

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

CAMILLA DE FREITAS BASTOS

**O IMPACTO DA INTERAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES
GERENCIAIS DINÂMICAS – CAPITAL HUMANO, SOCIAL E
COGNITIVO – NA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL**

VITÓRIA

2017

CAMILLA DE FREITAS BASTOS

**O IMPACTO DA INTERAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES
GERENCIAIS DINÂMICAS – CAPITAL HUMANO, SOCIAL E
COGNITIVO – NA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Juliana d'Angelo

VITÓRIA

2017

CAMILLA DE FREITAS BASTOS

**O IMPACTO DA INTERAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES
GERENCIAIS DINÂMICAS – CAPITAL HUMANO, SOCIAL E
COGNITIVO – NA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 18 de outubro de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. MÁRCIA JULIANA D'ANGELO

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof^a. Dr^a. ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr. SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS

Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

AGRADECIMENTOS

Dedico esse trabalho ao meu pai que com muito amor me incentivou e aos meus filhos.

RESUMO

O estudo das capacidades dinâmicas gerenciais é uma temática emergente e atual para a área de gestão estratégica e as mudanças inesperadas no mundo dos negócios geradas pela hipercompetitividade, volatilidade extrema, turbulências, competição acirrada e novas formas de desenvolvimento tecnológico têm despertado um maior interesse pelo significado de resiliência nas organizações. Desta forma, o objetivo desse estudo é identificar a influência, a partir da interação entre as capacidades gerenciais dinâmicas – capital humano, social e cognitivo – sobre a habilidade da organização em se adaptar às mudanças, se manter sustentável e competitiva em condições de incertezas, adversas e instáveis. Até então, esses conceitos ainda não tinham sido utilizados de forma sistemática a observar a heterogeneidade entre as capacidades gerenciais dinâmicas. Assim, este estudo adota uma metodologia quantitativa, de caráter descritivo e de corte transversal. As evidências mostram que há influência positiva somente do capital social na habilidade da organização em se adaptar às mudanças e se manter sustentável e competitiva, apesar de os funcionários discordarem que possuam tais capacidades ou mesmo que sejam resilientes em momentos de adversidade. Do ponto de vista das implicações práticas, os resultados mostram que as organizações podem buscar ou capacitar profissionais a desenvolverem o capital social – o *networking* interno e externo – visando promover o desenvolvimento de capacidades gerenciais dinâmicas.

Palavras-chave: Capacidades gerenciais dinâmicas. Capital Social. Capital Cognitivo. Capital Humano. Resiliência organizacional.

ABSTRACT

The study of dynamic management capabilities is an emerging and current issue for the area of strategic management and the unexpected changes in the business world generated by hypercompetitiveness, extreme volatility, turbulence, fierce competition and new forms of technological development have aroused a greater interest in the meaning of resilience in organizations. In this way, the objective of this study is to identify the influence, from the interaction between the dynamic managerial capacities - human, social and cognitive capital - about the organization's ability to adapt to changes, to remain sustainable and competitive in conditions of uncertainties, adverse and unstable. Until then, these concepts had not yet been systematically used to observe the heterogeneity between dynamic managerial capabilities. Thus, this study adopts a quantitative, descriptive and cross-sectional methodology. Evidence shows that there is only positive influence of social capital on an organization's ability to adapt to change and to remain sustainable and competitive, even though employees disagree that they have such capabilities or are resilient in times of adversity. From the point of view of practical implications, the results show that organizations can seek or enable professionals to develop social capital - internal and external networking - in order to promote the development of dynamic managerial capacities.

Keywords: Dynamic management capabilities. Social capital. Cognitive Capital. Human capital. Organizational resilience.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA.....	27
TABELA 2 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA	28
TABELA 3 – ÍNDICES DE AJUSTAMENTO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	31
TABELA 4 – VARIÂNCIA EXTRAÍDA E CONFIABILIDADE COMPOSTA DO CONSTRUCTO	32
TABELA 5 – ÍNDICES DE QUALIDADE DE AJUSTE DOS MODELOS ESTRUTURAIS	34
TABELA 6 – RELAÇÕES ESTRUTURAIS DOS MODELOS	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL	11
2.2 A RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS	13
2.3 A INTERAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS – GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO, SOCIAL E COGNITIVO – E A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL	16
2.3.1 Gerenciamento do Capital Humano	17
2.3.2 Gerenciamento do Capital Social	18
2.3.3 Gerenciamento do Capital cognitivo	20
3 METODOLOGIA	23
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	23
3.2 POPULAÇÃO DA AMOSTRA	23
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	23
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	25
4 ANÁLISE DOS DADOS	27
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	27
4.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA AMOSTRA	28
4.3 AVALIAÇÃO DA VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO	29
4.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL E SUAS HIPÓTESES	32
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

As mudanças inesperadas no mundo dos negócios geradas pelo cenário econômico-financeiro, hipercompetitividade, volatilidade extrema, turbulências, competição acirrada e novas formas de desenvolvimento tecnológico (FAINSMIDT 2014; KRIZA; VOOLA; YUKSEL, 2014; ROBERTS; CAMPBELL; VIJAYASARATHY, 2016) têm despertado um maior interesse pelo significado de resiliência nas organizações (LEGNICK-HALL; BECK; LEGNICK-HALL, 2011; SIRMON; HITT, 2009; VOGUS; SUTCLIFFE, 2007; GROTHBERG, 2005).

Resiliência organizacional se apresenta como uma nova perspectiva para a gestão estratégica cuja ênfase está nas respostas rápidas à dinâmica do ambiente externo (CHEN, 2016). Tem sido reconhecida como um fator chave de sucesso para que as empresas possam se manter competitivas, aprendam a se adaptar, se auto-organizar (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010), se recuperar e se superar perante as mudanças (RODRIGUEZ, 2008).

A capacidade em processar, resistir e se adequar às adversidades é relevante para a sobrevivência das empresas (ADNER; HELFAT, 2003), uma vez que está atrelada à perspectiva de criação de novas oportunidades de negócios (AKGUN; KESKIN, 2014). É fato que algumas empresas conseguem se adaptar melhor, captar recursos de forma mais eficaz e administrar os retrocessos de forma mais empreendedora que outras (GIDDENS; HUTTON, 2004). Adicionalmente, a capacidade de resposta para tais eventos depende diretamente da liderança empresarial, em particular das habilidades dos gestores em utilizarem os recursos

disponíveis, criando e capturando riquezas nesses ambientes na busca da inovação organizacional (ROSEMBLOON, 2000; ROBERTS; CAMPBELL; VIJAYASARATHY, 2016).

As habilidades para implementar rotinas organizacionais e estratégicas, pelas quais os gestores conseguem alterar sua base de recursos – e dessa forma adquiri-los, liberá-los, integrá-los e recombina-los – é denominada capacidade dinâmica (EISENHARDT; MARTIN, 2000; GRANT, 1996; TEECE; PISANO, 1994). E, nesse contexto, a tomada de decisão para fazer escolhas, que dão forma aos principais movimentos estratégicos da empresa, é considerada uma capacidade gerencial dinâmica estratégica, na qual os gestores combinam suas várias experiências de negócios, mercados, funcionais e pessoais (BROWN; EISENHARDT, 1989). Em outras palavras, a capacidade gerencial dinâmica abrange as decisões da alta gestão juntamente com ações, estratégias e a *performance* corporativa, especialmente sob condições de mudanças (ROSENBLOOM, 2000; BARNEY; MACKEY, 2005).

As análises e as decisões mais significativas vêm da alta gestão e, muitas vezes, apesar de enfrentar condições semelhantes no ambiente externo, as decisões diferem umas das outras (ADNER; HELFAT, 2003). Como proposta para entender e buscar explicações para as diferentes decisões, esses autores se basearam em três fatores subjacentes: o gerenciamento do capital humano (habilidades), social (rede de relacionamentos) e cognitivo (estrutura de conhecimentos). Avaliaram os efeitos desses três pilares de maneira separada e constataram que esses fatores podem influenciar a estratégia e as decisões operacionais gerenciais. Além disso, podem interagir de maneira que venham a

impulsionar ainda mais a heterogeneidade observada (ROSEMBLOOM, 2000; RAY; BARNEY; MUHAMMAD, 2004; KOR; LEBLEBICI, 2005).

Logo, uma compreensão mais completa e apurada da relação entre as capacidades gerenciais dinâmicas – capital humano, social e cognitivo – é necessária, uma vez que existem poucas pesquisas na gestão estratégica com foco na interação desses fatores e seus impactos na adaptação da organização às mudanças (ADNER; HELFAT, 2003). Além disso, ainda são necessárias pesquisas empíricas para investigar a resiliência organizacional e como pode ser influenciada pelas capacidades organizacionais (BURNARD; BHAMRA, 2011).

