos de capacidades dinâmicas que podem ser niveladas em uma hierarquia, a conhecer: *incremental*; *renovação*; e *regeneração* (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009).

Como primeiro nível encontram-se as capacidades dinâmicas *incrementais*. Elas representam o contínuo direcionamento para a melhoria dos recursos base já obtidos pela organização. Esse nível fundamenta-se na premissa de que, mesmo em ambientes estáveis ou em constante mutação, há a necessidade de contínua melhoria de seus recursos base, para que adaptar-se com maior êxito aos processos de mudança se torne possível. Esse nível é incremental por não transformar a atual base de recursos, mas sim ajustá-la e adaptá-la gradativamente, mantendo os recursos base em um processo de melhoria contínua (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009).

O segundo nível representado pela capacidade dinâmica de *renovação* significa a aptidão de atualizar, adaptar e ampliar os recursos base, atuando de maneira a renovar a natureza dos recursos organizacionais de que já dispõe, em vez de somente adaptá-los de forma incremental. Essa capacidade engloba adquirir vantagens diferenciadas, tendo o preceito de que o ambiente dinâmico, no qual a organização se encontra, pode rapidamente se extinguir. A capacidade de renovação sustenta-se em desenvolver novos recursos para enfrentar as mudanças e demandas ambientais (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009).

Já o terceiro nível, indicado como a capacidade dinâmica de *regeneração*, denota a forma como a organização altera e modifica seus recursos base atuais. A capacidade regenerativa “não causa impacto sobre os recursos bases da organização, mas em seu conjunto atual de recursos dinâmicos” (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009, p. 9). Essa capacidade se distingue dos demais níveis, uma vez que não exerce impacto direto na atual base de recursos da organização. Enfoca, para tanto, como modificar a maneira pela qual se cria, estende ou transforma a base de recursos. Nessas circunstâncias é preciso um conjunto de capacidades distintas dos agentes sociais para criar novas formas de agir sobre os recursos base e o conjunto das capacidades que já estejam incorporadas na organização (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009).

Cada nível da capacidade dinâmica tem sua aplicação realizada de acordo com as percepções gerenciais diante do dinamismo do ambiente organizacional.

O uso adequado dos distintos níveis da capacidade dinâmica torna-se um critério de adaptabilidade perceptiva dos gestores para identificar a necessidade de mudança requerida pelo ambiente. Entretanto, a percepção gerencial é mediada tanto por parâmetros do ambiente externo, detentor de novas demandas, como do ambiente interno, formado pelos atuais recursos base dos quais dispõe a organização.

As maneiras de perceber e agir dos gestores, em face das transformações e novas demandas do ambiente organizacional, são abrangentes e dinâmicas, à medida que o agente social constitui o processo estratégico a partir do reconhecimento da necessidade de mudança, juntamente a ponderação sobre os recursos organizacionais que dispõe.

Sendo o processo estratégico proveniente da percepção dos agentes sociais, formada pela mescla entre as transformações do ambiente e os recursos base da organização, afirma-se que os gestores nas organizações “percebem e agem em termos de seu ambiente e recursos” (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009, p. 10).

As capacidades dinâmicas buscam propiciar às organizações subsídios que as façam responder naturalmente às novas demandas, bem como fazer com que as organizações compreendam que não só por demandas devem ocorrer modificações nos recursos organizacionais e que, mesmo em cenários de estabilidade, elas devem agir em busca de capacidades que melhorem seus processos sistematicamente. Sendo assim, as capacidades dinâmicas instituem um processo cíclico de transformação dos recursos base organizacionais, empreendido por meio do processo estratégico dos agentes sociais.

A partir de tal embasamento, na sequência será realizada uma análise comparativa em relação às similaridades das proposições de Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006) com a temática de capacidades dinâmicas, como forma de consolidar um modelo interpretativo quanto ao processo cíclico de construção de capacidades dinâmicas pelos agentes sociais em seu agir nas organizações.

