

## **Além do Dualismo: Inovação como Expressão da Interdependência entre Estabilidade e Mudança**

**Luciano Rossoni, Universidade de Brasília, lrossoni@unb.br**

As organizações vivem de fetiches, e um dos mais ubíquos é o fetiche da mudança. Como consequência, muitos processos de mudança organizacional que almejam maior inovação, acabam gerando, paradoxalmente, maior inércia. Como então dosar o nível de mudança em busca de inovações? Em um ensaio não mais tão recente, Moshe Farjoun propõe uma reflexão teórica densa e provocativa sobre a relação entre estabilidade e mudança, duas forças tradicionalmente tratadas como antagônicas. Ao desafiar essa leitura dicotômica, o autor demonstra que estabilidade e mudança não apenas coexistem, mas se constituem mutuamente, ampliando a compreensão de como a inovação emerge e se sustenta nas organizações ao longo do tempo.

### **A Limitação do Dualismo Convencional e seus Efeitos sobre a Inovação**

Grande parte da literatura em gestão aborda estabilidade e mudança como polos opostos que demandam lógicas organizacionais distintas e, muitas vezes, conflitantes. Um exemplo clássico é o modelo de descoberta x eficiência de James March, segundo o qual as organizações precisam equilibrar a eficiência derivada das rotinas existentes com a busca por novidades. Ainda assim, o modelo enfatiza o conflito: a exploração requer experimentação e risco, frequentemente percebidos como ameaças à confiabilidade operacional, enquanto a estabilidade tende a cristalizar práticas e restringir a inovação.

Essa visão dualista sustenta a ideia de que mecanismos organizacionais como rotinas, procedimentos, estruturas e controles, favorecem ou a estabilidade ou a mudança, mas dificilmente ambas ao mesmo tempo. Como consequência, estratégias tradicionais de gestão da inovação recorrem à separação estrutural, criando unidades dedicadas exclusivamente à inovação, enquanto outras permanecem voltadas à eficiência operacional. Embora funcional em certos contextos, essa abordagem reforça uma lógica de isolamento que limita a difusão do aprendizado inovador e obscurece a complexidade dos processos organizacionais reais.

### **Da Oposição à Interdependência: Estabilidade como Infraestrutura da Inovação**

Farjoun propõe superar esse dualismo ao conceber estabilidade e mudança como uma dualidade interdependente. Diferentemente do dualismo, que separa e opõe elementos, a noção de dualidade reconhece a conexão profunda e dinâmica entre eles. Nessa perspectiva, estabilidade e mudança não são estados alternados, mas dimensões simultâneas de um mesmo fenômeno organizacional.

Sob esse enquadramento, a inovação deixa de ser vista como ruptura pura e passa a ser compreendida como um processo frequentemente ancorado em estruturas estáveis. Rotinas organizacionais, por exemplo, podem garantir previsibilidade e eficiência, mas também funcionar como plataformas para experimentação, adaptação incremental e recombinação de práticas. Do mesmo modo, regras e controles, longe de apenas restringirem a criatividade, podem criar “espaços seguros” que reduzem incertezas e viabilizam a inovação de forma controlada e sustentável.

### **Mecanismos Organizacionais como Vetores de Estabilidade e Mudança**

Um ponto central de tal argumento é a necessidade de compreender os mecanismos organizacionais de forma menos rígida e mais processual. Rotinas, controles e instituições não são inherentemente estáveis ou inovadores; seu papel depende da forma como são mobilizados, reinterpretados e reconfigurados ao longo do tempo. Rotinas consolidadas oferecem confiabilidade, mas, quando deliberadamente revisitadas, podem gerar inovação incremental contínua. Da mesma forma, práticas institucionalizadas, aparentemente rígidas podem, paradoxalmente, ampliar a capacidade inovadora ao fornecer limites claros para a experimentação.

A inovação, nesse sentido, emerge não da ausência de estabilidade, mas da interação entre padrões estabelecidos e variações deliberadas. O uso reflexivo desses mecanismos permite às organizações combinar eficiência operacional com adaptação criativa, sustentando trajetórias de mudança sem comprometer o desempenho.

### **Implicações Gerenciais: Inovar sem Romper**

A adoção de uma perspectiva de dualidade implica uma revisão profunda das estratégias tradicionais de gestão da inovação. Em vez de tratar estabilidade e mudança como forças concorrentes, os gestores são chamados a explorar suas sinergias. Organizações ambidestradas continuam relevantes, mas sob uma lógica mais integrada, na qual diferentes unidades ou temporalidades de ação permanecem conectadas por fluxos de conhecimento, aprendizado e práticas compartilhadas.

Nesse enquadramento, a estabilidade passa a ser compreendida como um recurso estratégico para a inovação. Manter rotinas, culturas e padrões decisórios relativamente estáveis pode reduzir riscos, facilitar a aprendizagem organizacional e criar condições para experimentações contínuas e cumulativas. A inovação deixa de ser episódica ou disruptiva por definição e passa a ser um processo sustentado ao longo do tempo.

### **Aplicações Práticas para Organizações Orientadas à Inovação**

Reconhecer a dualidade entre estabilidade e mudança oferece implicações concretas para o cotidiano organizacional, entre as quais se destacam:

1. **Estruturas Ambidestradas Integradas:** Desenvolver unidades voltadas à inovação e à operação estável, mas com mecanismos institucionais que promovam interação, circulação de ideias e transferência de práticas inovadoras.
2. **Rotinas como Plataformas de Experimentação:** Tratar rotinas não como fins em si mesmas, mas como bases revisáveis que permitem testes controlados e inovação incremental.
3. **Controles Adaptativos:** Substituir controles excessivamente rígidos por sistemas flexíveis que preservem a eficiência ao mesmo tempo em que incentivem a aprendizagem e a criatividade.
4. **Cultura Organizacional Dialética:** Estimular valores que reconheçam tanto a importância da confiabilidade quanto da experimentação, reforçando a legitimidade da inovação contínua.
5. **Sistemas de Reforço Mútuo:** Integrar mecanismos voltados à confiabilidade (auditorias, padronizações) com aqueles que estimulam a criatividade

(feedbacks, espaços de ideação), de modo que se potencializem reciprocamente.

6. **Perspectiva Longitudinal da Inovação:** Valorizar processos graduais e cumulativos de mudança, reconhecendo que a inovação sustentável frequentemente resulta de ajustes contínuos, e não apenas de transformações radicais.

## Conclusão

Estabilidade também pode gerar inovação. Ao oferecer uma visão mais sofisticada e realista da relação entre estabilidade, mudança e inovação, Farjoun proporciona uma grande contribuição. Ao tratá-las como uma dualidade interdependente, organizações podem estruturar seus processos, rotinas e culturas para explorar simultaneamente eficiência e criatividade. O que, por sua vez, pode gerar inovação sustentável, adaptação contínua e resiliência organizacional em contextos de elevada incerteza.

Na prática, gestores e líderes podem utilizar esse enquadramento para desenhar estruturas mais flexíveis, promover culturas orientadas à experimentação e reconfigurar mecanismos de controle de modo que sustentem, ao mesmo tempo, desempenho operacional e capacidade inovadora. Assim, o paradoxo entre estabilidade e mudança deixa de ser um obstáculo e passa a constituir uma fonte duradoura de vantagem competitiva.

## Fonte:

- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.
- Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 10-25.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.