Diante desse contexto, o objetivo desse estudo é identificar a influência, que essas capacidades dinâmicas gerenciais – capital humano, social e cognitivo – exercem sobre a habilidade da organização em se adaptar às mudanças, para se manter sustentável e competitiva em condições de incertezas, adversas e instáveis.

Como contribuição teórica, a pesquisa apresenta um estudo empírico para avançar no conhecimento das capacidades dinâmicas gerenciais, uma vez que se trata de uma temática emergente e atual para a área de gestão estratégica, contribuindo principalmente com reflexões para o debate a partir dos efeitos da interação destes fatores na resiliência organizacional. Também apresenta implicações práticas para as organizações que estejam dispostas a investir em tais capacidades para que suas instituições desenvolvam a resiliência frente às incertezas e complexidade do ambiente externo.

Capítulo 2

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Resiliência é a capacidade do indivíduo se superar e de se recuperar no período de adversidades. Pulley (1997) classifica pessoas resilientes como aquelas capazes de responderem eficazmente às mudanças e que compartilham um aprendizado contínuo. São autoeficazes e autossuficientes, assumindo responsabilidades por suas decisões, não mesclando sua identidade pessoal com a profissional. Para Sirmon e Hitt (2009), resiliência organizacional é a capacidade de um sistema absorver distúrbios e reorganizar-se enquanto sofre mudanças de modo ainda reter essencialmente a mesma função, estrutura, identidade e *feedbacks*.

O tema resiliência organizacional tem se tornado crescente e importante na literatura de gestão estratégica, uma vez que traz a ideia de sucesso baseada na capacidade das empresas em se anteciparem às mudanças (ANNARELLI; NONINO 2016). Algumas questões vêm sendo perguntas-chave na busca do sucesso empresarial, como por exemplo, Por que algumas empresas desmoronam em face às mudanças inesperadas no mundo dos negócios enquanto outras conseguem prosperar? Ou, como organizações, indivíduos e unidades, no meio em que são compreendidos, continuam a se desenvolver diante das adversidades, crises, barreiras e conseguem se destacar de forma mais inovadora do que outras? (BURNARD; BHAMRA, 2001; ANNARELLI; NONINO, 2016).

A definição de resiliência organizacional tem como base a manutenção de condições desafiadoras, de modo que as empresas consigam emergir dessas condições fortalecidas e mais habilidosas. Em outras palavras, implica na presença de recursos latentes que possam ser ativados, combinados e recombinaados em novas situações em que surjam desafios (VOGUS; SUTCLIFFE, 2007; CHEN, 2016).

A resiliência organizacional sugere mais do que uma adaptação, ela não constitui que um aprendizado de um período anterior prediz a competência em um período futuro, e sim na maior capacidade em lidar com as mudanças futuras por meio do aprendizado adquirido (SUTCLIFFE, 2006). São as experiências que ajudam a moldar conhecimentos posteriores. Para se adaptar às adversidades, são requeridas as capacidades generalizadas de investigar, aprender, agir e saber utilizar o aprendizado passado para fomentar alternativas e aprendizagem. A resiliência organizacional resulta de processos e dinâmicas que criam e retêm os recursos (humano, social e cognitivo) de uma forma suficientemente flexível, armazenável, conversível e maleável para que a organização possa crescer (AKGUN; KESKIN, 2014).

Organizações resilientes são melhores para sentir sinais de fraquezas, pois se mantêm constantemente atualizadas, promovendo a eficácia e estimulando o crescimento através da aprendizagem. Quanto maior o conhecimento, maior a capacidade de resiliência organizacional (WIECK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 1997). São aquelas capazes de prosperar, apesar de enfrentar condições de incertezas, adversas e instáveis. Tal capacidade é desenvolvida por meio da gestão estratégica de recursos humanos, criando habilidades entre funcionários-chave que, quando agregados ao nível

organizacional, possibilitam às empresas a capacidade de responder de forma rápida e eficaz (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011).

Um dos elementos centrais para desenvolver a capacidade de resiliência de uma organização são as habilidades cognitivas específicas, características comportamentais e condições contextuais (SIMON; HITT, 2009). Ou seja, as capacidades gerenciais dinâmicas emergem das qualidades individuais se concentrando nas decisões relacionadas aos recursos dos gerentes, por meio da orquestração de ativos buscando a importância de integrar (combinar) decisões (CHEN, 2016).

2.2 A RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS

A capacidade dinâmica (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; PETERAF, 2003) tem sua origem fundamentada na Teoria Baseada em Recursos, que propõe que recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis são uma fonte de vantagem competitiva e, portanto, de desempenho superior em relação aos concorrentes (BARNEY; 1986, 1991, 1997, 2001; WERNERFELT, 1984; PENROSE, 1959). Essa teoria emerge do campo da gestão estratégica para explicar os desafios das organizações em gerarem vantagem competitiva e se manterem sustentáveis.

Contudo, essa teoria não elucida adequadamente como e de que forma algumas empresas conseguem a vantagem competitiva em situações de mudanças rápidas e imprevisíveis. Desta forma, a capacidade dinâmica emerge para preencher tal lacuna, convencendo que cada gestor em seu ambiente

organizacional, chega para contribuir na integração, edificação, reconfiguração interna e externa, se tornando a base sustentável dessa vantagem (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; PETERAF, 2003),

A capacidade dinâmica envolve o uso de competências e habilidades de maneira mais efetiva. Trata-se de uma capacidade de inovar de forma mais rápida e eficaz que a concorrência, renovando suas competências chave em consonância com as mudanças (COLLIS, 1994). Apoia a organização na obtenção de vantagem competitiva em ambientes voláteis, turbulentos e dinâmicos (KRIZA; VOOLA; YUKSEL, 2014). Também pode ser a habilidade da organização de experimentar e aproveitar as novas oportunidades, se ajustar e proteger seus ativos de conhecimento e complementares, resguardando suas competências (TEECE; PISANO, 1994). Abrange três níveis: i) a capacidade de sentir as oportunidades; ii) a capacidade de aproveitar as oportunidades; e iii) a capacidade de gerenciar ameaças por meio do ajuste, recombinação e reconfiguração dos recursos (TEECE, 2007). Estrategicamente, a capacidade dinâmica também pode fornecer as empresas uma fonte de vantagem competitiva (KRIZ; VOOLA; YUKSEL, 2013)

A prática de tais capacidades demanda dos gestores um rápido senso de oportunidade para promover a inovação organizacional e se destacar sob condições de incertezas de maneira criativa (ROBERTS; CAMPBELL; VIJAYASARATHY, 2016). Essa visão mais focada no gestor tanto na forma individual quanto em grupo é conceituada como capacidade gerencial dinâmica (AUGIER; TEECE, 2009; HELFAT; MARTIN, 2015; KOR; MESKO, 2013; MARTIN, 2011; TEECE, 2012).

O conceito de capacidades dinâmicas gerenciais vem como extensão às perspectivas das capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Introduzido por Adner e Helfat (2003), é conceituada como a capacidade dos gestores em criar, expandir, modificar, integrar e reconfigurar organizacionalmente os recursos e competências da empresa, explicando a relação entre as decisões gerenciais, com as ações, estratégias e *performance* corporativa, especialmente sob condições de mudanças. Há evidências empíricas que as dimensões das capacidades dinâmicas gerenciais afetam diretamente a *performance* da empresa (ROSENBLOOM, 2000; RAY; BARNEY; MUHAMMAD, 2004).

Harris e Helfat (2007) utilizam o termo “orquestrar ativos”, como sendo a forma pela qual os gestores se esforçam para desenvolver o ajuste entre suas decisões com o foco na gestão desses recursos (SIRMON; HITT, 2009). Nesse estudo, é adotado o conceito desenvolvido por Martin (2011), que institui gestores como sendo os responsáveis por alcançar as metas organizacionais, planejar, tomar decisões estratégicas e os que têm autoridade e controle sobre a alocação e a orquestração dos recursos.

As capacidades gerenciais dinâmicas são ampliadas ao longo do tempo, sendo associadas ao conhecimento individual dos gestores, juntamente com os de sua equipe, para que possam oferecer serviços diferenciados e inovadores para todas as operações de seu grupo organizacional (OXTORP, 2014; PENROSE, 1959).

Considerando a capacidade dinâmica gerencial como a relação entre a qualidade das decisões gerenciais, a mudança estratégica e o desempenho organizacional, as características individuais desses gestores passam a ser

significativas, uma vez que estudos realizados entendem que essas decisões gerenciais influenciam diretamente a capacidade de resposta das empresas (HELFAT; MARTIN, 2014; CASTANIAS; HELFAT, 1991). Com base nesses autores, as características individuais propostas estão enraizadas em três fatores subjacentes que influenciam na criação e no desenvolvimento das capacidades dinâmicas gerenciais (ADNER; HELFAT, 2003): o capital humano (BECKER 1964), capital social (BURT, 2002) e capacidade cognitiva (HUFF, 1990).