### **Análise comparativa quanto à construção de capacidades dinâmicas pelos agentes sociais**

A partir das confluências conceituais e perspectivas defendidas por Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006), busca-se realizar um modelo interpretativo da

construção de capacidades dinâmicas pelos agentes sociais, para elucidar como ambas as proposições estão alinhadas, substancialmente, em seus preceitos delineadores.

As capacidades dinâmicas em seu primeiro nível – *incremental* – representam o contínuo direcionamento à melhoria dos recursos base já obtidos pela organização, para que a adaptação ao processo de mudança se torne possível. Contudo, nesse nível não se transforma a atual base de recursos, ela apenas é ajustada gradativamente, em um processo de melhoria contínua (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009).

Com a confluência interpretativa entre os conceitos de *agir finalizado* (MAGGI, 2006) e *fato social* (RAMOS, [1966] 1983), as múltiplas relações configuradas em um sistema social são permeadas por ações cooperativas impregnadas de limitação e intencionalidade dos agentes sociais. Assim sendo, a ação cooperativa vem a se estabelecer como incremental, uma vez que sua manifestação advém da busca em atingir cooperativamente melhores resultados de acordo com os objetivos em comum definidos. A ação cooperativa ampara-se nos recursos base que dispõem a organização, à medida que os resultados efetivamente atingidos se tornaram parâmetro para o processo incremental de constante aperfeiçoamento e adaptabilidade dos recursos base organizacionais.

Já o segundo nível – de *renovação* das capacidades dinâmicas – indica a aptidão de atualizar, adaptar e ampliar os recursos base, dedicando-se a renovar a natureza dos recursos que já dispõe, em vez de somente adaptá-los de forma incremental.

A relação entre os conceitos de *agir social* (MAGGI, 2006) e *fato administrativo* (RAMOS, [1966] 1983), que sucintamente expressa a manifestação humana em um processo decisório dedicado ao equilíbrio organizacional, vem a ser um processo contínuo de renovação. Essa convicção recai sobre o preceito de que ações que promovem a atualização, adaptação e ampliação dos recursos base são manifestas pelo processo decisório desenvolvido pelos agentes sociais. Sobretudo, desvelar novos recursos advém dos meios escolhidos para se atingir os objetivos almejados, o que, por sua vez, é uma escolha dos agentes sociais no processo estratégico adotado, que, de fato, consolida o processo de renovação.

O terceiro nível, indicado como a capacidade dinâmica de *regeneração*, denota a maneira como a organização altera e modifica seus recursos base, sem exercer impacto direto na atual base de recursos.

O enfoque é modificar a maneira pela qual cria, estende ou transforma a base de recursos da organização.

Essa concepção evidencia os conceitos *agir dotado de sentido* (MAGGI, 2006) e *ação administrativa* (RAMOS, [1966] 1983), que enfocam o equilíbrio organizacional por meio do processo estratégico desenvolvido pelos agentes sociais, em detrimento de suas distinções e características, que credibilizam sentido às suas ações.

