



Gestão de Pessoas em Organizações

Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva em ambientes de mudanças constantes, à luz da análise do filme ‘Recém-chegada’

Dynamic capabilities and competitive advantage in environments constant changes, the light from movie analysis of ‘New in town’

Marcelo Aparecido Alvarenga^{a,*}, Nildes Raimunda Pitombo Leite^b,
Alessandra Demite Gonçalves de Freitas^a e Roberto Lima Ruas^a

^a Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, SP, Brasil

^b Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), São Paulo, SP, Brasil

Recebido em 10 de março de 2016; aceito em 14 de junho de 2016

Disponível na internet em 5 de novembro de 2016

Resumo

Este artigo teve como objetivo principal investigar, por meio de um estudo observacional, o conceito de capacidades dinâmicas em um ambiente de mudanças constantes. Para tanto, propôs-se a analisar o filme comercial/artístico *Recém-chegada (New in Town, 2009)*, dirigido por Jonas Elmer. Os critérios de escolha para o uso desse filme foram determinados pelas proposições teóricas, envolvendo os construtos capacidades dinâmicas e vantagem competitiva, em ambientes de mudança. Além dos construtos, a própria análise fílmica no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração pode gerar sua contribuição para a academia e para a comunidade científica, uma vez que a percepção de aspectos gerados pelas organizações, evidenciados pelas teorias apresentadas e salientados ao longo do filme, aponta para a necessidade de se observar o significado das seguintes afirmações: as capacidades dinâmicas desenvolvidas pela filial de uma organização podem retornar como aprendizado para a matriz e contribuir para ações futuras; a busca dos recursos das pessoas precisa ser encarada com as próprias pessoas e para as pessoas; necessita haver alinhamento das competências às estratégias organizacionais; podem ser encontradas respostas adaptativas e sua dependência com a capacidade de identificar e prever cenários futuros; é possível fazer uso da estratégia ganha-ganha para, a partir da identificação de uma competência individual, se conduzir toda uma equipe organizacional a contribuir para o uso coletivo dessa competência e gerar vantagem competitiva para toda uma organização.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas; Vantagem competitiva em ambientes de mudança; Linguagem fílmica em administração; Estudo observacional

Abstract

This article aimed as its main objective to investigate, by means of an observational study, the concept of dynamic capabilities in an environment of constant change. Therefore, it was proposed to analyze the commercial film/artistic ‘New in Town’ (2009), directed by Jonas Elmer. The criteria for choosing for the use of this film were determined by theoretical propositions, involving the constructs dynamic capabilities and competitive advantage in changing environments. In addition to the constructs his own film analysis in the teaching-learning and research process administration can generate their contribution to academy and the scientific community, since the perception of aspects generated by the organizations evidenced by the theories presented and highlighted the throughout the film, points to the need to observe the meaning of the following affirmations: dynamic capabilities developed by the subsidiary of an organization can return to learning for the matrix and contribute to future actions; the quest of the resources people need to be faced with their own people and for the people; there needs to be alignment of skills and organizational strategies;

* Autor para correspondência.

E-mail: prof.marcelo.alvarenga@gmail.com (M.A. Alvarenga).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.010>

1809-2276/© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

adaptive responses and its dependence on the capability to identify and predict future scenarios can be found; it is possible make use of the win-win strategy for, from the identification of an individual competence to conduct whole organizational team to contribute to the collective use of that competence and generate competitive advantage for an entire organization.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords: Dynamic capabilities; Competitive advantage in changing environments; Filmic language in administration; Observational studies

Introdução

Inaugurada, não sem dificuldades no começo do século XX, a linguística se impôs como uma ciência recente para descrever e explicar a linguagem verbal humana, necessária à convivência com outros seres humanos, como visto em [Orlandi \(2009\)](#). Pelo viés da filosofia e em linha com o que foi trazido por essa autora, [Abbagnano \(2003\)](#) deixou claro que a linguagem se constitui como o uso de signos intersubjetivos que possibilitam a comunicação. O estudo da linguagem deve estar vinculado às suas condições de produção, na ótica de [Orlandi \(2011; 2012, p. 42\)](#), para quem “o imaginário faz necessariamente parte do funcionamento da linguagem”.

A linguagem fílmica, por sua vez, com seus signos próprios e suas imagens, também contém a linguagem verbal humana e, convertida em processo lúdico, pode ser conduzida à descoberta, à criatividade, à análise, à resolução de problemas e ao processo de ensino-aprendizagem e pesquisa.

A apropriação da linguagem fílmica, como recurso didático no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração, tem ganhado espaço e aberto perspectivas, como pode ser visto nos trabalhos de [Davel, Vergara, Ghadiri e Fischer \(2004\)](#), que sugeriram a possibilidade de melhoria de habilidade para se ler o entendimento estético entre as pessoas nesse processo; [Ipiranga \(2005\)](#), quando chamou a atenção para a proposta didática de aproximação entre os conceitos teóricos e as práticas organizacionais contemporâneas; [Ipiranga \(2007\)](#), ao alertar para o fato de que o filme analisado não deve ser entendido como um neutro instrumento de comunicação, pois sempre envolve mais sujeitos; [Davel, Vergara e Ghadiri \(2007\)](#), ao reiterarem o papel da arte, estendida à linguagem fílmica, no estímulo e na legitimação do senso estético que as pessoas apresentam, bem como no estímulo à concepção única e sensível dessas pessoas quanto ao mundo das organizações e da gestão; [Leite e Leite \(2007; 2010\)](#); [Matos, Lima e Giesbrecht \(2011\)](#); [Leite, Amaral, Freitas e Alvarenga \(2012\)](#); [Machado, Ipiranga e Matos \(2013\)](#); [Meira e Meira \(2014\)](#), ao manterem o foco na agenda de pesquisa e na disseminação para o reconhecimento desse olhar para o processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração; [Freitas e Leite \(2015\)](#), que, ao compor um trabalho de pesquisa, usaram a linguagem fílmica como metáfora de comunicação nas organizações e também contribuíram para a manutenção dessa agenda.

A linguagem fílmica possibilita a apreensão e a aprendizagem a partir da observação sistemática. Portanto, em um estudo observacional com análise fílmica, no qual o observador esteja inserido como espectador, conforme definido por [Patton \(2002\)](#),

ou observador completo, como descrito por [Bogdan e Biklen \(1994\)](#), e em que o tipo de observação é indireto e de segunda mão, como caracterizado por [Flick \(2004\)](#), o que há é a possibilidade de o pesquisador observar diversas vezes o *locus* ou filme escolhido para investigação.