2.3 A INTERAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS – GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO, SOCIAL E COGNITIVO – E A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

A conexão entre os três fatores subjacentes ou os três atributos gerenciais (capital gerencial humano, social e cognitivo) oferecem um entendimento para as diferenças observadas nas avaliações gerenciais, principalmente nas tomadas de decisões sob condições de mudanças (ADNER; HELFAT, 2003). Além disso, esses atributos podem interagir de maneira que venham impulsionar ainda mais a heterogeneidade observada. A alta gestão (hierarquicamente falando), em particular, desempenha um papel importante nas reorientações estratégicas em resposta às mudanças nas condições do ambiente externo e interno. E essas reorientações estratégicas tendem a refletir todos os três elementos que sustentam as capacidades gerenciais dinâmicas: a *expertise* e o capital humano necessários para o processo de decisão; o capital social que fornece informações relevantes e o capital cognitivo que cria a estrutura de conhecimento nas ações tomadas (HELFAT; 2007).

2.3.1 Gerenciamento do capital humano

O capital humano é como o estoque de conhecimento; fator que demanda investimento em educação, treinamento e aprendizagem, tido como a coleção de traços, experiências, inteligência, se relacionando com a capacidade de decidir/julgar/avaliar, podendo esse ser adquirido de maneira individual ou coletiva (BECKER, 1964). Esse constructo tem sido equiparado ao termo habilidade (CASTANIAS; HELFAT, 2001), uma vez que os gestores diferem suas competências em tipo e qualidade, podendo estas serem inatas ou aprendidas, e esse aprendizado vêm do aperfeiçoamento, em parte, por meio da sua experiência de trabalho. Mintzberg (1973) corrobora relacionando essa habilidade, com a ênfase na prática do “fazer para aprender” para assim se adquirir conhecimento. Spencer (1973), já enfatiza mais como um sinal de competência do que de característica independentemente úteis no processo de produção.

O capital humano tem seu princípio permeado nos recursos humanos e é conceituado como a forma de conhecimento e habilidades incorporadas nas pessoas. Quanto maior a especificidade desse recurso, inversamente proporcional será a imitabilidade, gerando assim vantagem competitiva para as empresas. Como resultado de sua pesquisa, apontam a importância do treinamento, porque é por meio dele que o capital humano específico de cada organização é construído. Dessa forma, haverá um aumento de conhecimento tácito para solução nos processos mais complexos. Questões como a gestão da seleção, desenvolvimento e implantação desse ativo como forma de melhorias significativas para a construção do desenvolvimento da empresa. A ênfase passa a ser dada durante processo de seleção atraindo assim funcionários com

maior desempenho, melhor assimilação de aptidões, atitudes e habilidades (HATCH; DYER, 2004).

O capital humano também é a capacidade de ajuste, é um componente benéfico para suportar situações de desequilíbrio em ambiente de variações (SCHTULTZ, 1961; NELSON; PHELPS, 1966). Esse contexto, juntamente com o conceito de resiliência organizacional, sugere que há conexão positiva entre essas variáveis para que as organizações possam refinar suas capacidades de maneira que permitam enxergar mais oportunidades, permanecerem flexíveis, sustentáveis e competitivas no mercado (NAHAPIET, GHOSHAL; 1998).

2.3.2 Gerenciamento do capital social

O capital social é descrito como um paradigma compartilhado, que facilita uma compreensão comum dos objetivos coletivos e formas adequadas de agir dentro do sistema social. Essa dimensão do capital social proposta é construída baseada no modelo denominado “visão compartilhada”. Essa visão permite que os gestores, por meio do capital social, possam alinhar suas metas individuais, enquanto criam outras regras comuns para interagir com os outros participantes envolvidos no sistema social (LESTER, 2013).

Desta forma, seu conceito reflete a ideia de vínculos sociais que, quando criados (internamente ou externamente) ajudam a transferir importantes informações de um setor/empresa para o outro (ADNER; HELFAT, 2003). Está associado à boa vontade (ADLERE; KNOW, 2002), englobando questões como a simpatia e a confiança para se alcançarem resultados, o fluir da informação, a influência e a solidariedade. Por meio desses vínculos, pode-se conferir uma

entrada de conhecimento para outros ambientes (SANDEFUR; LAUMANN, 1998).

Por isso, esse constructo pode ser visto como um recurso relacional, incorporado às relações pessoais, que a ele servem de alguma forma como um benefício para os indivíduos dentro das organizações, pois ajuda a analisar seu impacto entre as empresas, os departamentos corporativos e as unidades de negócios (LESTER, 2013).

Blau (1964) e Homans (1961) propõem que o capital social pode ser entendido por meio dos processos motivacionais, em particular, por meio da Teoria da Troca Social, que pode explicar a relação entre o capital social relacional e a prática de recursos humanos, a confiança na gestão e o comprometimento dos funcionários. Esses laços geram a criação de redes, as quais se correlacionam com o alto desempenho dentro das organizações. Os profissionais com maior habilidade entendem a importância na construção desses laços, criando dessa forma uma relação de confiança por meio da partilha de sua própria experiência (KELLEY; CAPLAN, 1993).

Estudos como o de Adner e Know (2002) apontam o capital social como facilitador ao acesso de mais fontes de informações, melhorando a qualidade, a relevância e a pontualidade. É relevada a influência, o controle e o poder que o capital social pode constituir dentro das organizações. Outros benefícios como apoio na carreira profissional (Burt, 2000) com possibilidades de novos empregos; criação de capital intelectual e diminuição de *turnover* (KRACKHARDT; CARLEY, 1993); formação de empresas *start up* (WALKER; KOGUT; SHAN 1997); aprendizagem interna (KRAATZ, 1998), dentre outras vantagens, colocam o capital social como fator relevante na busca da inovação.

Deste modo, o argumento desse estudo é que há uma relação positiva entre investir em capital social e uma maior capacidade de resiliência organizacional, visto que o capital social é caracterizado como recurso intangível, a soma dos recursos reais e potenciais incorporados por meio da rede de relacionamentos para a busca da inovação e vantagem competitiva (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

2.3.3 Gerenciamento do capital cognitivo

O capital cognitivo refere-se ao modelo mental e de crenças (MARCH; SIMON, 1958), sendo conhecido também como “estruturas de conhecimento” (HELFAT; MARTIN, 2015), que servem como base para os processos de decisões. A perspectiva cognitiva sobre a estratégia argumenta que a compreensão da tomada de decisão requer uma apreciação dessas crenças e de entendimentos contidos nos modelos mentais dos gestores (STIMPERT; DUHAINE, 2008). Por isso, pesquisas realizadas no campo em questão têm buscado entender como e de que forma a percepção, crença, valores, e os recursos disponíveis nas empresas influenciam as tomadas de decisões e o desempenho a nível gerencial (LEVAY, 2005; MARCH; SIMON, 1958, KOR; LEBLEBICI, 2005, PEHRSSON, 2006).

Helfat e Martin (2014) consideram que, dada a grande quantidade e a variedade de informações que os gestores confrontam, é relevante empregar essas “estruturas de conhecimentos” para representar seu universo de informação. Essas estruturas influenciam diretamente na trajetória e na heurística dos gestores para a antecipação necessária às mudanças de mercados e, principalmente no entendimento sobre as implicações que diferentes

escolhas têm e seu reflexo durante o processo de tomada de decisão. Para Helfat e Peteraf (2015), o capital gerencial cognitivo é a capacidade do gestor em realizar uma ou mais atividades mentais que compreendam a cognição, essas incluem: atenção, percepção, raciocínio, linguagem e comunicação.

Com o foco do capital gerencial cognitivo voltado para a ênfase da lógica dominante, Prahalad e Bennis (1986) definem essa lógica como sendo a conceptualização do negócio e das ferramentas administrativas para a realização das metas e resoluções. Trata-se do reflexo das estruturas de crenças gerenciais e quadros de referências que envolvem o campo de visão adstrito de um gestor, suas percepções seletivas e interpretações filtradas pela base cognitiva, formando um sistema de valores que se combinam no intuito de produzir as percepções gerenciais de uma determinada situação.

Lengnick-Hall, Beck, Lengnick-Hall (2011) corrobora o contexto do gerenciamento do capital cognitivo conectando esse fator com a resiliência organizacional. Há uma conexão entre a resiliência e a habilidade cognitiva por meio do sentido de propósito, dos valores centrais, da visão e do desenvolvimento construtivo. Ou seja, as organizações ficam aptas a explicar e fornecer significado aos eventos e condições por meio do aprendizado para a adaptação e capacidade de desempenho da empresa. Deste modo, o argumento desse estudo é que há uma relação positiva entre o gerenciamento do capital cognitivo e a resiliência organizacional.

Diante do exposto, este estudo propõe:

H₁: O capital social impacta positivamente a resiliência organizacional;

H₂: O capital humano impacta positivamente a resiliência organizacional;

H₃: O capital cognitivo impacta positivamente a resiliência organizacional.

