

## **CAPACIDADES DINÂMICAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM GESTÃO DE PROJETOS**

### *DYNAMIC CAPABILITIES AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN PROJECT MANAGEMENT*

**ALBERTO ALVES DA SILVA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**ISABEL CRISTINA SCAFUTO**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**VALDEMILSON DE ASSIS ALVES DE ARAUJO**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE

## **CAPACIDADES DINÂMICAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM GESTÃO DE PROJETOS**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo central deste artigo é compreender de que forma as capacidades dinâmicas devem ser segmentadas, identificando os tipos de capacidades dinâmicas; e examinar juntamente como a aprendizagem organizacional as interligações com o gerenciamento de projetos.

### **Relevância/originalidade**

A pesquisa é relevante e original no que diz respeito a não identificação dos temas capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional especificamente relacionados a gestão de projetos. Ainda que, sejam elementos presentes durante o gerenciamento de projetos e entre projetos.

### **Metodologia/abordagem**

Foi conduzida uma revisão sistemática da literatura, especificamente sobre capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional e gerenciamento de projetos, revelando um crescente interesse nos temas abordados.

### **Principais resultados**

Os estudos indicam a importância das capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional para impulsionar a inovação e o desempenho das organizações por meio dos projetos. Os artigos enfatizam a necessidade de fomentar uma cultura de aprendizado contínuo e o compartilhamento de conhecimento.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Os resultados trazem contribuições significativas para a literatura, ao apresentarem como os estudos sobre capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional e gerenciamento de projetos estão sendo conduzidos. No que diz respeito à aplicação prática, verifica-se que diversos estudos de caso abordam esses temas.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Proporcionar aos indivíduos envolvidos no gerenciamento de projetos através das capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional manterem-se atualizados com as necessidades do mercado de trabalho, e que as organizações prosperem num ambiente empresarial em constante evolução e necessidade de rápidas adaptações.

**Palavras-chave:** CAPACIDADES DINÂMICAS, APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, GESTÃO DE PROJETOS

## *DYNAMIC CAPABILITIES AND ORGANIZATIONAL LEARNING IN PROJECT MANAGEMENT*

### **Study purpose**

The main objective of this article is to understand how dynamic capabilities should be segmented, identifying the types of dynamic capabilities; and examine, along with organizational learning, the interconnections with project management.

### **Relevance / originality**

The research is relevant and original with regard to the non-identification of dynamic capabilities and organizational learning themes specifically related to project management. Although, they are elements present during project management and between projects.

### **Methodology / approach**

A systematic literature review was conducted, specifically on dynamic capabilities, organizational learning and project management, revealing a growing interest in the topics covered.

### **Main results**

Studies indicate the importance of dynamic capabilities and organizational learning to drive innovation and performance of organizations through projects. The articles emphasize the need to foster a culture of continuous learning and knowledge sharing.

### **Theoretical / methodological contributions**

The results make significant contributions to the literature by showing how studies on dynamic capabilities, organizational learning and project management are being conducted. With regard to practical application, it appears that several case studies address these issues.

### **Social / management contributions**

Provide individuals involved in project management through dynamic capabilities and organizational learning to keep up to date with the needs of the job market, and that organizations thrive in a business environment in constant evolution and need for rapid adaptations.

**Keywords:** DYNAMIC CAPABILITIES, ORGANIZATIONAL LEARNING, PROJECT MANAGEMENT

## 1. Introdução

A teoria das capacidades dinâmicas é um conceito desenvolvido no campo da gestão estratégica e organizacional. Ela se concentra na capacidade de uma organização se adaptar e renovar suas competências e recursos internos em resposta a mudanças no ambiente externo. Essa teoria parte do pressuposto de que o ambiente de negócios é volátil e incerto, e que as empresas precisam ser capazes de se ajustar constantemente para se manterem competitivas. Nesse contexto, as capacidades dinâmicas referem-se à habilidade de uma organização de integrar, construir, reconfigurar e renovar seus recursos e competências internos para se adaptar às mudanças ambientais. (Teece et al., 1997)