Aqui, retoma-se, para depois apropriar-se dela, a influência de [Champoux \(1999\)](#) sobre [Mendonça e Guimarães \(2008\)](#), influência essa que os levou a afirmar que os filmes podem ser considerados como casos, exercícios experienciais, metáforas, sátiras, simbolismos, significados etc. Reitera-se que cada vez mais os recursos estéticos, como possibilidades pedagógicas, têm sido usados no processo de ensino-aprendizagem, por facilitar a construção de um elo entre os construtos teóricos e a realidade prática ([Ruas, 2005a](#)).

Nesta pesquisa, o *locus* escolhido para investigação foi usado como caso e os critérios de escolha para tal foram determinados pelas proposições teóricas nele presentes, acerca do conceito de capacidades dinâmicas em um ambiente de mudanças constantes.

Assim, este artigo teve como objetivo principal investigar o conceito de capacidades dinâmicas em um ambiente de mudanças constantes. Para tanto, propôs-se a analisar o filme comercial/artístico *Recém-chegada (New in Town, 2009)*, dirigido por Jonas Elmer. Esse filme trata da história de uma poderosa e ambiciosa executiva, Lucy Hill, interpretada pela atriz Renée Zellweger, que vê na chance de reestruturar uma fábrica de Minnesota a oportunidade de impulsionar sua promoção à vice-presidência da organização. Com seu estilo inicialmente arrogante, essa executiva se deparou com uma série de desafios e situações de conflito, principalmente, com Ted, interpretado pelo ator Harry Connick Jr., presidente do sindicato que representa os trabalhadores da fábrica a ser reestruturada.

Os critérios de escolha para uso desse filme foram determinados pelas proposições teóricas, envolvendo os construtos capacidades dinâmicas e vantagem competitiva, em ambientes de mudança, além do próprio uso como *locus* para o processo de ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. Além desta introdução, o artigo encontra-se organizado em mais quatro seções: fundamentação teórica; aspectos metodológicos da pesquisa; apresentação e análise dos dados e discussão dos resultados; considerações finais, seguidas pelas referências usadas.

Fundamentação teórica

Tomando como referências estudos bibliométricos baseados no *Social Science Citation Index (SSCI) of Thomson – ISI Web of Science*, de 1990 a 2007, [Di Stefano, Peteraf e Verona \(2010\)](#)

salientaram que o conceito de “capacidades dinâmicas”, apesar da grande variedade de definições e interpretações, se tem tornado um dos assuntos mais pesquisados no campo do gerenciamento estratégico, com 100 artigos científicos publicados por ano em *journals* de negócios e gerenciamento espalhados pelo mundo.

Diferentemente da perspectiva da visão baseada em recursos, em que o ambiente externo é fonte de recursos valiosos que podem ser adquiridos e incorporados aos já existentes na organização (Eisenhardt & Martin, 2000; Makadok, 2001), a perspectiva das capacidades dinâmicas parte da identificação de mudanças nesse ambiente que, por sua vez, são geradoras de reconfigurações dos recursos já existentes na organização (Makadok, 2001). A adoção desse caráter mutante do ambiente, fator relevante para a obtenção de vantagem competitiva, compõe o aspecto evolutivo da perspectiva das capacidades dinâmicas em relação à visão baseada em recursos (Ahenkora & Adjei, 2012). Essas capacidades propõem a transformação das capacidades operacionais já desenvolvidas para a produção e venda dos produtos e serviços oferecidos até então, para que assim possam atender a essas mutações (Davies, Dodgson & Gann, 2016).

A interação com essas mudanças de mercado tornou-se frequente e tem exigido que as organizações sejam capazes de reconfigurar recursos internos e externos, compreendidos, a princípio, como estruturas, processos e competências organizacionais, de maneira a possibilitar a essas organizações se reposicionarem em tal contexto. Trata-se de capacidades de reconfiguração associadas a processos gerenciais, delineados ao longo do tempo e dependentes da história específica de cada organização (Teece, Pisano & Schuen, 1997), e relacionadas à percepção, à modelagem e à apreensão de oportunidades e ameaças presentes nesse mercado (Teece, 2007). Essas capacidades de reconfiguração estão intimamente atreladas às capacidades cognitivas dos gestores dessas organizações, que envolvem desde capacidades de percepção e atenção a informações e de resolução de problemas até capacidades de comunicação e de estabelecimento de relacionamentos interpessoais (Helfat & Peteraf, 2015).

Tais capacidades dinâmicas foram explicitadas também por Ottoboni e Sugano (2009) como habilidades de as organizações desenvolverem formas que lhes proporcionem vantagem competitiva em um ambiente dinâmico. De maneira complementar, Zahra e George (2002) consideraram essas capacidades como rotinas de alto nível e como aquelas atividades que produzem resultados e, conseqüentemente, garantem sobrevivência e prosperidade às organizações. Makadok (2001), por sua vez, apresentou essas capacidades como recursos específicos, embutidos nos processos organizacionais, construídos internamente, intransferíveis e que favorecem geração de outros recursos organizacionais.

Diante da constatação de que constituem elementos fundamentais para a compreensão das capacidades dinâmicas, torna-se relevante discutir também os conceitos de recurso e de competência, uma vez que existe certa variedade de pontos de vista e, conseqüentemente, concepções diferentes em relação às possíveis definições de tais conceitos por pesquisadores.

Esses recursos, que necessitam ser reconfigurados à medida que as organizações interagem com o ambiente externo, foram descritos por Katkalo, Pitelis e Teece (2010) como ativos organizacionais, tangíveis e intangíveis, de fronteiras difusas e dependentes do contexto em que estão inseridos. Dentre esses ativos, esses autores consideraram as competências como um tipo especial de recurso que deriva de processos e rotinas organizacionais e de esforços coletivos.

Classificado como competência essencial, tal tipo especial de recurso foi descrito por Prahalad e Hamel (1990) como habilidades que permitem à organização lidar com diversas outras habilidades e tecnologias que permitem o oferecimento de produtos ou serviços, cujos benefícios sejam percebidos pelos clientes, além do acesso a mercados diversificados. Trata-se de habilidades decorrentes de aprendizado coletivo e de difícil imitação por parte das organizações concorrentes. Adicionalmente, Floriani, Borini e Fleury (2009) destacaram que a centralidade dessas competências na geração de vantagens competitivas se apresenta também por meio do necessário alinhamento entre as competências organizacionais e as estratégias empresariais.

De maneira a evidenciar os níveis de contribuição dessas competências organizacionais para a geração de capacidades dinâmicas e de vantagem competitiva, Ruas (2005) propôs a classificação dessas competências em: básicas, constituídas por aquelas que garantem a sobrevivência da organização; seletivas, formadas pelas competências que diferenciam a organização no mercado em relação às suas concorrentes; essenciais, compostas pelas competências que atribuem excepcionalidade e pioneirismo à organização. Esse autor destacou, sobretudo, a importância das capacidades organizacionais, de perceber as mudanças ambientais, improvisar diante das diretrizes já estabelecidas por essa organização, compreender as necessidades e interesses de seus clientes e propor novos produtos e serviços.