A Figura 1 mostra o modelo teórico desta pesquisa elaborado a partir do modelo de recursos gerenciais dinâmicos: atributos subjacentes, de Adner e Helfat (2003, p. 1022).

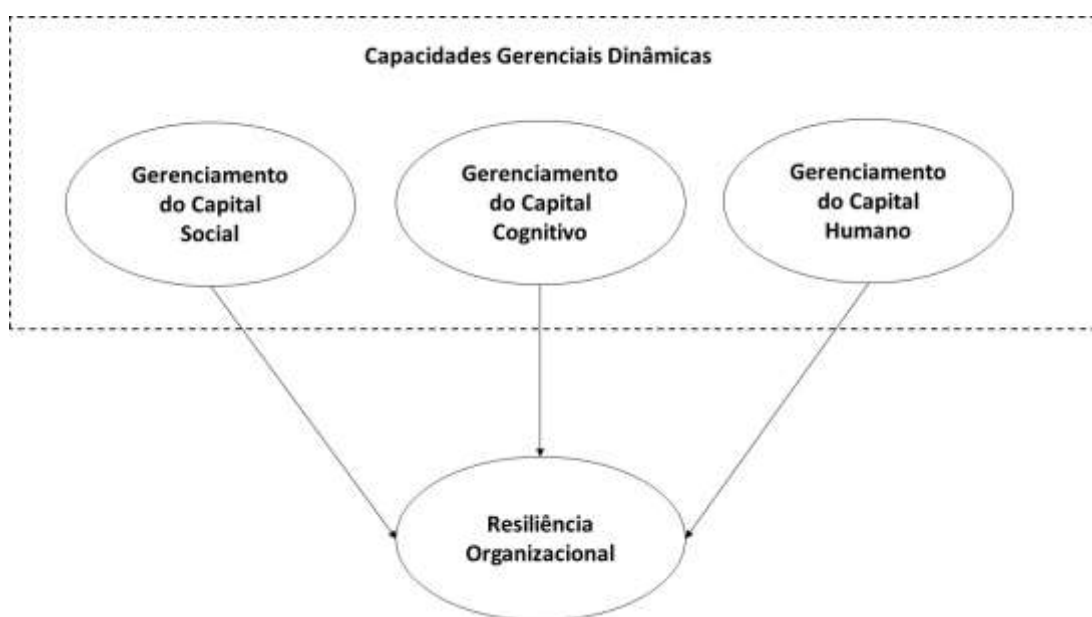


Figura 1: Modelo teórico da pesquisa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Para avaliar as influências das capacidades gerenciais dinâmicas (capital humano, social e cognitivo) na resiliência organizacional, adota-se uma metodologia quantitativa, de caráter descritivo e em corte transversal. Quantitativa, pois permite mensurar percepções, opiniões de um universo de indivíduos que serão apresentados diretamente por dados numéricos por meio de uma amostra que o represente de forma estatisticamente significativa. Descritiva em razão de interpretar os fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador, explicando através da observação, registros e análises. E de caráter transversal, porque as medições foram coletadas no mesmo intervalo de tempo em um único momento, não permanecendo, portanto, período de seguimento dos indivíduos (HAIR JR., 2005).

3.2 POPULAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra da pesquisa é de natureza não probabilística, por acessibilidade e foi composta por uma população alvo formada por funcionários que estão ativos no mercado de trabalho em empresas brasileiras.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário com 53 afirmações, baseado em quatro escalas validadas. Para medir o constructo

resiliência organizacional – variável dependente – foi utilizada a escala de Connor-Davidson (2013), validado com 25 afirmações, que segmenta a resiliência como um processo dinâmico, no qual o indivíduo apresenta habilidades adaptativas positivas, mesmo ao experimentar adversidade traumática significativa.

Para as variáveis independentes – gerenciamento do capital humano e do capital social – utilizou-se a escala de Subramanian e Youndt (2005), com cinco itens cada, cujo foco é examinar os elementos do capital humano e social como capacidades inovadoras dentro das organizações. O constructo gerenciamento do capital social mostra a assimilação e a integração do conhecimento por meio das inter-relações, relações interpessoais geram o constructo em questão (AKGUN; KESKIN 2014). Ou seja, o compartilhamento da informação entre os indivíduos é facilitado pelas interações em grupos e redes de relacionamentos. Já o constructo gerenciamento do capital humano diz respeito à soma de todo o conhecimento que as firmas utilizam para obter vantagem competitiva. Abrange as competências utilizadas pelos indivíduos (SUBRAMANIAN; YOUNDT, 2005).

Para o constructo capital cognitivo, foi utilizada a Escala de Necessidade e Cognição, desenvolvida por Cacioppo e Petty (1982) na versão *positive*, que mensura a tendência de um indivíduo de se envolver e de gostar de “pensar”. Com 18 afirmações agrupadas em um único fator – necessidade por cognição – discute a satisfação que se ganha com o pensamento, mostrando que indivíduos que têm uma alta pontuação nessa escala se engajam em pensar mais, lucram melhor com o processo de pensar, estão determinados a aplicar suas habilidades de raciocínio e são capazes de processar e sistematizar informações separando o irrelevante do importante. Para os autores, em um contexto

educacional, esses traços de personalidade e habilidades aprendidas, em particular a habilidade de processar informação eficientemente, podem estar conectados a um maior aproveitamento acadêmico. E com tendência a serem mais abertos às experiências do que indivíduos com baixa necessidade de cognição.

Para os quatro constructos, foi utilizada uma escala *Likert* de cinco pontos: 1 [discordo totalmente] até 5 [concordo totalmente]. O questionário foi complementado com informações demográficas como: gênero, idade, escolaridade, renda mensal, segmento de atuação e tempo de trabalho, disponibilizado no *Google Forms* e enviado aos respondentes por via eletrônica (*Whatsapp, Facebook e E-mail*), no período de dezembro de 2016 a março de 2017.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Foram obtidas 501 respostas. Dessas, 34 observações foram desconsideradas em função de não atenderem à pergunta de controle – estarem ativos no mercado de trabalho. Como não foi notada nenhuma observação atípica, como dados faltantes ou *outliers* (HAIR JR., 2009), 467 observações foram consideradas válidas para a análise.

Para testar o modelo proposto na Figura 1, mostrada no capítulo 2, Foi utilizada a Modelagem em Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling - SEM*), com a finalidade de medir a influência das capacidades gerenciais dinâmicas na resiliência organizacional.

Um modelo de equações estruturais (SEM) é um suposto padrão de relacionamentos lineares entre um conjunto de variáveis mensuráveis (observáveis) e variáveis latentes (os constructos). O objetivo da SEM é entender os padrões de correlações entre os conjuntos de variáveis, nesse caso com dados transversais, para 467 observações. Para tanto, a técnica de estimação utilizada foi a de máxima verossimilhança (MLE).

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A Tabela 1, apresenta as medidas resumo das variáveis demográficas utilizadas no estudo.

TABELA 1 - DADOS DEMOGRÁFICOS DA AMOSTRA

N = 467	Variáveis	Média
Gênero	Feminino	58.2%
	Masculino	41.7%
Idade	De 18 a 25 anos	0.32%
	De 25 a 35 anos	17.7%
	De 35 a 45 anos	45.3%
	De 45 a 55 anos	29.5%
	Acima de 55 anos	0.40%
Escolaridade	Ensino Técnico	0.80%
	Ensino Superior	18.8%
	Especializações	53.1%
	Mestrado	17.9%
	Doutorado	0.17%
Renda mensal	Até R\$ 880,00	0.10%
	De R\$ 880,00 até R\$ 2.640,00	0.79%
	De R\$ 2.640,00 até R\$ 4.400,00	14.9%
	De R\$ 4.400,00 até R\$ 13.200,00	51.6%
	Acima de R\$ 13.200,00	24.4%
Segmento de atuação	Comércio	18.2%
	Indústria	14.9%
	Serviços	66.8%
Tempo de trabalho	Até 5 anos	0.59%
	Entre 5 e 10 anos	0.10%
	Há mais de 10 anos	83,2%

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi constatado que 58% da amostra é composta por mulheres; 45% com idade entre 35 e 45 anos; cerca de 53% com pós-graduação; 51% com renda

mensal entre R\$ 4.400,00 e R\$ 13.200,00; 66% atuam na área de serviços e quase 83% com experiência de mais de 10 anos de trabalho.

4.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA AMOSTRA

De acordo com a Tabela 2, na média, é possível notar que os funcionários discordam (com tendência à neutralidade) que sejam pessoas resilientes, não apresentando habilidades adaptativas positivas ao experimentar adversidade traumática significativa ($M = 2,86$). Também discordam quanto a possuir capacidades gerenciais dinâmicas – capital social ($M = 2,83$), capital humano e capital cognitivo ($M = 2,94$). O desvio padrão para o capital social e a resiliência está acima de 1,0. Para os demais, está abaixo de 1,0, mostrando consonância entre as respostas, não havendo, portanto, uma variabilidade expressiva.