As capacidades dinâmicas podem ser divididas em três categorias principais: 1) Percepção: refere-se à capacidade de uma organização identificar mudanças e oportunidades no ambiente externo. Isso envolve a coleta de informações relevantes, o monitoramento do mercado, a análise de tendências e a compreensão das necessidades dos clientes. 2) aproveitamento: é a capacidade de uma organização de capturar e aproveitar as oportunidades identificadas. Isso envolve a alocação eficiente de recursos, a tomada de decisões rápidas e a implementação eficaz de estratégias para explorar as oportunidades identificadas e 3) transformação: refere-se à capacidade de uma organização reconfigurar e renovar seus recursos e competências internos para se adaptar às mudanças ambientais. Isso pode incluir aquisições, alianças estratégicas, desenvolvimento de novas capacidades e reestruturação organizacional (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Eisenhardt e Martin, 2000; Winter, 2003).

Existem diferentes abordagens e modelos dentro da teoria da aprendizagem organizacional, os principais incluem:

Modelos de ciclo de aprendizagem: esses modelos descrevem um ciclo contínuo de aprendizagem que envolve a coleta de informações, a interpretação dessas informações, a criação de conhecimento, a experimentação e a incorporação desse conhecimento na prática organizacional (Kolb, 2014; Schon e DeSanctis, 1986).

Comunidades de prática: essa abordagem enfatiza a importância do compartilhamento de conhecimento e da colaboração entre os membros da organização. As comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham interesses, experiências e conhecimentos semelhantes, e que colaboram para resolver problemas e desenvolver novas ideias (Wenger, 1999; Lave e Wenger, 1991).

Aprendizagem por meio da experimentação: essa abordagem destaca a importância da experimentação e da tentativa e erro como forma de aprendizagem. As organizações que adotam essa abordagem encorajam a experimentação, permitem o fracasso como uma oportunidade de aprendizagem e promovem uma cultura que valoriza a inovação e a criatividade (Nguyen, 2021; Gino e Talent, 2018).

Aprendizagem organizacional dupla: essa abordagem reconhece que as organizações precisam aprender tanto com suas experiências passadas quanto com as mudanças e desafios futuros. A aprendizagem organizacional dupla envolve a capacidade de desaprender antigas práticas e suposições e de se adaptar a novas formas de pensar e agir (Argyris e Schön, 1997; Senge, 2006).

Com base nestes argumentos, identificou-se a importância das capacidades dinâmicas e aprendizagem organização para o gerenciamento de projetos, assim esta revisão sistemática da literatura tem o objetivo de mapear os estudos que estão sendo desenvolvidos e apresentar a relação entre eles. Desta forma contribuir para a literatura sobre os temas e lançar uma visão de como estas teorias podem contribuir na prática para os gerentes de projetos.

## 2. Materiais e Métodos

O presente estudo teve como objetivo identificar nas literaturas sobre as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional as relações com as pesquisas em gerenciamento de projetos. Para alcançar esse propósito, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura utilizando dados da base Scopus. A escolha da base Scopus foi embasada em sua reconhecida qualidade na comunidade acadêmica, bem como na disponibilidade de um amplo conjunto de trabalhos de diversos tipos, possibilitando o armazenamento dos dados em diferentes opções para tratamento em softwares científicos e permitindo uma análise com alto nível sistêmico.

A seleção dos artigos foi direcionada aos periódicos acadêmicos, seguindo a recomendação de vários autores (Creswell, 2007; Ferreira, 2015; Volpato, 2010). A busca foi conduzida na base de artigos científicos Scopus, que abrange diversos tipos de publicações. A princípio para refinar os resultados, foram utilizadas as opções de limitações dos tipos de publicações: *final*, *publisherfullgold*, *article*, *business management and accounting* e *computer science*.

A estruturação da string de busca envolveu os três temas principais: capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional e gerenciamento de projetos. Os artigos selecionados foram restritos ao idioma inglês, com base nas palavras-chave definidas na string. A primeira string, focou a palavra capacidades dinâmica associada a palavra gerenciamento de projetos, resultou no total de 216 artigos.