Considerando-se que essas vantagens competitivas são decorrentes de respostas adaptativas das organizações e das configurações específicas de competências e recursos valiosos, raros, inegociáveis, imitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991; Floriani et al., 2009; Katkalo et al., 2010; Gómez & Ballard, 2013), tais respostas dependem também da capacidade de identificar e prever cenários futuros (Ozaki, Fonseca & Wright, 2013) e da capacidade relacional que permita a essas organizações estabelecer parcerias em que seja possível compartilhar recursos tecnológicos inovadores (Costa & Porto, 2014). Adicionalmente, essas adaptações estão concatenadas a aspectos práticos como a alocação correta de informações provenientes do mercado e a reflexão coletiva a respeito do possível uso dessas informações, aspectos esses que compõem as capacidades dinâmicas, uma vez que tais adaptações dependem de configurações de recursos e competências organizacionais desenvolvidas ao longo do tempo e difíceis de serem imitadas (Gómez & Ballard, 2013).

De outro modo, a produção de capacidades dinâmicas está associada à capacidade absorptiva da organização, compreendida como um conjunto de rotinas e processos organizacionais que permite a essa organização adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimentos (Zahra & George, 2002). Esses conhecimentos, muitas vezes, são oriundos das relações externas da

organização, na medida em que esse tipo de relação pode favorecer o reconhecimento e a apropriação de novas oportunidades, além de possibilitar o acesso a recursos necessários para tal (Tondolo, Tondolo, Puffal & Bitencourt, 2015).

Eisenhardt e Martin (2000) destacaram os aspectos dinâmicos dessas capacidades e afirmaram que a evolução dessas capacidades dinâmicas está relacionada a mecanismos organizacionais de aprendizagem, principalmente aos oriundos de práticas repetitivas que favorecem a acumulação de conhecimentos tácitos e explícitos. Trata-se de práticas que, aliadas à codificação desses conhecimentos, por meio de procedimentos formais e do uso de tecnologias, à consideração de que erros constituem oportunidades de aprendizagem e à importância do tempo como fator para consolidação de aprendizados, podem contribuir para a incorporação desses conhecimentos às rotinas organizacionais e para a obtenção de desempenhos superiores. Com relação a essa incorporação, Floriani et al. (2009) destacaram a ocorrência em dois sentidos, tanto da matriz de uma organização para suas filiais quanto dessas filiais para a matriz.

Por fim, como forma de sintetizar as ideias discutidas até aqui, apropria-se do estudo de Meirelles e Camargo (2014), que, ao analisarem as várias definições de capacidades dinâmicas, salientaram que essas capacidades se associam a tomadas de decisão conscientes e recorrentes que envolvem a combinação e a recombinação de recursos e competências. Em cenário preminentemente permeado por necessidades de mudança e inovação, essas capacidades requerem comportamentos, habilidades, processos e rotinas que subsidiem essas tomadas de decisão e promovam a evolução do conhecimento organizacional. E, assim, permitem à organização perceber as mudanças ambientais, improvisar diante das diretrizes já estabelecidas, compreender as necessidades e os interesses de seus clientes e, a partir disso, propor novos produtos e serviços ao mercado (Tece et al., 1997).

Aspectos metodológicos da pesquisa

Ao se iniciar o trato dos aspectos metodológicos deste estudo pela abordagem de pesquisa, contextualiza-se que a escolha recaiu sobre a abordagem qualitativa, tomando-se por base que essa abordagem proporciona ao pesquisador uma orientação para o fenômeno que está sendo investigado (Gil, 2009; Silva, 2010) e, no contexto de estudos organizacionais, ela pode ser usada na compreensão de como o mundo é vivido pelas pessoas, com vistas ao esclarecimento de aspectos referentes à natureza da experiência vivida.

Torna-se importante ressaltar que a abordagem orientada para o fenômeno não é a mensageira de uma razão precisa, conforme afirmaram Boava e Macedo (2011), mas, pelo contrário, se constitui um complexo emaranhado de contradições. No entanto, representa um modo diferente de acesso ao conhecimento. Possibilita, também, uma forma diferente de compreensão dos significados esquecidos e ocultos, pois permite que os fenômenos falem por si mesmos.

A estratégia de pesquisa é caracterizada como a de estudo de caso, realizado a partir de dados secundários, uma vez que a linguagem fílmica possibilita a apreensão e a aprendizagem

a partir da observação sistemática. É possível sua realização com o auxílio de um estudo observacional, no qual o observador esteja inserido como espectador, conforme definido por Patton (2002), ou como observador completo, como descrito por Bogdan e Biklen (1994), e, em que o tipo de observação seja indireto e de segunda mão, como caracterizado por Flick (2004) e em que se faz uso de imagens como filmes, como mostrado por Bauer e Gaskell (2011). Ademais, há a possibilidade de o pesquisador observar diversas vezes o *locus* escolhido para investigação.

Em decorrência, ficou definida como estratégia de coleta de dados o estudo observacional em análise fílmica, por meio da observação indireta e não participante, de acordo com Cooper e Schindler (2003). Esses autores indicaram a observação como estratégia de coleta mais adequada de dados visuais. Tal estratégia é considerada por Flick (2004) como observação de segunda mão, por ser oriunda de filmes, sem que tal fato represente restrição metodológica aos pesquisadores/observadores. Hair Jr, Babin, Money e Samouell (2007) consideraram os dados oriundos também de filmes como dados narrativos e que descrevem comportamentos. Essa estratégia envolve, também, a coleta de materiais empíricos que permitem a observação e posterior descrição de rotinas, momentos e significados da vida dos indivíduos, conforme ressaltaram Denzin (1989; 2004) e Denzin e Lincoln (2000; 2006).

Quanto à observação, aqui foi considerada inicialmente a concepção de Martins e Théophilo (2009, p. 86): “[...] consiste em um exame minucioso que requer atenção na coleta e análise de informações, dados e evidências. Para tanto, deve ser precedida por um levantamento de referencial teórico e outras pesquisas relacionadas ao estudo”. Adicionalmente, foi observada a consideração de Abbagnano (2003, p. 725) como “[...] verificação ou constatação de um fato, quer se trate de uma verificação espontânea ou ocasional, quer se trate de uma constatação metódica ou planejada”. O autor chamou a atenção para a segunda parte dessa conceituação e enfatizou que nesse sentido a observação é empregada habitualmente na linguagem científica contemporânea.