TABELA 2 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Variáveis	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Percentil 10%	Mediana	Percentil 90%
Resiliência	2,869391	1,074652	1,04	5	1,5	3,0	4,2
Capital Cognitivo	2,948132	0,99814	1	5	1,6	3,1	4,1
Capital Humano	2,948180	0,941902	1	5	1,6	3,2	4,0
Capital Social	2,831263	1,262656	1	5	1,2	3,0	4,4

Fonte: Dados da pesquisa.

De fato, a Figura 2 exibe o *Boxplot* dos índices que representam cada constructo indicando que os 467 funcionários, que estão ativos no mercado de trabalho em empresas brasileiras, tendem a concordar que as capacidades gerenciais dinâmicas (capital cognitivo, humano e social) impactam a resiliência organizacional.



Figura 2: *Boxplot* do comportamento dos constructos.
Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 AVALIAÇÃO DA VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Quanto à validade convergente, de acordo com a análise fatorial confirmatória, o modelo de mensuração inicial (Figura 3) mostrou uma variável (Cog 13 = 0,46) com carga fatorial padronizada abaixo de 0,5, embora os índices de ajustamento, mostrados na Tabela 3, indicassem um bom ajuste do modelo. Desta forma, esta variável foi removida, melhorando um pouco os índices AIC, BIC, TLI e SRMR (MM II). Como Hair Jr. et al. (2009) recomendam que as cargas fatoriais padronizadas sejam preferencialmente superiores a 0,70, foram excluídas as variáveis (Cog 6 = 0,62; Cog 8 = 0,60; Cog 14 = 0,55; Ch2 = 0,63).

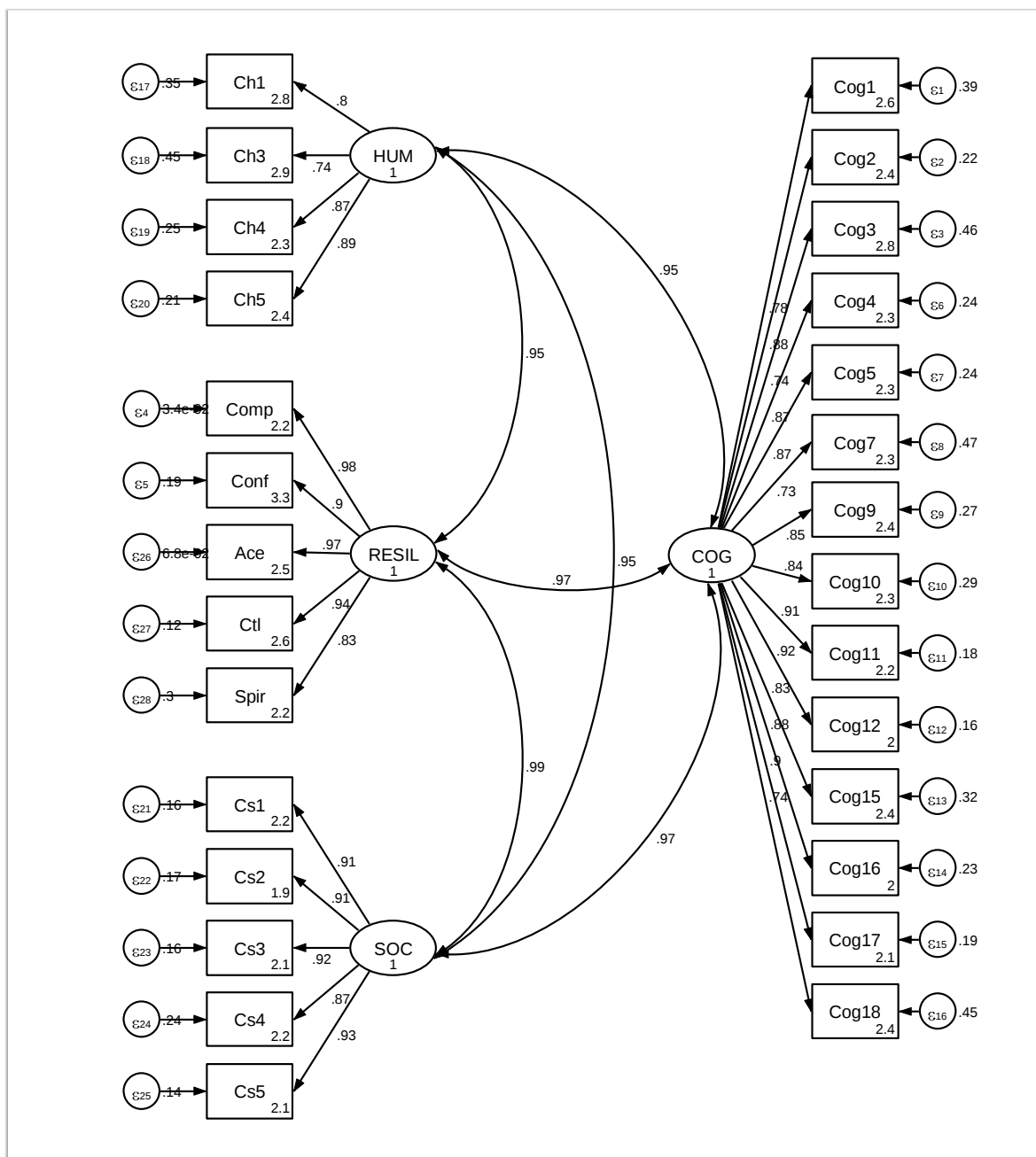


Figura 3: Diagrama de caminhos do modelo de mensuração inicial.

Fonte: Dados da pesquisa.

Notas: SOC: capital social; HUM: capital humano; COG: capital cognitivo; RESIL: resiliência organizacional; Comp: competências; Conf: confiança; Ace: aceitação; Ctl: controle; Spir: influências espirituais.

Neste caso, os índices de ajustes mostraram uma adequação melhor do modelo de mensuração (MM III), considerando o tamanho da amostra ($n = 467$) e a quantidade de variáveis observadas ($m = 53$). A razão de verossimilhança de qui-quadrado apresenta um p-valor baixo (p-valor = 0,000), resultado já esperado,

indicando que o modelo observado não reflete o modelo teórico. Fatores como o tamanho da amostra ($n = 467$) podem impactar este teste (KLINE, 2011). O Índice de Ajuste Comparativo (CFI) e o Índice de Tucker-Lewis (TLI) estão acima de 0,90; a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) está no limite, considerando que CFI e TLI estão acima de 0,90 e o limite inferior apresenta um p-valor de 0,000, estando abaixo de 0,05; e a raiz padronizada do resíduo médio (SRMR) está abaixo de 0,08, dado que o CFI está acima de 0,92. Logo, não é possível rejeitar a hipótese de que o ajuste do modelo esteja próximo (KLINE, 2011; HAIR JR. et al., 2009).

Desta forma, o modelo final apresentou cargas fatoriais que excedem a 0,7 (entre 0,73 e 0,92), sustentando a validade convergente do modelo de mensuração.

TABELA 3 - ÍNDICES DE AJUSTAMENTO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Índices de ajustamento	MM I	MM II	MM III
χ^2/DF	1.836	1.622	1.302
RMSA	0,077	0,075	0,077
AIC	32.253	30.904	25.937
BIC	32.689	31.326	26.311
CFI	0,93	0,93	0,94
TLI	0,92	0,93	0,94
SRMR	0,036	0,031	0,026
R^2	0,999	0,999	0,999

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, conforme mostrado na Tabela 4, os valores referentes às estimativas de variável média extraída dos constructos excedem a 0,5 e os valores referentes às estimativas de confiabilidade composta dos constructos excedem a 0,7 (HAIR JR. et al., 2009; FORNELL; LARCKER; 1981). Logo, também sustentam a validade convergente do modelo de mensuração.

TABELA 4 – VARIÂNCIA EXTRAÍDA E CONFIABILIDADE COMPOSTA DO CONSTRUCTO

	Capital Cognitivo	Capital Humano	Capital Social	Resiliência Organizacional
Variância extraída	0,62	0,63	0,82	0,86
Confiabilidade composta do constructo	0,97	0,9	0,96	0,97

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados também mostram que não há problemas com a validade discriminante, uma vez que as covariâncias entre os constructos, ou seja, as estimativas de correlação quadrada entre os constructos são menores do que as estimativas da variância extraída.

4.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL E SUAS HIPÓTESES

A Figura 4 mostra o diagrama de caminhos representando o modelo estrutural da pesquisa. Neste modelo, as variáveis exógenas, que são determinadas por fatores externos ao modelo, abarcam as variáveis observadas gênero, idade, escolaridade, renda, segmento e tempo de atuação e os constructos latentes – capital cognitivo (operacionalizado com 14 itens), humano (operacionalizado com quatro itens) e social (operacionalizado com cinco itens). Estas variáveis equivalem às variáveis independentes. Já a variável endógena – determinada por fatores dentro do modelo e que equivale à variável dependente – contempla o constructo latente da resiliência, operacionalizado por cinco constructos de segunda ordem: “competência pessoal; confiança nos instintos e fortalecimento frente ao estresse; aceitação positiva da mudança e relações seguras; controle; e influências espirituais” (CONNOR; DAVIDSON, 2003, p. 80).