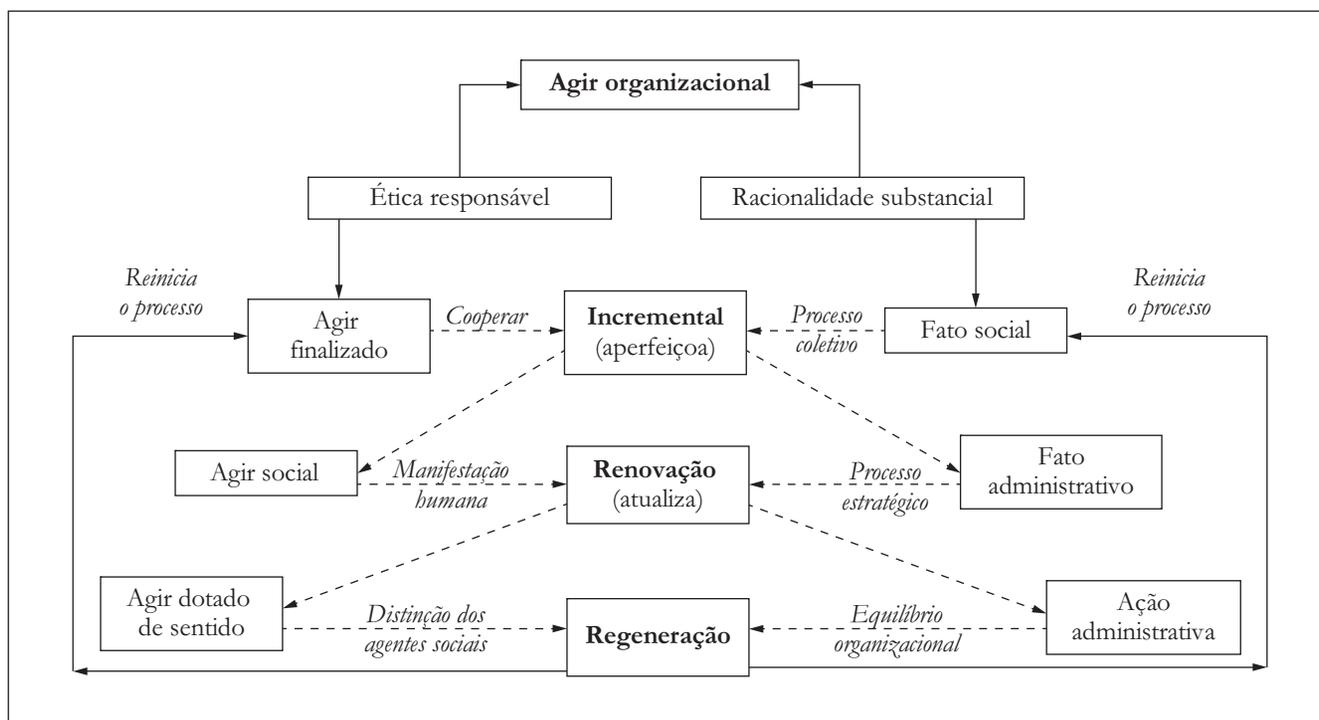
A capacidade de regenerar os recursos base emerge do agir dotado de sentido dos agentes sociais que é aplicado na consolidação das ações administrativas. O agente social, como fonte de contínua distinção para as organizações, empreende as ações estratégicas que promovem o equilíbrio organizacional e, por conseguinte, regeneram os recursos base. Sintetizam-se na Figura 1 as afluências conceituais provenientes do diálogo teórico em pauta.

A compreensão desse modelo parte do princípio de que, sendo o agir organizacional constituído pela ética responsável e pela racionalidade substancial dos agentes sociais manifesta em suas ações, pode-se considerar que a ética responsável existente em um agir finalizado promove a cooperação intencional em prol de objetivos em comum entre os indivíduos. Já

a racionalidade substancial recai na essencialidade do fato social, sendo este delineado por um processo coletivo. Tais características, ao serem miscigenadas, causam o aperfeiçoamento dos atuais recursos organizacionais, caracterizando a capacidade dinâmica de nível incremental.

O agir finalizado advém previamente de um agir social, que representa em si uma manifestação humana. Já o fato social se remete, nas organizações, a um fato administrativo, indicando especificamente o processo estratégico desempenhado pelos agentes sociais. Assim, a manifestação humana advinda do processo estratégico adotado vem a promover o atualizar dos recursos organizacionais, que para tanto é o nível de capacidade dinâmica de renovação.

Já o agir social, previamente, é constituído pelo agir dotado de sentido dos agentes sociais, que por sua vez representa as características distintas que atribuem sentido às suas ações. E, sendo o fato administrativo indicador do processo estratégico, compreende-se que uma ação administrativa objetiva atingir o equilíbrio organizacional por meio das estratégias desempenhadas. Portanto, considerando as distinções dos agentes sociais expressas em seu agir dotado de sentido, ao mesclar-se ao objetivo de



**Figura 1** - Modelo interpretativo do processo cíclico de construção das capacidades dinâmicas

Fonte: Dados da pesquisa.

equilíbrio organizacional implícito na promoção das ações administrativas, pode-se entender que esses elementos são responsáveis pelo patamar propício à transformação dos recursos base da organização, uma vez que atingem equilíbrio por meio das distinções dos agentes sociais, o que indica o nível de capacidade dinâmica de regeneração.