Neste caso, foi usado o sentido trazido pelos autores supracitados e como os filmes podem apresentar interpretações e significados diversos; também atentou-se para o que Fleury e Sarsur (2007, p. 7) afirmaram como uma das maiores dificuldades ao se assistir um filme como *locus* de estudo e pesquisa: “[...] manter um olhar de pesquisador, ou seja, interpretar e estabelecer analogias coerentes sustentadas entre a teoria, a narrativa e a realidade que se pretende investigar”.

Com o intuito de reduzir tais dificuldades e manter coerente o registro dos dados, adotou-se um protocolo de observação destinado à orientação dos pesquisadores ao fazerem a coleta. O uso de protocolos foi defendido e reforçado por Yin (2010), ao afirmar que essa é uma tática importante para aumentar a confiabilidade do estudo; Gil (2009), ao apontar que o protocolo dá apoio ao constante processo de tomada de decisão ao longo da pesquisa; e Flick (2004), ao ressaltar que as observações dos pesquisadores em campo se tornam dados em si mesmos, constituem parte da interpretação. Tais afirmações foram reiteradas por Cooper e Schindler (2003).

No que se refere à análise fílmica, Vanoye e Goliot-Lété (1994) reforçaram que o filme é um recurso para a condução da microanálise e Denzin (1989) entendeu os filmes como textos visuais. Destaca-se a contribuição de Loizos (2002) quanto à possibilidade de empregar a informação visual, pois o mundo atual é constantemente influenciado por todos os meios de comunicação. Nesse mundo, essa informação visual oferece um registro importante das ações temporais e dos acontecimentos reais.

No que concerne à estratégia de análise dos dados, as mensagens extraídas das cenas do filme foram analisadas pela estratégia de fundamentação das proposições teóricas apresentadas, com base em Yin (2010), o que ajudou a colocar em foco certos dados, a definir explicações e a orientar toda a análise do filme *Recém-chegada (New in Town, 2009)*, dirigido por Jonas Elmer. Esse filme foi dividido em cinco categorias, previamente estabelecidas, tanto na estruturação da fundamentação teórica quanto na análise geral do filme, feita no primeiro momento: 1) capacidades dinâmicas; 2) recursos; 3) competências organizacionais; 4) mudanças ambientais e 5) vantagem competitiva. Registra-se aqui a riqueza de dados mostrados para se fazer essa divisão, ao tempo em que se enfatiza o foco voltado para as particularidades e ênfase para o que é significativo e relevante no filme. Com duração de 96 minutos, foi assistido pelos pesquisadores, sem interrupções, em dois momentos, ou 192 minutos: antes do processo das microanálises e após. Durante as microanálises, esses pesquisadores o assistiram, com interrupções, em cinco momentos, ou 384 minutos. Os sete momentos perfizeram 516 minutos, o que permitiu a obtenção da visão geral, a coleta dos dados e a depuração para a análise.

Apresentação e análise dos dados e discussão dos resultados

A vantagem ao se trabalhar com tais registros é que foi facilitado o processo de seleção das cenas e seus respectivos tempos

para a composição das tabelas 1–5, nas quais são apresentados os dados por categoria de análise.

O estudo observacional de *Recém-chegada (New in Town, 2009)* mostra que essa comédia fictícia relata a rotina dos seus protagonistas. Para este estudo concentra-se a atenção em três personagens principais: Lucy Hill, interpretada pela atriz Renée Zellweger, uma poderosa e ambiciosa executiva, que vê na chance de reestruturar uma fábrica de Minnesota a oportunidade de impulsionar sua promoção à vice-presidência da organização Munck. Ted Mitchell, interpretado pelo ator Harry Connick Jr., presidente do sindicato, representa os trabalhadores da fábrica a ser reestruturada. Blanche Gunderson, interpretada por Siobhan Fallon, nova assistente de Lucy, caipira convicta e religiosa fervorosa, que jamais revelara o segredo da sua receita de tapioca.

Neste estudo, apresentam-se as tabelas 1–5, que contemplam os dados obtidos por meio de registros das cenas selecionadas e descritas para cada categoria. Ressalta-se que uma mesma cena pode aparecer em mais de uma categoria e que as cenas não obedecem a uma ordem cronológica, mas a ordem de relevância para cada uma das categorias. A tabela 1, com cinco registros de cenas e seus respectivos tempos de duração, apresenta os dados empíricos para a discussão da categoria “capacidades dinâmicas”.

No que tange à categoria “capacidades dinâmicas”, a tabela 1 mostra alinhamento ao que foi enunciado por Teece et al. (1997) e Teece (2007), acerca de uma reconfiguração que se apoia no conceito de capacidades desenvolvidas ao longo da história das organizações e associadas às estruturas organizacionais e aos processos gerenciais, bem como relacionadas à percepção, à modelagem e à apreensão de oportunidades e ameaças presentes nesse mercado. Do mesmo modo, as cenas selecionadas se alinham ao que foi explicitado por Zahra e George (2002) ao considerarem essas capacidades como rotinas de alto nível e como atividades que produzem resultados que garantem sobrevivência e prosperidade às organizações. Tais considerações ficaram bem visualizadas nos registros 1, 2 e 3.

Tabela 1
Apresentação dos dados empíricos. Categoria de análise: capacidades dinâmicas

Registro	Tempo	Descrição
1	00:03:56 a 00:05:07	Em uma reunião, os executivos da Organização Munck falam sobre uma reestruturação da fábrica em New Ulm, a partir da intenção da área de <i>marketing</i> de inculir nas crianças o hábito de consumir barras de proteínas. Na concepção desses executivos, faz-se necessário automatizar a fábrica para produzir a nova linha, reduzir a produção e fazer corte de 50% do pessoal. Lucy se candidata para acompanhar o processo.
2	00:26:05 a 00:26:44	Em New Ulm Lucy discute com o supervisor e alguns operários da fábrica, a respeito de uma reconfiguração da planta. Nesse momento, o supervisor a alerta a respeito do modo diferente como tudo sempre foi feito.
3	00:58:29 a 00:58:52	O presidente da empresa conversa com Lucy ao telefone sobre o não atingimento da expectativa de automação e cortes de pessoal que, por sua vez, está mantendo os custos financeiros indesejáveis. Na tentativa de evitar cortes, Lucy argumenta que não terão trabalhadores para a instalação dos braços robóticos que ainda se encontram no Japão.
4	01:15:14 a 01:16:48	Lucy apresenta a todos os funcionários da fábrica um novo plano, em que será necessário: reativar o antiquado equipamento de produzir iogurte; maior dedicação de horas de trabalho dos funcionários, sem remuneração extra e sem garantia de emprego, até para ela própria. Nesse momento, recebe o apoio do supervisor que havia recusado esse plano quando convidado anteriormente.
5	01:26:43 a 01:30:00	Lucy retorna da matriz e apresenta a proposta de compra planejada da fábrica, incluindo a linha de produtos, a uma taxa fixa que permitirá que os funcionários a comprem de volta, até que ela seja inteiramente operada pelos proprietários. Propõe voltar como presidente da fábrica, na condição de empresa independente.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 2
Apresentação dos dados empíricos. Categoria de análise: recursos