Posteriormente foi realizada uma pesquisa utilizando a palavra aprendizagem como principal para compor a string, o termo gerenciamento de projetos como apoio, o resultado foi de 312 artigos:

Todos os dados foram formatados em planilha Excel, para análise dos títulos e resumos e verificação de duplicidades. Foram identificadas duas questões que inviabilizaram o uso do material, em primeiro lugar a duplicidade de artigos, em seguida os artigos com os temas capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional apresentaram relação com gerenciamento de projetos isoladamente, desta forma optou em fazer uma nova string que contemplasse os 3 temas:

TITLE-ABS-KEY (("dynamic capabilit\*" AND learn\* AND project))

A última string apresentou 106 artigos os quais foram formatados em Excel com os campos: título, autores, ano de publicação, referência APA, resumo original, resumo traduzido, palavras-chave, objetivo do artigo, base teórica, tipo de artigo (empírico, teórico, estudo de caso), hipótese/proposição, abordagem metodológica (qualitativo, quantitativo ou misto), procedimentos metodológicos, limitações, resultados encontrados, contribuições, originalidade e sugestões de estudos futuros. Após preenchimento e leitura destas informações optou-se por seguir com a pesquisa dado a relevância e aderência dos artigos.

A revisão sistemática da literatura é uma abordagem essencial em pesquisas acadêmicas, pois evita a duplicação de esforços, identifica lacunas em estudos anteriores e aprimora o contexto das pesquisas. Além disso, essa metodologia permite a identificação de novos problemas em temas existentes, a formulação de hipóteses adicionais baseadas em pesquisas anteriores e a apresentação de metodologias inovadoras.

Para pesquisas exploratórias, a revisão sistemática da literatura desempenha um papel crucial. Ao utilizar protocolos de agrupamento por teorias, contextos e áreas, torna-se possível alcançar resultados sólidos ao abordar um problema específico, utilizando pesquisas gerais relacionadas ao tema. Essa abordagem garante que a pesquisa exploratória alcance respostas sustentáveis ao problema em questão.



A revisão sistemática da literatura (RSL) tem como objetivos principais localizar a literatura relevante sobre um tema e sintetizar seus conteúdos. Seus procedimentos são organizados, transparentes e replicáveis, permitindo que a integridade da pesquisa seja avaliada. Nessa abordagem, é crucial relatar o maior número de pesquisas que apoiam ou refutam as hipóteses de pesquisa estabelecidas.

Para auxiliar nesse processo, a escolha do software VOSviewer é fundamentada em suas funcionalidades de construção e visualização de mapas bibliométricos. Ele oferece representações gráficas claras e de fácil interpretação dos dados, possibilitando mapear as fontes utilizadas na pesquisa de forma eficiente e precisa.