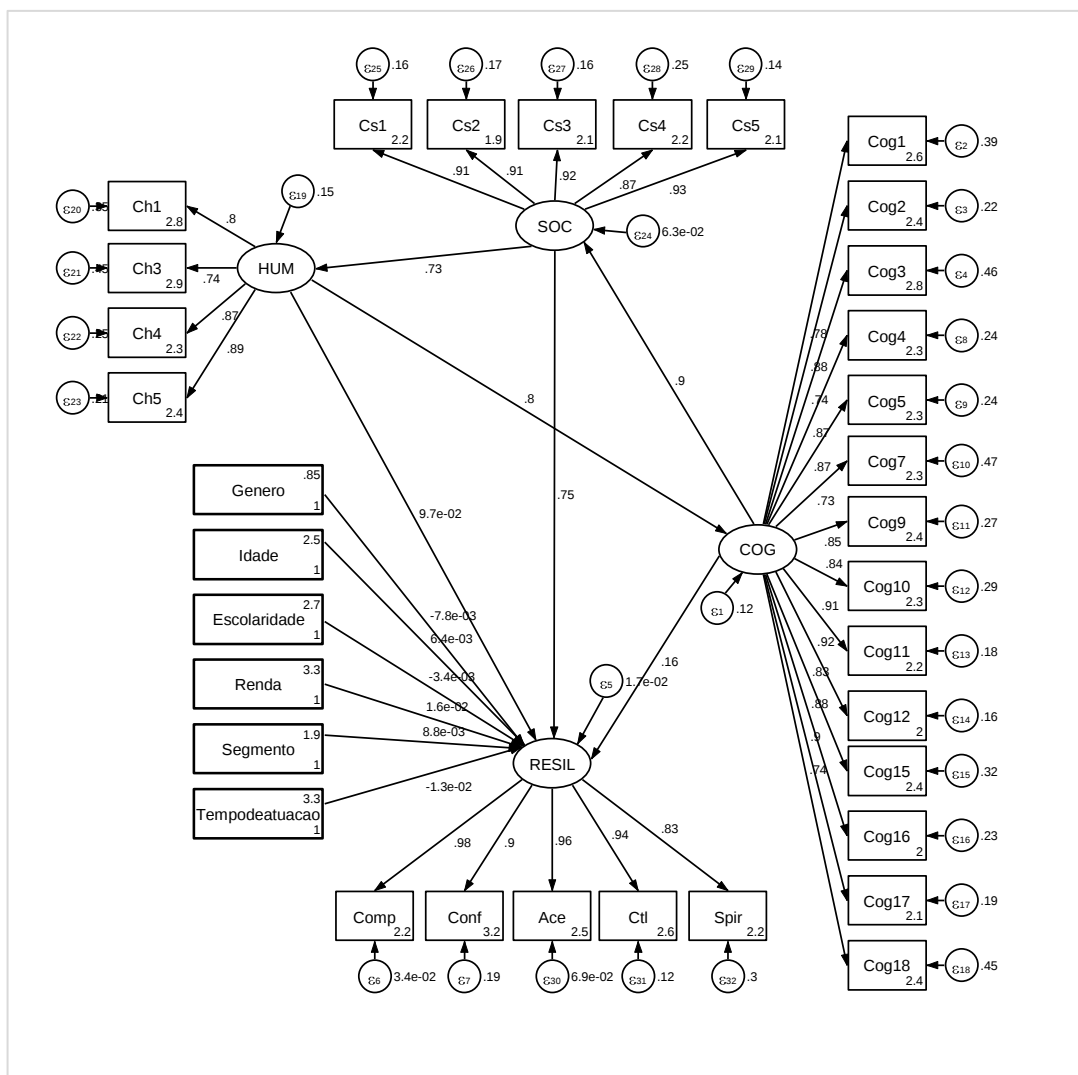


Figura 4: Diagrama de caminhos do modelo estrutural.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Notas: SOC: capital social; HUM: capital humano; COG: capital cognitivo; RESIL: resiliência organizacional; Comp: competências; Conf: confiança; Ace: aceitação; Ctl: controle; Spir: influências espirituais.

Como há uma interação entre as três capacidades gerenciais dinâmicas que assegura a heterogeneidade observada por meio de fatores e relações entre eles (ADNER; HELFAT, 2003), conforme discutido no capítulo 2, a Tabela 5 exibe as estimativas para oito modelos alternativos de equações estruturais para estas interações e o impacto na resiliência organizacional.

TABELA 5 – ÍNDICES DE QUALIDADE DE AJUSTE DOS MODELOS ESTRUTURAIS

Índices de ajustamentos	Modelos estruturais alternativos com variáveis demográficas							
	S → H	S → H	H → S	H → S	C → S	C → S	H → S	H → C
	S → C	S → C	H → C	H → C	C → H	C → H	S → C	C → S
	C → H	H → C	S → C	C → S	H → S	S → H	C → H	S → H
	S, H, C → R	S, H, C → R	S, H, C → R	S, H, C → R	S, H, C → R	S, H, C → R	S, H, C → R	S, H, C → R
	ME I	ME II	ME III	ME IV	ME V	ME VI	ME VII	ME VIII
X^2/df	1.302	1.302	1.302	1.302	1.573	1.573	1.573	1.573
RMSA	0,077	0,077	0,077	0,077	0,067	0,067	0,067	0,067
AIC	25.957	25.957	25.957	25.957	31.446	31.446	31.446	31.446
BIC	26.311	26.311	26.311	26.311	31.844	31.844	31.844	31.844
CFI	0,95	0,95	0,95	0,95	0,94	0,94	0,94	0,94
TLI	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94	0,94
SRMR	0,026	0,026	0,026	0,026	0,085	0,085	0,085	0,085
R^2	0,987	0,987	0,957	0,957	0,984	0,984	0,773	0,773

Notas: ME: modelo estrutural; C: capital cognitivo; H: capital humano; S: capital social; R: resiliência organizacional; X^2/df : razão de verossimilhança de qui-quadrado; CFI: Índice de Ajuste Comparativo/TLI: Índice de Tucker-Lewis; RMSEA: raiz do erro quadrático médio de aproximação; SRMR: raiz padronizada do resíduo médio; R^2 : coeficiente de determinação / explicação / ajuste do modelo à amostra da pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os índices de qualidade de ajuste (GOF) sustentam principalmente os modelos estruturais I, II, III e IV, uma vez que para os modelos V, VI, VII e VIII o SRMR aumentou para 0,085, excedendo o limite recomendado por Hair Jr. et al. (2009), embora a RMSA tenha ficado abaixo de 0,07. Além disso, os índices AIC e BIC aumentaram.

Em todos os modelos propostos, o p-valor foi significativo com 99% de confiança somente para a relação entre o capital social e a resiliência organizacional, conforme mostrado na Tabela 6. Portanto, a hipótese H_1 desse estudo foi suportada e as hipóteses H_2 e H_3 foram rejeitadas.

Adicionalmente, em todos os modelos propostos, o p-valor não foi significativo para nenhuma das variáveis demográficas. Ou seja, a resiliência organizacional não é impactada pelo perfil dos funcionários, como gênero, idade, escolaridade, renda, segmento de atuação e tempo de casa.

TABELA 6 - RELAÇÕES ESTRUTURAIS DOS MODELOS

Relações dos modelos estruturais	Modelos estruturais alternativos com variáveis demográficas							
	S → H	S → H	H → S	H → S	C → S	C → S	H → S	H → C
	S → C	S → C	H → C	H → C	C → H	C → H	S → C	C → S
	C → H	H → C	S → C	C → S	H → S	S → H	C → H	S → H
	S, H, C → R	S, H, C → R	S, H, C → R	S, H, C → R	S, H, C → R	S, H, C → R	S, H, C → R	S, H, C → R
	ME I	ME II	ME III	ME IV	ME V	ME VI	ME VII	ME VIII
	Valor p							
C → R (B = 0,15)	0,051	0,051	0,051	0,060	0,051	0,051	0,096	0,135
H → R (B = 0,93)	0,122	0,122	0,122	0,122	0,125	0,122	0,253	0,257
S → R (B = 0,75)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Gênero → R	-	-	-	-	-	-	-	-
Idade → R	0,00782	0,00782	0,00782	0,00782	0,00782	0,00782	0,00782	0,00782
Idade → R	0,00637	0,00637	0,00637	0,00637	0,00637	0,00637	0,00637	0,00637
Escolaridade → R	-	-	-	-	-	-	-	-
Escolaridade → R	0,03445	0,03445	0,03445	0,03445	0,03445	0,03445	0,03445	0,03445
Renda → R	0,15823	0,15823	0,15823	0,15823	0,15823	0,15823	0,15823	0,15823
Segmento de atuação → R	0,00879	0,00879	0,00879	0,00879	0,00879	0,00879	0,00879	0,00879
Tempo de trabalho → R	0,15669	0,15669	0,15669	0,15669	0,15669	0,15669	0,15669	0,15669

Notas: ME: modelo estrutural; C: capital cognitivo; H: capital humano; S: capital social; R: resiliência organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa

Importante ressaltar que foram analisados oito modelos alternativos sem as variáveis demográficas. Embora haja pequenas variações nos índices de ajuste dos modelos e nos coeficientes padronizados dos constructos, somente a relação entre o capital social e a resiliência foi significativo. Desta forma, a decisão foi pela inclusão das demográficas, visto que não há pesquisas abordando essas relações.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao avaliar a influência a partir da interação das capacidades gerenciais dinâmicas – capital social, capital cognitivo e capital humano – na resiliência organizacional, as evidências mostram que há influência positiva somente do capital social na habilidade da organização em se adaptar às mudanças e se manter sustentável e competitiva, apesar de os funcionários estarem neutros que possuam tais capacidades ou mesmos que sejam resilientes em momentos de adversidade.