Registro	Tempo	Descrição
1	00:19:14 a 00:21:49	Lucy chega à fábrica, se depara com as fotografias dos profissionais que já haviam supervisionado a fábrica. Em seguida, é recebida pelo supervisor incumbido de apresentar-lhe as instalações (processadores, equipamentos de cozinha, tanques de coagulação, pias, refrigeração auxiliar, prateleiras de armazenamento, correia transportadora).
2	00:26:05 a 00:26:44	Lucy discute com o supervisor da fábrica e alguns operários a respeito de uma reconfiguração. Nesse momento, o supervisor a alerta a respeito do modo diferente como tudo sempre foi feito.
3	01:13:31 a 01:15:03	Lucy busca o antigo supervisor, por ela demitido, como recurso valioso para o desenvolvimento do novo produto pesquisado no mercado infantil. Ela lhe apresenta um plano com prazo de quatro semanas e com a finalidade de evitar que a matriz feche a fábrica. Ele não aceita o convite para retornar.
4	01:15:14 a 01:16:48	Lucy apresenta a todos os funcionários da fábrica um novo plano em que será necessário: reativar o antiquado equipamento de produzir iogurte; maior dedicação de horas de trabalho dos funcionários sem remuneração extra e sem garantia de emprego, inclusive, para ela própria. Nesse momento, recebe o apoio do supervisor que havia recusado participar desse plano quando convidado anteriormente, conforme registro 3.
5	01:17:14 a 01:19:00	Ted, o presidente do Sindicato, oferece-se a ajudar nesse novo plano, auxiliar na adaptação do equipamento para o teste e a feitura do novo produto.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 3
Apresentação dos dados empíricos. Categoria de análise: competências organizacionais

Registro	Tempo	Descrição
1	00:26:05 a 00:26:44	Lucy discute com o supervisor da fábrica e alguns operários a respeito de uma reconfiguração. Nesse momento, o supervisor a alerta a respeito do modo diferente como tudo sempre foi feito.
2	01:19:01 a 01:19:15	Blanche conduz o juramento de toda a equipe para jamais revelar o segredo da receita da sua tapioca para nenhuma companhia rival.
3	01:20:39 a 01:21:50	O presidente, acompanhado de sete executivos, visita a fábrica e todos reconhecem o sucesso do novo produto. Ao discursar para os funcionários, Lucy ressalta que esses executivos jamais teriam imaginado que seria mais econômico usar a mão de obra existente e as velhas máquinas do que robôs. Somado a isso, revela a intenção deles de aumentar a produção e distribuir o produto para todo o país. Por fim, recebe o convite do presidente para tornar-se a nova vice-presidente da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Helfat e Peteraf (2015) chamaram a atenção para o fato de que essas capacidades de reconfiguração estão intimamente atreladas às capacidades cognitivas dos gestores das organizações e que envolvem desde capacidades de percepção e atenção a informações e de resolução de problemas até capacidades de comunicação e de estabelecimento de relacionamentos interpessoais, o que pode ser visualizado nos registros empíricos 4 e 5.

Voltando-se para o aspecto evolutivo da perspectiva das capacidades dinâmicas, a [tabela 1](#) também apresenta aspectos ligados

à visão baseada em recursos (VBR), mostrados por [Ahenkora e Adjei \(2012\)](#). Ao se tratar da evolução dessas capacidades, no filme analisado, nota-se em Lucy e sua equipe, o que foi trazido por [Eisenhardt e Martin \(2000\)](#): capacidades dinâmicas relacionadas aos mecanismos organizacionais de aprendizagem, principalmente, aos decorrentes de práticas repetitivas que favorecem a acumulação de conhecimentos tácitos e explícitos; práticas aliadas à codificação desses conhecimentos por intermédio de tecnologias e procedimentos formais; erros usados como oportunidades de aprendizagem; o tempo visto como fator

Tabela 4
Apresentação dos dados empíricos. Categoria de análise: mudanças ambientais

Registro	Tempo	Descrição
1	01:07:01 a 01:07:57	Em reunião com os demais gestores da organização, Lucy recebe a informação sobre os testes de mercado em que a barra <i>Rocket</i> foi mal. Um gestor afirma que a melhor solução é parar a produção dessa barra e outro gestor acrescenta que se deve fechar a fábrica de New Ulm, pois assim terá mais valor. No entanto, Lucy discorda e afirma que as pessoas da fábrica são competentes para criar uma nova oportunidade para a empresa. Além disso, propõe uma nova estratégia de <i>marketing</i> , o que não encontra adesão do grupo de gestores.
2	01:12:30 a 01:12:57	Com o propósito de obter informações sobre o mercado, Lucy e sua assistente Blanche fazem uma pesquisa, de modo a buscar identificar novas oportunidades provenientes desse mercado e associadas ao Pudim de Proteína Poderoso com Tapioca Fortificada.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

Tabela 5

Apresentação dos dados empíricos. Categoria de análise: vantagem competitiva

Registro	Tempo	Descrição
1	00:19:14 a 00:21:49	A chegada de Lucy comunica aos funcionários o início de uma nova fase para reconfigurar o lançamento das barras <i>Rocket</i> . Essa fase constitui-se no uso de uma nova marca para tirar proveito de um segmento altamente lucrativo.
2	00:28:40 a 00:30:03	Lucy encontra-se com o supervisor da fábrica e alguns funcionários em um bar/restaurante e lhes explica que uma abordagem proativa para ampliar a produção cria uma situação em que todos saem ganhando. Enfatiza que essa abordagem requer estratégia e especialização avançadas.
3	01:07:01 a 01:07:57	Em reunião com os demais gestores da organização, Lucy recebe a informação sobre os testes de mercado em que a barra <i>Rocket</i> foi mal. Um gestor afirma que a melhor solução é parar a produção dessa barra e outro gestor acrescenta que se deve fechar a fábrica, pois assim terá mais valor. No entanto, Lucy discorda e afirma que as pessoas da fábrica são competentes para criar uma nova oportunidade para a empresa. Além disso, propõe uma nova estratégia de <i>marketing</i> , o que não encontra adesão do grupo de gestores.
4	01:19:01 a 01:19:15	Blanche conduz o juramento de toda a equipe para jamais revelar o segredo da receita da sua tapioca para qualquer companhia rival.
5	01:20:39 a 01:21:50	O presidente, acompanhado de sete executivos, visita a fábrica e todos reconhecem o sucesso do novo produto. Ao discursar para os funcionários, Lucy ressalta que esses executivos jamais teriam imaginado que seria mais econômico usar a mão de obra existente e as velhas máquinas do que robôs. Somado a isso, revela a intenção deles de aumentar a produção e distribuir o produto para todo o país. Por fim, recebe o convite do presidente para tornar-se a nova vice-presidente da empresa.
6	01:25:40 a 01:26:42	O supervisor encontra-se com o presidente do sindicato e lhe informa sobre a venda da fábrica em razão dos bons resultados, o que a tornou um “negócio e tanto”. Porém, demonstra receio de que “podem levar a linha de produtos” do local, sem hesitação.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa.