Por fim, uma vez transformados os recursos base da organização, considera-se o estabelecimento de uma nova condição, que graças às mudanças do ambiente remeterá a um processo cíclico de adaptabilidade aos recursos organizacionais. Dessa forma, a partir da transformação dos recursos, o agir dotado de sentido estará configurando, novamente, um agir finalizado, e a ação administrativa se defrontará a um novo fato social, sendo assim necessário o reinício do processo da construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais, tornando-a, assim, um processo cíclico.

Como já exposto, cada nível da capacidade dinâmica tem sua aplicação realizada de acordo com as percepções gerenciais diante do dinamismo do ambiente organizacional. O adequado uso dos distintos níveis da capacidade dinâmica torna-se um critério de adaptabilidade perceptiva dos gestores para identificar a necessidade de mudança requerida pelo ambiente. Nessas circunstâncias, defendeu-se que é preciso um conjunto de capacidades distintas dos agentes sociais, para agir sobre o conjunto das capacidades atualmente incorporadas, permitindo a alteração dos recursos base por meio de novas formas (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009).

Sob essa perspectiva e sendo o agente social detentor da aptidão em construir competências diferenciadas, compreende-se que a efetiva realização das capacidades dinâmicas nas organizações está fundamentada nas competências, construídas por meio da racionalidade substancial e ética, responsáveis manifestas pelos indivíduos em seu agir dotado de sentido. Essas características dos agentes sociais são os elementos do conjunto distinto de capacidades requeridas para aplicar, de fato, as capacidades dinâmicas nas organizações.

Além do agente social, por meio de seus conhecimentos, experiências e recursos, manifestar um agir dotado de sentido (MAGGI, 2006), as habilidades e atitudes expressas em suas ações são, de fato, sua estratégia para a adequabilidade organizacional. Em perspectiva similar, Ramos ([1966] 1983) afirma que são as ações estratégicas que representam um modo de agir do agente social, segundo técnica de

análise e descoberta das virtualidades do presente em função de um propósito.

Portanto, a aptidão do agente social em construir um conjunto de capacidades distintas, em prol da aplicabilidade aos sistemas sociais ao qual está implícito, é o que faz ser possível o desenvolvimento das capacidades dinâmicas por meio dos processos estratégicos realizados nas organizações.

## Considerações finais

Este estudo emergiu com o objetivo de proporcionar um subsídio teórico elucidante das ricas contribuições dos estudos organizacionais, no que se refere às bases da gestão, para desvelar o processo de construção das capacidades dinâmicas pelos agentes sociais em seu agir organizacional.

Compreendeu-se que, ao inter-relacionar as confluências conceituais de Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006) com a temática de capacidades dinâmicas, pôde-se realizar um modelo interpretativo do processo de construção das capacidades dinâmicas, o que reafirmou a relevância do agente social para as organizações.

Percebeu-se que a velocidade e a assertividade das ações estratégicas estão intimamente ligadas às competências dos gestores. Sendo as organizações atuantes em ambientes altamente competitivos, a existência da capacidade dinâmica de incrementar, renovar e regenerar os recursos de que dispõe é fundamental para a sua sobrevivência. O gestor vem a possibilitar que as capacidades dinâmicas existam e se efetivem no processo de gestão possível por meio de suas competências para construí-las e aplicá-las. Por meio do escopo e da discussão teórica deste estudo, desvelou-se ser a elementar competência, para a efetivação das capacidades dinâmicas, a racionalidade substancial e ética, responsável manifesta pelos agentes sociais em seu agir dotado de sentido.

Entende-se que as organizações devem criar, dentro de sua estrutura, a gestão por capacidades dinâmicas, alicerçada na construção da competência estratégica e adaptativa de seus gestores. A adoção e o desenvolvimento desse tipo de gestão poderão proporcionar um melhor preparo para enfrentar as instáveis mudanças, mantendo seu caráter competitivo, já que os agentes sociais, ao se depararem diante das novas demandas, exerceram seu processo decisório por meio dos recursos base de que dispõem, principalmente de

acordo com o nível da capacidade dinâmica ao qual dota-se, naquele momento, a organização.