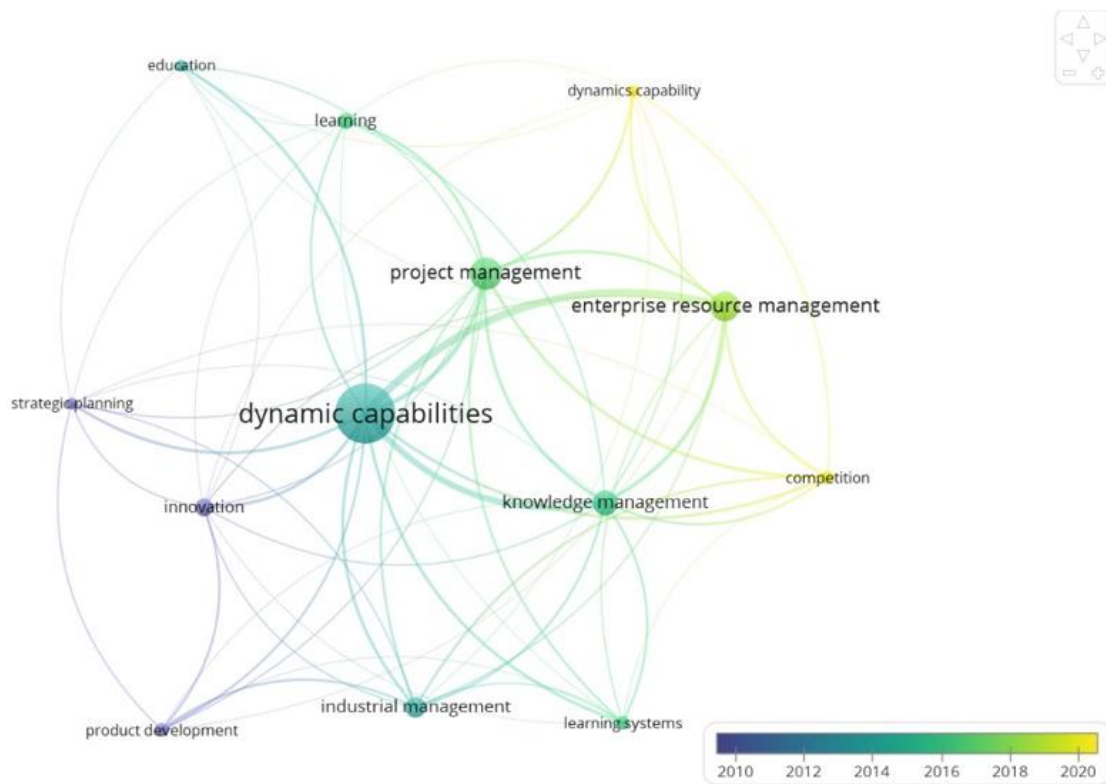


Imagem 1.

### 3. Apresentação e análise dos resultados

O resultado obtido foi de 106 artigos, sendo que 29 foram excluídos pois não apresentaram referências ou foram considerados fora dos temas pesquisa. Primeiramente foram identificadas as bases teóricas presentes nestes nos artigos:

<b>Base Teórica</b>	<b>Artigos</b>
Aprendizagem colaborativa / Governança de projetos / Performance de projetos	1
Aprendizagem organizacional / Alianças estratégicas	1
Aprendizagem organizacional / Inovação / Gestão de tecnologia da informação.	1
Capacidade de absorção / Objetos de fronteira (limite)	1
Capacidade de absorção / Sistema de memória transativa / Clima de equipe	1
Capacidades dinâmicas	11
Capacidades dinâmicas / Agilidade / Inovação	1
Capacidades dinâmicas / Alto escalão	1

Capacidades dinâmicas / Aprendizagem colaborativa (Vygotsky) / Desempenho em projetos	1
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional /</b>	<b>10</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Compartilhamento de conhecimento em projetos</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Gerenciamento de portfólio de inovação / Dinâmica ambiental</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / gerenciamento de processos de negócios</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Gerenciamento de projetos</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Gestão do conhecimento</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Gestão do conhecimento / Inovação / Visão baseada em recursos</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Gestão do conhecimento / Rotinas organizacionais.</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Governança de TI / Mudança Organizacional</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Governança do conhecimento.</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Governanças / Empreendedorismo / Sócio-cultural</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Inovação</b>	<b>5</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Integração</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Integração do conhecimento</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Liderança / Social Cognitiva</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Modelos de crescimento / Fatores críticos de sucesso / Criação de conhecimento</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Organizações intensivas em projetos / Organizações intensivas em conhecimento / gestão por competências / gestão de recursos humanos</b>	<b>1</b>
<b>Capacidades dinâmicas / Aprendizagem organizacional / Visão baseada em recursos</b>	<b>3</b>
Capacidades dinâmicas / Capacidades absorptivas / Gestão do conhecimento	1
Capacidades dinâmicas / Capacidades organizacionais / e-government	1
Capacidades dinâmicas / Comportamento do consumidor	1
Capacidades dinâmicas / Conhecimento na Prática	1
Capacidades dinâmicas / Desempenho organizacional	1
Capacidades dinâmicas / estratégia upstream (geração de valor)	1
Capacidades dinâmicas / Estratégias competitivas / Inovação / Ágil	1
Capacidades dinâmicas / Gerenciamento de projetos	5
Capacidades Dinâmicas / Gestão estratégica / Visão Baseada em Recursos / Capacidade de Absorção	1
Capacidades dinâmicas / Gestão estratégica / Visão baseada em recursos / Gestão de projetos organizacionais	1
Capacidades dinâmicas / Inovação	3
Capacidades dinâmicas / Institucional	1
Capacidades dinâmicas / Internacionalização / Recursos	1

Capacidades dinâmicas / Redes colaborativas	1
Capacidades dinâmicas / Transformação digital	1
Capacidades dinâmicas / Vantagens competitivas / Relações orientais (Guanxi)	2
Capacidades dinâmicas / Visão baseada em recursos / Visão baseada em conhecimento	1
Desenvolvimento de capacidades / Ciclo de vida da empresa / Recursos	1
Excluído	29
<b>Total Geral</b>	<b>106</b>

Tabela 1

Dos artigos 77 artigos validados a maioria são estudos de casos ou artigos teóricos, apenas 21 são artigos empíricos.