importante para consolidação do aprendizado; a aplicação desses conhecimentos nas rotinas organizacionais que leva à obtenção de desempenhos superiores. Tratando-se ainda da evolução dessas capacidades, como explicitado por [Davies et al. \(2016\)](#), a transformação das capacidades operacionais já desenvolvidas para a produção e venda dos produtos e serviços oferecidos até então, é proposta para que possam atender a essas mutações. Essa evolução foi percebida em todos os cinco registros dessa tabela.

Pela análise global da categoria “capacidades dinâmicas”, a [tabela 1](#) deixou antever o que foi elucidado por [Floriani et al. \(2009\)](#) acerca do fato de que as capacidades dinâmicas desenvolvidas pela filial de uma organização podem retornar como aprendizado para a matriz e contribuir para ações futuras de suas unidades de negócio, o que ficou evidenciado preponderantemente no registro 5 da [tabela 1](#) com reflexos no registro 6 da [tabela 5](#).

A [tabela 2](#), com cinco registros de cenas e seus respectivos tempos de duração, apresenta os dados empíricos para a discussão da categoria “recursos”.

No que concerne à categoria “recursos”, no registro 1 da [tabela 2](#) os recursos encontrados na chegada de Lucy são as fotografias dos diversos profissionais que já supervisionaram essa fábrica. Lucy identificou a história construída para, posteriormente, poder identificar e prever cenários, conforme visto na fundamentação teórica por [Ozaki et al. \(2013\)](#), bem como nos registros 2, 3 e 4. [Costa e Porto \(2014\)](#) trouxeram a componente com a qual as organizações podem conseguir estabelecer parcerias, nas quais seja possível compartilhar recursos tecnológicos inovadores, o que pode ser sugerido pelo registro empírico 5. As ações de Lucy encontram-se também respaldadas por [Gómez e Ballard \(2013\)](#) e estão concatenadas a aspectos práticos do processo de comunicação, envolvem a alocação das informações

recebidas e direcionadas às áreas organizacionais que podem usar melhor essas informações. Foi estimulada a reflexão coletiva a respeito do uso dessas informações, ponderou-se entre o momento atual da organização e eventuais necessidades futuras. Tais dados teóricos são confrontáveis com os registros empíricos 2, 3 e 4.

Nessa categoria, o filme ainda mostrou o que [Gómez e Ballard \(2013\)](#) enfatizaram a respeito desses aspectos práticos se constituírem capacidades dinâmicas, uma vez que todos os funcionários dependiam de configurações de recursos e competências organizacionais desenvolvidas ao longo do tempo, difíceis de serem imitadas. Mostrou, sobretudo, a perspectiva das capacidades dinâmicas que parte da identificação das mudanças ambientais e gera a necessidade de construir, configurar ou reconfigurar os recursos já existentes na organização e, assim, procurar o aumento de renda, como especificado teoricamente por [Makadok \(2001\)](#). O registro empírico 4 é próprio para a discussão com esses dados teóricos.

Relembra-se que na fundamentação teórica [Katkalo et al. \(2010\)](#) consideraram competências como um tipo especial de recurso, derivado de processos e rotinas organizacionais e de esforços coletivos. Nos registros empíricos 2, 3, 4 e 5, selecionados na [tabela 2](#), Lucy buscou os recursos das pessoas, com as pessoas e para as pessoas.

A [tabela 3](#), com três registros de cenas e seus respectivos tempos, apresenta os dados empíricos para a discussão da categoria “competências organizacionais”.

No que se refere à categoria “competências organizacionais”, a [tabela 3](#) contém registros selecionados e alinhados à fundamentação teórica, em que [Prahalad e Hamel \(1990\)](#) consideraram que as competências essenciais são compreendidas como um conjunto de habilidades e tecnologias centrais para o sucesso competitivo das organizações, bem como agregadoras

de contribuições, no que se refere ao valor percebido pelo cliente, à diferenciação da organização em relação às demais concorrentes e à capacidade de expansão e de promoção de novos produtos ou serviços. Na fábrica de *New Ulm* o alinhamento das competências organizacionais às estratégias empresariais, apontado por Floriani et al. (2009) como aspecto determinante para a centralidade das competências e para a geração de vantagens competitivas para a organização, foi conquistado por essa fábrica, como uma organização independente, autônoma, sem o conhecimento da matriz, que pretendia encerrar as atividades dessa unidade, o que fica claramente compreendido no registro empírico 3.

O reconhecimento dos executivos dessa matriz está alinhado ao que foi salientado por Ruas (2005), acerca das dimensões competitiva, estratégica e coletiva do conceito de competências organizacionais e sua proposição de classificação dessas competências: básicas, constituídas pelas competências que garantem a sobrevivência da organização; seletivas, formadas pelas competências que diferenciam a organização no mercado em relação às suas concorrentes; essenciais, compostas pelas competências que atribuem excepcionalidade e pioneirismo à organização, como pode ser visto nos registros empíricos 1, 2 e 3.

A tabela 4, com dois registros de cenas e seus respectivos tempos, mostra os dados para a discussão da categoria “mudanças ambientais”.

No que diz respeito à categoria “mudanças ambientais”, na tabela 4 observa-se o alinhamento das ações de Lucy e sua assistente, com o que foi visto na fundamentação teórica a respeito das respostas adaptativas e sua dependência com a capacidade de identificar e prever cenários, de Ozaki et al. (2013). Lucy buscou a ajuda de Blanche, ponderou sobre o momento atual da *New Ulme*, vislumbrou necessidades futuras atendidas a partir da produção do “Pudim de Proteína Poderoso com Tapioca Fortificada”.