Notadamente, Ramos ([1966] 1983) desbravou, por meio de seu pioneirismo interpretativo, a constituição de uma precoce e relevante percepção sobre as dimensões em que configuram-se as estruturas das relações organizacionais. Suas consistentes percepções, mesmo formuladas em uma época remota, ainda são notoriamente aderentes e elementares para a compreensão do atual contexto vivenciado pelas organizações. Reitera-se essa convicção ao perceber que o estudo de Maggi (2006), desenvolvido 40 anos depois, chega a conclusões similares, comprovando, portanto, a atualidade e relevância dos estudos. Ambas as proposições permitiram reconhecer que a mutabilidade dos sistemas sociais tem ocorrido por dinâmicas semelhantes, sendo esse reconhecimento já firmado nas premissas de Ramos ([1966] 1983).

Os estudos organizacionais aqui fundamentados, embora explorados em distintos períodos, chegaram a conclusões similares. O ser humano foi reconhecido como o agente promotor da mudança organizacional por meio de suas competências aplicadas no processo estratégico de ações e decisões, substancialmente, para a construção de um conjunto distinto de capacidades dinâmicas. Sendo assim, compreende-se que as bases para se alcançar as capacidades dinâmicas estão desveladas nas proposições centrais exploradas por meio dos estudos de Ramos ([1966] 1983) e Maggi (2006).

Os estudos aqui referenciados reconheceram que a mutabilidade dos sistemas sociais têm ocorrido por dinâmicas semelhantes, distinguindo-se essencialmente quanto à velocidade em que ocorrem, o que torna o entendimento da evolução do conhecimento diante dos processos de mudanças, além de ser necessário, ser, de fato, confirmado por meio de novas perspectivas advindas de estudos consolidados, aqui referenciados na proposição de Maggi (2006).

A originalidade e a contribuição deste artigo para o avanço dos estudos tangentes às capacidades dinâmicas provêm das ricas contribuições dos estudos organizacionais para o entendimento das premissas delineadoras de seu processo de construção. Essa contribuição reforça a relevância dos estudos organizacionais clássicos, uma vez que, neste caso, há 44 anos, Guerreiro Ramos já proporcionava valorosas contribuições que desvelaram aspectos centrais da gestão, no contexto de processos estratégicos.

Finalmente, ao serem apresentadas e inter-relacionadas, as principais confluências existentes entre a perspectiva pioneira de Ramos ([1966] 1983) e o estudo de Maggi (2006), tangenciando o papel do agente social na promoção das capacidades dinâmicas, propiciou-se, além de um subsídio teórico, no que se refere às bases da gestão, perceber que, se devidamente apreendida e explorada, a amplitude conceitual investigada por ambos os estudos pode emergir contribuições efetivas tanto às bases teóricas quanto à prática da gestão, no que se refere aos processos de estratégia.

## Referências

- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. **British Journal of Management**, New York, v. 20, n. 5, p. 9-24, 2009.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization Studies**, New York, v. 29, n. 8, p. 1187-1208, 2008.
- BARNARD, C. I. **The functions of the executive**. 2nd ed. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1948. Originalmente publicado em 1938.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, New York, v. 21, n. 7, p. 1105-1121, 2000.
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MAGGI, B. **Do agir organizacional**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.
- MANNHEIM, K. **Libertad y planificación social**. 2. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1942.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983. Originalmente publicado em 1966.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 61-97.

---

SIMON, H. **Administrative behavior**. 2e éd. New York: Macmillan, 1960. Originalmente publicado em 1947.

SZANTO, B. Socio-technical functioning and anthropogenic crises. **Systems Research and Behavioral Science**, New York, v. 15, n. 4, p. 17-21, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, M. **Economia y sociedad**. 2. ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1944. Originalmente publicado em 1922.

Recebido: 14/09/2010

*Received:* 09/14/2010

Aprovado: 13/11/2010

*Approved:* 11/13/2010