Tipo	Artigos
Empírico	21
Estudo de caso	37
Teórico	19
<b>Total Geral</b>	<b>77</b>

Tabela 2

Com relação a abordagem metodológica, os artigos qualitativos foram predominantes, é possível entender que este resultado se relaciona a maior quantidade de estudos de casos.

Abordagem metodológica	Artigos
Mista	8
Qualitativa	50
Quantitativa	19
<b>Total Geral</b>	<b>77</b>

Tabela 3

Os artigos foram publicados entre os anos de 2002 e 2023 em diversas revistas, ou seja, não foram identificadas revistas especializadas nos temas, os 77 artigos válidos foram publicados em 60 jornais diferentes, sendo que somente 11 revistas publicaram mais de 1 artigo.

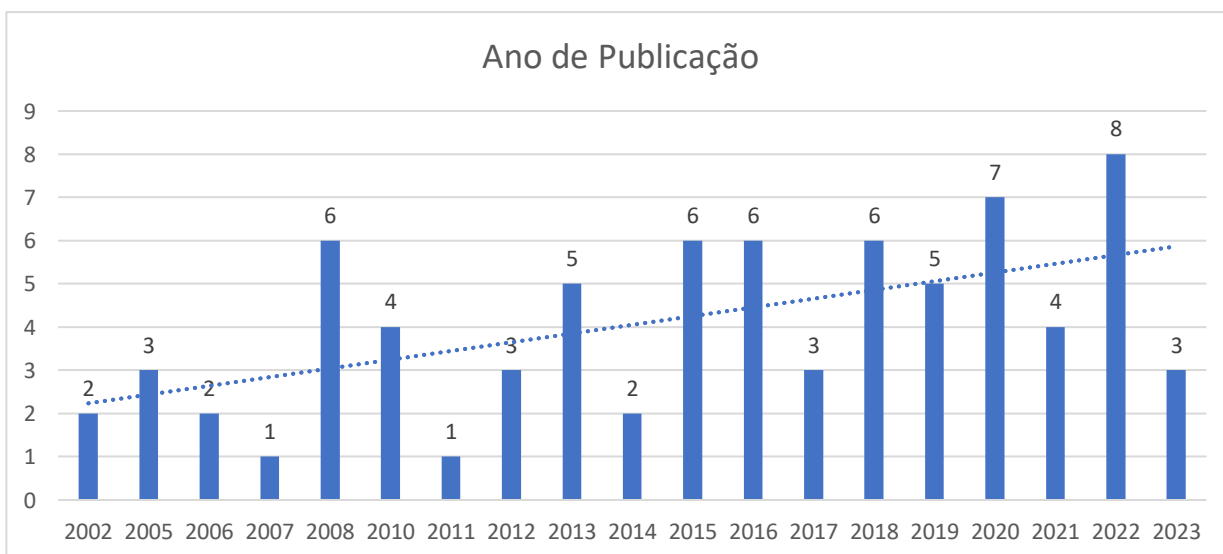


Gráfico 1



<b>Publicação</b>	<b>Artigos</b>
Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises: Increasing Crisis Resilience	2
EMJ - Engineering Management Journal	2
Information Systems Journal	2
International Journal of Managing Projects in Business	6
International Journal of Technology Management	2
Journal of Enterprise Information Management	3
Journal of Management in Engineering	2
Journal of Manufacturing Technology Management	2
Management Decision	2
Production Planning and Control	2
Strategic Management Journal	2
<b>Total de Revistas com + de 1 publicação</b>	<b>11</b>

Tabela 4

Após análise foram identificados artigos especificamente com as teorias das capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional, CD, AO e inovação e CD, AO e visão baseada em recursos, estes artigos exploram a importância do aprendizado organizacional e das capacidades dinâmicas combinada com outras teorias para o sucesso das organizações em diversos aspectos:

<b>CAPACIDADES DINÂMICAS / APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b>	
implemento com sucesso de uma estratégia e que permita efetuar mudanças, incluindo alcançar maiores níveis de alinhamento horizontal	Zubac et al. (2021)
a importância na redução de custos, a medida que a aprendizagem proporciona um incremento operacional transferível entre projetos, evitando o retrabalho e aumentando as medidas preventivas	Love et al. (2018)
a acumulação de conhecimento e aprendizagem, quando transformada em rotinas e práticas de aprendizagem, permite às empresas desenvolverem ou reformular as competências existentes	Freitas e Salerno (2018)
práticas e processos de aprendizagem experiencial que contribuem para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em empresas baseadas em projetos: (1) Experimentação, (2) Reflexão, (3) Diálogo, (4) Observação, (5) Experiência de Trabalho em Equipe e (6) Conhecimento Tácito	Sohani e Singh (2016)
capacitação para a mobilização do conhecimento, que envolve capacidades em múltiplos níveis, incluindo indivíduos, equipes, organizações e redes	Kislov et al. (2014)
os sistemas de memória transativa (forma interdependente de memória que combina a captação individual com a captação sistemática de grupo) têm efeitos diferenciados na aprendizagem <i>exploitative</i> e <i>exploratory</i> , porém ambas são positivamente associadas ao desempenho do projeto	Li e Huang (2013)
identificar evolução e mudança nas capacidades de gestão de portfólios de projetos, tanto propositais como não intencionais, inclusive identificar também possíveis fragilidades, como a emergência de uma "armadilha do sucesso" que inibe a inovação exploratória e as dificuldades em interromper projetos ruins para realocar recursos.	Killen e Hunt (2013)
identificar tradeoffs (escolhas) que representam os caminhos de aprendizado durante a implementação do projeto, o processo de aprendizagem é dependente do caminho escolhido, a memória organizacional desempenha	Marabelli e Newell (2010)

um papel fundamental e os ciclos de aprendizagem dupla contribuem para o desenvolvimento da capacidade absorviva	
as capacidades dos gestão de portfólios de projetos quando estruturadas permitem que os resultados sejam melhorados	Killen e Hunt (2010)
fornecendo uma manifestação física dos conceitos de capacidades dinâmicas e aprendizagem em duplo ciclo em laboratórios organizacionais de diversos objetivos	Lewis e Moultrie (2005)

Tabela 5

Zubac et al. (2021), Sohani e Singh (2016), Killen e Hunt (2010, 2013) destacam a importância do desenvolvimento de capacidades dinâmicas por meio de projetos. Eles argumentam que os projetos podem ser oportunidades para as organizações construir novas capacidades e aprendizado, especialmente em setores como engenharia, tecnologia e construção. Os artigos também apontam a importância da colaboração e do compartilhamento de conhecimento dentro das equipes de projetos. Os sistemas de memória transativa, no qual os membros da equipe compartilham e coordenam seu conhecimento, podem levar a um melhor aprendizado e desempenho do projeto (Li e Huang, 2013).

Há uma ênfase na importância do gerenciamento eficaz do conhecimento e na mobilização do conhecimento dentro das organizações, isso inclui a transferência de conhecimento tácito, o desenvolvimento de rotinas de aprendizado e a construção de capacidades de aprendizado (Sohani e Singh 2016). Existe a necessidade de desenvolver uma cultura de aprendizado e mudança nas organizações, em especial a importância de superar as resistências à mudança e estabelecer práticas e rotinas que promovam o aprendizado contínuo (Marabelli e Newell, 2010).

Os estudos contribuem para o preenchimento de uma lacuna no conhecimento, o fornecimento de insights teóricos para as literaturas das capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional (Zubac et al., 2021), a compreensão da criação e evolução de capacidades dinâmicas ao longo do tempo (Freitas e Salerno, 2018) e a identificação do papel da aprendizagem experiencial no desenvolvimento de capacidades dinâmicas e o consequente desenvolvimento das capacidades dinâmicas por meio da aprendizagem experiencial (Sohani e Singh, 2016).

Neste agrupamento são relacionados os artigos que trazem o tema inovação juntamente com os temas capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional, todos os artigos estão relacionados à inovação e abordam a inovação por diferentes aspectos.