Essa tabela, em ambos os registros, encerra a possibilidade de entendimento empírico sobre três pontos que teoricamente foram verificados: 1) a produção de capacidades dinâmicas, e a consequente obtenção de vantagens competitivas, está associada à capacidade absorptiva de uma organização, compreendida como um conjunto de rotinas e processos organizacionais que permite a essa organização adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimentos oriundos de fontes de conhecimento externas e das experiências vivenciadas, conforme Zahra e George (2002); 2) esses conhecimentos, à medida que as relações externas podem favorecer o reconhecimento e a apropriação de novas oportunidades, favorecem, também, a possibilidade de acesso a recursos necessários para as mudanças, conforme Tondolo et al. (2015); 3) a importância das capacidades organizacionais, destacada por Ruas (2005), de perceber as mudanças ambientais, improvisar diante das diretrizes já estabelecidas por essa organização, compreender as necessidades e os interesses de seus clientes e propor novos produtos e serviços.

Com essas quatro categorias, *a priori* pode-se pensar que uma forma de sintetizar as ideias discutidas neste caso, por meio do estudo observacional até aqui desenvolvido, é apropriar-se do estudo de Meirelles e Camargo (2014), que, ao analisar

as várias definições de capacidades dinâmicas, salientaram que essas capacidades se associam a tomadas de decisão conscientes e recorrentes que envolvem a combinação e a recombinação de recursos e competências. Nessa mesma direção, pode-se também apropriar-se das ideias de Teece et al. (1997), quando já elucidavam o fato de que, em cenário preeminente permeado por necessidades de mudança e inovação, as capacidades dinâmicas requerem comportamentos, habilidades, processos e rotinas que subsidiem tomadas de decisão e promovam evolução do conhecimento organizacional. Em decorrência, essas capacidades permitem à organização perceber as mudanças ambientais, improvisar diante das diretrizes já estabelecidas, compreender as necessidades e os interesses de seus clientes e, a partir disso, propor novos produtos e serviços ao mercado no qual está inserida.

A tabela 5, com seis registros de cenas e seus respectivos tempos, consolida os dados empíricos para a discussão da última categoria, “vantagem competitiva”.

Quanto à categoria “vantagem competitiva”, reitera-se que na fundamentação teórica deste artigo encontra-se a anotação de que a dificuldade de padronização também envolve o conceito de capacidades, definido por Ottoboni e Sugano (2009) como as habilidades das organizações de desenvolverem formas que lhes proporcionem vantagens competitivas em um ambiente dinâmico em relação à concorrência. No estudo observacional do filme analisado pôde-se obter, por meio do registro empírico 5, a referência de como as habilidades de Lucy e toda a equipe da fábrica de *New Ulm* contribuíram para a vantagem competitiva da organização Munk.

Nessa mesma fundamentação pode ser visto que as vantagens competitivas são decorrentes de respostas adaptativas das organizações e das configurações específicas de competências e recursos valiosos, raros, inegociáveis, imitáveis e insubstituíveis, de acordo com Barney (1991), Floriani et al. (2009), Katkalo et al. (2010) e Gómez e Ballard (2013). No filme encontram-se claros os registros empíricos 4 e 5, de como a capacidade relacional que permita estabelecer parcerias em que seja possível compartilhar recursos tecnológicos inovadores, de acordo com Costa e Porto (2014), foi empregada por Lucy e toda a equipe da fábrica de *New Ulm*.

Os dados da tabela 5 mostram que o filme também se alinha à fundamentação teórica em que, a obtenção de vantagens competitivas está associada à capacidade absorptiva de uma organização, a partir de aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimentos oriundos das experiências vivenciadas, conforme visto por Zahra e George (2002). Como último registro empírico, Lucy usou a estratégia ganha-ganha para, a partir da identificação de uma competência individual de Blanche, conduzir toda a equipe da fábrica de *New Ulm* a contribuir para o uso coletivo dessa competência e geração de vantagem competitiva para toda a organização Munk.

Este caso mostrou que o estudo observacional do filme apresentou consistência entre as categorias e, primordialmente, entre a categoria “capacidades dinâmicas”, analisada a partir da tabela 1, evidenciada, preponderantemente, no registro 5, e os reflexos na categoria “vantagem competitiva”, percebidos esses reflexos, essencialmente, no registro 6 da tabela 5.

Considerações finais

Neste artigo, a busca por breve revisão na literatura, acerca da temática que envolve capacidades dinâmicas e vantagem competitiva em ambientes de constantes mudanças, contribuiu para ratificar a possibilidade de uso da estratégia de análise dos dados com base na fundamentação das proposições teóricas apresentadas, assim como para revisitar as perspectivas de estudos observacionais em análise fílmica.

Ademais, considera-se que esta pesquisa cumpriu o papel de contextualizar uma parcela da agenda de pesquisas no cenário nacional, entre 2004 e 2015, além de prosseguir com essa agenda, o que poderá ajudar a fornecer novos rumos para os estudos que envolvam o uso de recursos estéticos e, em particular, estudos observacionais em análise fílmica, no campo da Administração, quer no processo de ensino-aprendizagem, quer na pesquisa.

Entretanto, algumas limitações, a exemplo daquelas próprias dos estudos observacionais indiretos, devem ser salientadas como ponto de partida para um tratamento cauteloso dos resultados aqui obtidos e para o aprimoramento de investigações futuras. Em contrapartida, os avanços teóricos e empíricos que podem advir com as perspectivas que se abrem ao término desta pesquisa são fatores considerados relevantes para o uso da linguagem fílmica e dos rumos dos estudos de caso por meio de estudos observacionais em análise fílmica, no campo da Administração, assim como do uso adequado da estratégia de análise dos dados com base na fundamentação das proposições teóricas apresentadas. Residem nesses aspectos as contribuições aqui possibilitadas.

Os resultados deste estudo observacional apontam para a necessidade de se observar o significado das seguintes afirmações: as capacidades dinâmicas desenvolvidas pela filial de uma organização podem retornar como aprendizado para a matriz e contribuir para ações futuras; a busca dos recursos das pessoas precisa ser encarada com as próprias pessoas e para as pessoas; necessita haver alinhamento das competências às estratégias organizacionais; podem ser encontradas respostas adaptativas e sua dependência da capacidade de identificar e prever cenários; é possível fazer uso da estratégia ganha-ganha para, a partir da identificação de uma competência individual, se conduzir toda uma equipe organizacional a contribuir para o uso coletivo dessa competência e gerar vantagens competitivas para toda uma organização.

A equipe da fábrica de New Ulm pôde fazer uso da estratégia ganha-ganha para, a partir da identificação de uma competência individual, conduzir toda essa equipe à contribuição para o uso coletivo dessa competência e geração de vantagem competitiva para toda a organização Munck. Para os estudos de caso reais, a cautela requerida é imprescindível e deve ser rigorosamente observada, antes de quaisquer tentativas de generalizações, e o significado de afirmações pertinentes deve ser observado, não só a partir das proposições teóricas que venham a respaldar cada estudo como a partir da triangulação de fontes de evidências requeridas para a caracterização dessa estratégia de pesquisa.

Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Referências

- Abbagnano, N. (2003). *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes.
- Ahenkora, K., & Adjei, E. (2012 Junho). A dynamic capabilities perspective on the strategic management of an industry organization. *Journal of Management and Strategy*, 3(3), 21–27.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2011). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Boava, D.L.T., & Macedo, F.M.F. (2011, Julho). Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, 9 (especial, artigo 2), 478–487.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Editora Porto Ltda.
- Champoux, J. E. (1999). Film as a teaching resource. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 206–217.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, P. R., & Porto, G. S. (2014 Outubro). Análise da trajetória e da maturidade da cooperabilidade: um estudo com as multinacionais brasileiras Petrobras, Braskem e Oxiteno. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 11(4), 58–87.
- Davel, E., Vergara, S. C., & Ghadiri, D. P. (2007). *Administração com arte: papel e impacto da arte no processo de ensino-aprendizagem*. In E. Davel, S. C. Vergara, & D. P. Ghadiri (Eds.), *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas.
- Davel, E., Vergara, S. C., Ghadiri, D. P., & Fischer, T. (2004). *Revitalizando a relação de ensino-aprendizagem em Administração por meio de recursos estéticos*. In *Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Curitiba: Anpad.
- Davies, A., Dodgson, M., & Gann, D. (2016 April). Dynamic capabilities in complex projects: the case of London Heathrow Terminal 5. *Project Management Journal*, 47(2), 26–46.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.
- Denzin, N. K. (2004). *Reading film: using films and videos as empirical social science material*. In U. Flick, E. Von Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research*. California: Sage Publications Inc.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010 April). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of their search domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187–1204.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000 November). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Fleury, M. T. L., & Sarsur, A. (2007 Janeiro). M. O quadro negro como tela: o uso do filme ‘Nenhum a menos’ como recurso de aprendizagem em gestão por competências. *Cadernos EBAPE.BR*, 5(1), 1–21.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Floriani, D. E., Borini, F. M., & Fleury, M. T. L. (2009 Outubro). O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(33), 367–382.
- Freitas, A. D. G., & Leite, N. R. P. (2015 Janeiro). Linguagem fílmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações. *Revista de Administração - RAUSP*, 50(1), 89–104.
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso*. São Paulo: Atlas.

- Gómez, L. F., & Ballard, D. I. (2013 February). Communication for the long term: information allocation and collective reflexivity as dynamic capabilities. *Journal of Business Communication*, 50(2), 208–220.
- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2007). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015 April). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850.
- Ipiranga, A. S. R. (2005 Janeiro). A narração fílmica como instrumento da ação formativa: um enfoque semiótico. *Revista O&S*, 12(32), 142–164.
- Ipiranga, A. S. R. (2007). A narração fílmica no ensino de gestão de pessoas e de comportamento organizacional. In E. Davel, S. C. Vergara, & D. P. Ghadiri (Eds.), *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010 Junho). Introduction: on the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175–1186.
- Leite, N. R. P., & Leite, F. P. (2007 Especial). Um estudo observacional do filme ‘Denise está chamando’ à luz da teoria de ação de Chris Argyris e Donald Schön. *Revista de Gestão USP - REGE*, 14, 77–91.
- Leite, N. R. P., & Leite, F. P. (2010 Janeiro). A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho: aplicações do estudo observacional. *Revista de Gestão da USP - REGE*, 17(1), 75–97.
- Leite, N. R. P., Amaral, I. G., Freitas, A. D. G., & Alvarenga, M. A. (2012 Setembro). Projetos educacionais e estudos observacionais em análise fílmica: qual o atual status de produção no Brasil? *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 3(3), 215–250.
- Loizos, P. (2002). Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In M. W. Bauer, & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – Um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Machado, D. Q., Ipiranga, A. S. R., & Matos, F. R. N. (2013 Janeiro). ‘Quero matar meu chefe’: retaliação e ações de assédio moral. *Revista Pretexto*, 14(1), 52–70.
- Makadok, R. (2001 April). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387–401.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Matos, F. R. N., Lima, A. C., & Giesbrecht, C. M. (2011 Junho). Estudo observacional das relações de poder no filme ‘O óleo de Lorenzo’. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(2), 438–449, artigo 11.
- Meira, F. B., & Meira, M. B. V. (2014). A cultura de belezas americanas: gestão de pessoas discurso e sujeito. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(1), 163–177, artigo 8.
- Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014 Dezembro). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 18(3), 41–64.
- Mendonça, J. R. C., & Guimarães, F. P. (2008 Agosto). Do quadro aos ‘quadros’: o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 1–21 (especial).
- Orlandi, E. P. (2009). *O que é linguística*. São Paulo: Brasiliense.
- Orlandi, E. P. (2011). *A linguagem e seu funcionamento: as formas do discurso*. Campinas: Pontes Editores.
- Orlandi, E. P. (2012). *Análise de discurso – Princípios & procedimentos*. Campinas: Pontes Editores.
- Ottoboni, C., & Sugano, J. Y. (2009). Compreendendo a capacidade para inovar em empresas de base tecnológica (EBTs) a partir da abordagem capacidades dinâmicas. In *Anais do XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: Anpad.
- Ozaki, A. M., Fonseca, F., & Wright, J. T. C. (2013 Março). Prospecção tecnológica e consciência sobre o futuro: um estudo sob a ótica das capacidades dinâmicas utilizando modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração e Inovação*, 10(1), 98–118.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. London: Sage Publications.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990 May). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 2–15.
- RECÉM-CHEGADA (2009). Direção: Jonas Elmer. Intérpretes: Renée Zellweger; Harry Connick Jr e outros. Música: John Swihart. Estados Unidos: Gold Circle Films. ©1 DVD.(96 min), widescreen, color. Escrito por Kenneth Rance e C. Jay Cox.
- Ruas, R. L. (2005). Gestão por competências: uma contribuição às estratégias das organizações. In R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Eds.), *Novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Ruas, R. (2005a Janeiro). Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. *Revista O&S*, 12(32), 121–142.
- Silva, A. B. (2010). A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In C. K. Godoi, R. Bandeira-De-Melo, & A. B. Silva (Eds.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Teece, D. J., Pisano, G. E., & Schuen, A. (1997 August). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J. (2007 August). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Tondolo, V. A. G., Tondolo, R. D. R. P., Puffal, D. P., & Bitencourt, C. C. (2015 Outubro). Capacidades dinâmicas e capital social organizacional: um estudo exploratório em ambiente de incubadora e parque tecnológico. *Revista de Administração da UFSM*, 8(4), 666–684.
- Vanoye, F., & Goliot-Lété, A. (1994). *Ensaio sobre a análise fílmica*. Campinas, SP: Papyrus.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002 April). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.