O capital social impacta a resiliência organizacional em 75% quando comparado às demais capacidades gerenciais dinâmicas. Ou seja, as relações sociais contribuem para que os funcionários desenvolvam mais as competências pessoais, as relações seguras, a confiança nos instintos, se fortaleçam diante do estresse, tenham uma postura mais positiva e assertiva perante as mudanças, maior controle das suas ações e, por último, confiar nos pressentimentos e ter um senso de propósito (CONNOR; DAVIDSON, 2003).

A interação e o compartilhamento de ideias, informações, conhecimento e experiências com pessoas de diferentes áreas da empresa ou com clientes, fornecedores, parceiros etc., são explorados para diagnosticar e solucionar problemas, bem como criar oportunidades de novos negócios e aprender. Assim, os vínculos sociais (ADNER; HELFAT, 2003), a confiança (ADLER; KNOW, 2002) e visão compartilhadas (LESTER, 2013) são vistos como fatores contributivos e facilitadores da criação de um ambiente favorável para alinhar as metas dos departamentos corporativos ou unidades de negócios às metas organizacionais (LESTER, 2013). Até porque as empresas reconhecidas como contemporâneas e

empreendedoras adotam um exemplo de gestão de inovação fundamentado em estratégias de cooperação e cocriação de valor com os diversos intérpretes de seu ecossistema de negócios e de sua rede de interesse (PRAHALAD, 2004).

A interação entre esses atores vem à busca do aprendizado por meio do compartilhamento da experiência, da habilidade e da capacidade entre clientes e outros *stakeholders* envolvidos nos processos. O foco estratégico e competitivo na criação de valor passa a ser considerado e validado de forma conjunta e integrada para que se apresentem assim novas soluções e experiências num formato mais completo, conectado e integrado atendendo melhor e de forma mais eficaz as necessidades organizacionais (STOECKICHT; SOARES, 2010).

Busca-se então, a partir desse raciocínio, o foco da empresa em transformar a sua estratégia ativando esse recurso – gerenciamento do capital social – como uma forma eficaz para se destacar no mercado de maneira mais competitiva, assertiva e inovadora na busca por sustentabilidade e resultados. A influência a partir da integração das capacidades dinâmicas gerenciais sobre a resiliência organizacional coloca o gerenciamento do capital social com um ativo intangível, demandando dessa forma que a gestão do capital social passa a ser uma nova competência para gerar recursos, resultados e inovação (STOECKICHT; RODRIGUES, 2004).

Os resultados também mostram que o impacto do capital social na resiliência advém da interação entre estas capacidades dinâmicas, quando o capital social impacta o capital humano e o cognitivo e quando o capital humano impacta o capital cognitivo e vice-versa. Ou seja, as relações sociais permitem acesso aos dados brutos, que podem ser interpretados e transformados em informações relevantes por meio de conhecimento e experiência que, por sua vez, podem vir a se tornar

recursos informacionais estratégicos e serem fontes de vantagem competitiva. Ou seja, obtenção de conhecimentos e experiências (capital humano) que favorecem as tomadas de decisões (ADNER; HELFAT, 2003).

Em outras palavras, as estruturas de conhecimentos em conjunto com as atividades mentais dos gestores como atenção, percepção, raciocínio, linguagem e comunicação têm influência direta nas decisões dos gestores para se adaptarem às mudanças dos mercados (HELFAT; PETERAF, 2015; HELFAT; MARTIN, 2014). Isso porque a tomada de decisão requer uma relação das crenças, valores, entendimento da estrutura de conhecimento dos gestores para que se consiga um melhor posicionamento estratégico no mercado. Os estudiosos da área em cognição gerencial buscam mostrar como as interpretações desses gestores, moldam as respostas organizacionais, o enfoque do gerenciamento do capital cognitivo se baseia em entendimentos específicos sobre de que forma as coisas devem ser feitas e que o valor da gestão dessa competência vem atrelado à interpretação gerencial e à sua relação com o ambiente em que está inserido (MARCH; SIMON, 1958; LEVAY, 2005; HELFAT; MARTIN, 2014; LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011).

Por último, o emprego de tais capacidades gerenciais dinâmicas para enfrentar um ambiente com condições de incerteza, adversas e instáveis e se adaptar às mudanças não dependem de fatores demográficos como gênero, idade, escolaridade, renda, segmento de atuação e tempo de casa. Logo, embora a amostra desta pesquisa seja composta, em grande parte, por mulheres com idade entre 35 e 45 anos, com pós-graduação, renda mensal entre R\$ 4.400,00 e R\$ 13.200,00 atuantes no segmento de serviços e com mais de 10 anos de trabalho, esses dados não impactam a resiliência organizacional.

Capítulo 6

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao discutir as influências das capacidades gerenciais dinâmicas (capital humano, social e cognitivo) na resiliência organizacional, este estudo tem implicações teóricas e práticas.

Primeiro, por meio de uma investigação empírica, apresenta uma compreensão mais completa e apurada da relação integrada positiva entre estas capacidades gerenciais dinâmicas e a resiliência organizacional, conforme recomendado por Adner e Helfat (2003) e Burnard e Bhamra (2011). Assim, do ponto de vista teórico, contribui para avançar no conhecimento das capacidades dinâmicas gerenciais, uma temática emergente e atual na gestão estratégica. Colabora principalmente com reflexões para ampliar o debate a partir dos efeitos da interação destes fatores nas decisões gerenciais sob condições ambientais de rápidas mudanças. Tais efeitos mostram a saliência do capital social em situações ambientais adversas. Assim, como sugestão de estudos futuros, recomenda-se um estudo longitudinal em outros contextos socioeconômicos para verificar se ocorrem mudanças ao longo de um período adverso, nos efeitos da interação destas capacidades gerenciais dinâmicas nas decisões gerenciais.

Segundo, os resultados mostram que, apesar dos respondentes estarem neutros quanto à percepção de possuir tais capacidades ou mesmo que sejam resilientes em momentos de condições de incertezas, adversidades e instabilidade, elas impactam sim, a resiliência organizacional. Logo, tal situação demanda ações de gestão estratégica de pessoas para aprimorar, principalmente, o capital social.

Desta forma, as organizações podem buscar ou capacitar profissionais a desenvolverem/aprimorarem o capital social – o *networking* interno e externo – visando a promover o desenvolvimento e/ou aprimoramento dessa capacidade gerencial dinâmica.

Ainda assim, é importante ressaltar algumas limitações do estudo. Trata-se de uma amostra não probabilística por acessibilidade, minimizando a generalização dos resultados para outros contextos e configurações organizacionais. O tamanho da amostra para este estudo é grande ($n > 400$), dificultando medidas de ajuste de qualidade do modelo. A amostra também detectou um perfil de respondente com uma especificidade saliente quanto ao gênero, idade, escolaridade, renda, e experiência, podendo ter enviesado os resultados. Desta forma, sugere-se para estudos futuros a aplicação desta pesquisa em outros contextos socioeconômicos e com uma amostra mais representativa de outros dados psicométricos.

REFERÊNCIAS

- ADLER, Paul S.; KWON, Seok-Woo. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.
- ADNER, Ron; HELFAT, Constance E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 1011-1025, 2003.
- AKGÜN, Ali E.; KESKIN, Halit. Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 23, p. 6918-6937, 2014.
- ANNARELLI, Alessandro; NONINO, Fabio. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. **Omega**, v. 62, p. 1-18, 2016.
- AUGIER, Mie; TEECE, David J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- _____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.
- _____. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BARNEY, Jay B.; ARIKAN, Asli M. The resource-based view: Origins and implications. In: HITT, Michael A.; FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey S. **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. Cambridge: Blackwell publishers, pp. 124-188, 2001.
- BARNEY, Jay B.; MACKEY, Tyson B. Testing resource-based theory. In: **Research methodology in strategy and management**. Emerald Group Publishing Limited, p.1-13, 2005.
- BECKER, Gary S. **Human capital theory**. New York: Columbia University. 1964.
- BLAU, Peter Michael. **Exchange and power in social life**. Transaction Publishers, 1964.
- BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. **Competing on the edge: Strategy as structured chaos**. Harvard Business Press, 1998.