<b>CAPACIDADES DINÂMICAS / APREDIZAGEM ORGANIZACIONAL / INOVAÇÃO</b>	
papel do aprendizado organizacional para desenvolvimento de uma estrutura para mudar a percepção dos gerentes em relação ao valor comercial de uma implementação da tecnologia I4.0, explorando mais potenciais da tecnologia	Colli et al. (2022)
"acqui-hiring" é um processo emergente, envolve a aquisição de uma startup não apenas por seus ativos ou patentes, mas principalmente pelo seu capital humano, desta forma as estratégias de aprendizado e as capacidades dinâmicas com base na sinergia de equipes de projetos são comprovadamente bem-sucedidas	Fantasia (2016)
identificam que a retenção e interpretação de conhecimento afetam positivamente o desempenho em novos projetos de produtos, a capacidade de aplicar a aprendizagem de projetos anteriores a novos projetos é diretamente relacionada a interpretação de conhecimento no contexto estratégico atual	Marsh e Stock (2006)
a capacidade inovadora e inovatividade, são uma medida do sucesso no ajuste dos níveis de flexibilidade estratégica, a capacidade inovativa costuma estar ligada de forma contingente à capacidade empresarial de interagir com o ambiente de aprendizagem	Verdú-Jover et al. (2005)

observou que uma visão dinâmica e dependente das capacidades e aprendizagem presente no caminho da inovação de produto, proporcionam condições estratégicas de exploitation and exploration do mercado de atuação	Danneels (2002)
---	-----------------

Os estudos destacam a importância do aprendizado organizacional para o sucesso das iniciativas de inovação e transformação digital. Eles exploram como as empresas podem desenvolver suas capacidades de aprendizado e percepção para obter vantagem competitiva (Danneels, 2002; Colli et al., 2022). O capital humano é elemento central para impulsionar a inovação e a capacidade de aprendizado das organizações (Fantasia, 2016; Marsh e Stock (2006). Marsh e Stock (2006) também destaca como a retenção e interpretação do conhecimento influenciam a capacidade de inovação das empresas

A integração do conhecimento pesquisada por Colli et al., (2022) e Marsh e Stock (2006) indica a importância desta integração no desenvolvimento de novos produtos e nas iniciativas de transformação digital. Colli et al., (2022) inclusive propõe um framework para a avaliação de projetos de transformação digital, levando em consideração o valor intangível do aprendizado, enquanto Marsh e Stock (2006) examina como a integração do conhecimento de projetos anteriores impacta o desempenho do desenvolvimento de novos produtos.

Impacto ambiental e adaptabilidade também são considerados quando se trata de inovação, Marsh e Stock (2006) e Verdú-Jover et al. (2005) exploram a importância da adaptação e flexibilidade das organizações diante de mudanças ambientais e incertezas. Marsh e Stock (2006) discute a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas para se adaptar às demandas do mercado e Verdú-Jover et al. (2005) examina como a flexibilidade organizacional afeta a capacidade inovadora das empresas.

No terceiro agrupamento foram identificados artigos que a teoria da visão baseada em recursos é relacionada as teorias das capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional. A visão baseada em recursos enfatiza que as organizações obtêm vantagem competitiva ao possuir recursos valiosos, assim é possível relacionar a base aprendizagem organizacional de adquirir, compartilhar e utilizar o conhecimento e as capacidades dinâmicas de se adaptar para responder as mudanças ambientais.

**CAPACIDADES DINÂMICAS / APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL / VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

mecanismos da visão baseada em recursos proporcionam maior capacidade de aprendizado organizacional e, conseqüentemente, maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado, uma capacidade dinâmica, e de obter vantagem competitiva	Nakano et al. (2013)
abordagem de opções de VBR e o aprendizado experimental têm fortes efeitos positivos em todas as medidas de sucesso da inovação radical, as práticas de gestão orientadas para o aprendizado podem facilitar o sucesso da inovação radical, considerado um tipo de estratégia	O'Connor et al. (2008)
a visão baseada em recursos sustenta as estratégias de curto e longo prazo, a compreensão dos efeitos das estratégias de tempo e aprendizado no desenvolvimento de processos destacam a importância dos recursos e das capacidades dinâmicas	Stamboulis et al. (2002)

Os estudos de Nakano et al., (2013), O'Connor et al., 2008 e Stamboulis et al., 2002, embora tenham abordagens de diferentes aspectos da gestão, há similaridades em termos de abordagem teórica. Nakano et al., 2013 utiliza a visão baseada em recursos para explorar os mecanismos de integração de processos e sua relação com a capacidade de aprendizado organizacional, O'Connor et al., (2008) incorpora as teorias de capacidades dinâmicas e aprendizado organizacional para examinar práticas de gestão orientadas para o sucesso da inovação radical e Stamboulis et al., (2002) combina a visão baseada em recursos com a modelagem de dinâmica de sistemas para analisar estratégias de desenvolvimento de processos.