BUMARD, K.; BHARNRA, R. Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. **International Journal of Production Research**, v. 49, n.18, p. 5581-5599, 2011.

BURT, Ronald S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, p. 339-365, 1997.

_____. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, p. 345-423, 2000.

_____. The social capital of structural holes. **The new economic sociology: Developments in an emerging field**, p. 148-190, 2002.

CACIOPPO, John T.; PETTY, Richard E. The need for cognition. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 42, n. 1, p. 116, 1982.

CASTANIAS, Richard P.; HELFAT, Constance E. The managerial rents model: Theory and empirical analysis. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 661-678, 2001.

_____. Managerial resources and rents. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 155-171, 1991.

CHEN, Si-hua. Construction of an early risk warning model of organizational resilience: an empirical study based on samples of R&D teams. **Discrete Dynamics in Nature and Society**, v. 2016, 2016.

COLLIS, David J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994.

CONNOR, Kathryn M.; DAVIDSON, Jonathan RT. Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). **Depression and Anxiety**, v. 18, n. 2, p. 76-82, 2003.

CROOK, T. Russell et al. Strategic resources and performance: a meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

_____. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, p. 1105-1121, 2000.

FAINSMIDT, Stav. **Dynamic capabilities and resilient organizations amid environmental jolts**. Old Dominion University, 2014.

GIDDENS, Anthony; HUTTON, Will. **No limite da racionalidade**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

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

_____. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GROTBERG, Edith H. **Resiliência**: descobrindo as próprias fortalezas. Porto Alegre: Artmed, p. 15-22, 2005.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. Análise multivariada de dados. Trad. Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 2005.

HALL, Peter A. The economics and politics of the euro crisis. **German Politics**, v. 21, n. 4, p. 355-371, 2012.

HARRIS, Dawn A.; HELFAT, Constance E. The Board of Directors as a Social Network : A New Perspective. **Journal of Management Inquiry**, v. 16, n. 3, p. 228-237, 2007.

HATCH, Nile W.; DYER, Jeffrey H. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 12, p. 1155-1178, 2004.

HELFAT, Constance E.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2015.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

_____. The dynamic resource based view: capability life cycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997-1010, 2003.

HELFAT, Constance E. **Stylized facts, empirical research and theory development in management**. 2007.

HOMANS, George C. **Human behavior**: Its elementary forms. 1961.

HUFF, Anne Sigismund. **Mapping strategic thought**. John Wiley & Sons, 1990.

KELLEY, Robert; CAPLAN, Janet. How Bell Labs creates star performers. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 128-139, 1992.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3rd ed. New York: Guilford Press, 2011.

KOR, Yasemin Y.; LEBLEBICI, Huseyin. How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance? **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 10, p. 967-985, 2005.

KOR, Yasemin Y.; MESKO, Andrea. Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 233-244, 2013.

KRAATZ, Matthew S. Learning by association? Interorganizational networks and adaptation to environmental change. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 6, p. 621-643, 1998.

KRACKHARDT, David; CARLEY, Kathleen M. **PCANS model of structure in organizations**. Pittsburgh, Pa, USA: Carnegie Mellon University, Institute for Complex Engineered Systems, 1998.

KRIZ, Alexandra; VOOLA, Ranjit; YUKSEL, Ulku. The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights. **Journal of Strategic Marketing**, v. 22, n. 4, p. 287-299, 2014.

LEAVY, Brian. A leader's guide to creating an innovation culture. **Strategy & Leadership**, v. 33, n. 4, p. 38-45, 2005.

LENGNICK-HALL, Cynthia A.; BECK, Tammy E.; LENGNICK-HALL, Mark L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011.

LESTER, Paul Martin. **Visual communication: Images with messages**. Cengage Learning, 2013.

LEVY, Orly. The influence of top management team attention patterns on global strategic posture of firms. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 7, p. 797-819, 2005.

LINNENLUECKE, Martina; GRIFFITHS, Andrew. Beyond adaptation: resilience for business in light of climate change and weather extremes. **Business & Society**, v. 49, n. 3, p. 477-511, 2010.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert Alexander. **Organizations**. 1958.

MARTIN, Jeffrey A. Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 118-140, 2011.

MINTZBERG, Henry. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NELSON, Richard R.; PHELPS, Edmund S. Investment in humans, technological diffusion, and economic growth. **The American Economic Review**, v. 56, n. 1/2, p. 69-75, 1966.

OXTORP, Liliya Altshuler. Dynamic managerial capability of technology-based international new ventures - a basis for their long-term competitive advantage. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, n. 4, p. 389-420, 2014.

PEHRSSON, Anders. Business relatedness measurements: State-of-the-art and a proposal. **European Business Review**, v. 18, n. 5, p. 350-363, 2006.

PENROSE, Edith Tilton. **The Theory of the Growth of the Firm**. USA: Oxford University Press, 1959.

PRAHALAD, C. K. Gary Hamel. The Core Competencies of the Corporation. **Harvard Business Review**, 1990.

PRAHALAD, Coimbatore K.; BETTIS, Richard A. The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. **Strategic management journal**, v. 7, n. 6, p. 485-501, 1986.

PULLEY, Mary Lynn. **Losing Your Job--reclaiming Your Soul: Stories of Resilience, Renewal, and Hope**. Jossey-Bass, 1997.

RAY, Gautam; BARNEY, Jay B.; MUHAMMAD, Waleed A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 23-37, 2004.

ROBERTS, Nicholas; CAMPBELL, Damon E.; VIJAYASARATHY, Leo R. Using Information Systems to Sense Opportunities for Innovation: Integrating Postadoptive Use Behaviors with the Dynamic Managerial Capability Perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 33, n. 1, p. 45-69, 2016.

RODRÍGUEZ, Daniel H. El humor como indicador de resiliencia. In: **Resiliencia: descubriendo las propias fortalezas**. Paidós, 2008. p. 185-196.

ROSENBLOOM, Richard S. Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era. **Strategic Management Journal**, p. 1083-1103, 2000.

SANDEFUR, Rebecca L.; LAUMANN, Edward O. A paradigm for social capital. **Rationality and society**, v. 10, n. 4, p. 481-501, 1998.

SHARMA, P. N., & Kim, K. H. A comparison of PLS and ML bootstrapping techniques in SEM: A Monte Carlo study. In: ABDI, H. et al. (Eds.). **New perspectives in partial least squares and related methods**, v.56, p. 201-208. Springer New York, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4614-8283-3_13>. Acesso em: 17 out. 2017.

SCHULTZ, Theodore W. Investment in human capital. **The American Economic Review**, p. 1-17, 1961.

SIRMON, David G.; HITT, Michael A. Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 13, p. 1375-1394, 2009.

SPENCER, Michael. Job market signaling. **The Quarterly Journal Of Economics**, v. 87, n. 3, p. 355-374, 1973.

STIMPERT, J. L.; DUHAIME, Irene. **Managerial cognition and strategic decision making in diversified firms**. 2008. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1095462>. Acesso em: 10 dez. 2016.

STOECKICHT, Ingrid Paola; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez. Gestão Estratégica do Capital Intelectual Voltada para a Inovação. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 3-26, 2004.

STOECKICHT, Ingrid Paola; SOARES, Carlos Alberto Pereira. A importância da gestão do capital social para o desenvolvimento da capacidade de inovar em empresas brasileiras. **INGEPRO—Inovação, Gestão e Produção Journal**, v. 2, n. 10, p. 23-37, 2010.

SUBRAMANIAM, Mohan; YOUNDT, Mark A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005.

SUTCLIFFE, Weick. **Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity**. John Wiley & Sons, 2006.

TEECE, David J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

_____. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, p. 509-533, 1997.

TEECE, David J.; PISANO, Gary. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

VAN DER VEGT, Gerben S. et al. Managing risk and resilience. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 4, p. 971-980, 2015.

VOGUS, Timothy J.; SUTCLIFFE, Kathleen M. Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In: **ISIC IEEE Conference on Systems, Man and Cybernetics**, oct. 2007. p. 3418-3422. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/1708/4b32113cdcb552cc2e160c338c0dd90f19fc.pdf>>. Acesso em: dez. 2016.

WALKER, Gordon; KOGUT, Bruce; SHAN, Weijian. Social capital, structural holes and the formation of an industry network. **Organization Science**, v. 8, n. 2, p. 109-125, 1997.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. **Organizing for High Reliability: the mindful suppression of inertia**. University of Michigan, Business School, Research Support, 1997.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.