Nakano et al., (2013) busca explorar os mecanismos de integração de processos em cadeias de suprimentos internas e sua relação com o aprendizado organizacional e desempenho empresarial. O estudo de O'Connor et al., (2008) investiga práticas de gestão orientadas para o aprendizado que possam contribuir para o sucesso da inovação radical. Já o estudo de Stamboulis et al., (2002) examina o impacto de diferentes estratégias de tempo e aprendizado no desenvolvimento de processos e capacitação organizacional.

É importante destacar que os estudos fornecem insights relevantes para a prática gerencial, Nakano et al., (2019) destacam que as organizações que adotam os mecanismos de integração de processos propostos têm maior capacidade de aprendizado organizacional e, conseqüentemente, maior capacidade de adaptação às mudanças do mercado e obtenção de vantagem competitiva. O'Connor et al., (2008) enfatizam que práticas de gestão orientadas para o aprendizado, como a abordagem de opções reais e o aprendizado experimental, têm efeitos positivos no sucesso da inovação radical. Stamboulis et al., (2002) destacam a importância das estratégias de tempo e aprendizado no desenvolvimento de processos, ressaltando a relevância dos recursos e das capacidades dinâmicas.

Além destes agrupamentos, as demais pesquisas apresentam relações com diversos temas, Santos e Pádua (2023) e Zia (2020) abordam a importância do desenvolvimento de capacidades dinâmicas para o desempenho e inovação de startups e pequenas e médias empresas (PMEs). Enquanto Santos e Pádua (2023) propõe um framework de gestão de processos de negócio (BPM) para promover o desenvolvimento dessas capacidades, Zia (2020) examina a associação da liderança orientada para o conhecimento e o comportamento de gestão do conhecimento com o desempenho da inovação em PMEs baseadas em projetos.

Santos e Pádua (2023) e Wang e Wang (2019) compartilham o tema da capacidade de aprendizagem e seu impacto no desempenho organizacional. Enquanto o Santos e Pádua (2023) explora o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em startups por meio da promoção do BPM, Wang e Wang (2019) investiga como a capacidade de aprendizagem influencia o desempenho da terceirização de TI, especificamente no contexto dos fornecedores de serviços de TI.

Eltigani et al., (2020) e Murphy et al., (2018) relacionam ao tema da aprendizagem em projetos. Eltigani et al., (2020) discute os modos de aprendizagem em projetos e propõe um modelo de capacidade de aprendizagem, enquanto o Murphy et al., (2018) aborda a governança executiva de TI em projetos e propõe um modelo para a concepção de comitês de governança eficazes. Ambos os artigos destacam a importância da aprendizagem e das capacidades dinâmicas no contexto dos projetos.

Kashan e Mohannak (2017) destacam o papel da integração do conhecimento na construção de capacidades dinâmicas, que por sua vez contribuem para a inovação. Essa relação entre conhecimento, capacidades e inovação também é relevante e compartilhada em diversas pesquisas, pois apresentam a importância da aprendizagem organizacional e do desenvolvimento de capacidades para impulsionar o desempenho e a competitividade (Vittoria e Napolitano, 2016; North et al., 2016, Medina e Medina, 2015; Ramirez, 2015).

PMEs tem o constante desafio de desenvolvimento de capacidades, North et al. (2016) e Ramirez (2015) relacionam o desenvolvimento de capacidades em pequenas e médias empresas (PMEs). Ambos destacam a importância da aprendizagem e da capacidade de se adaptar aos desafios empresariais para promover o crescimento e a sustentabilidade das PMEs. Ramirez (2015) busca explicar a dinâmica de aprendizagem e integração de conhecimento em pequenas e médias empresas (PMEs) ao longo de sua trajetória tecnológica, destaca a importância da reconfiguração do conhecimento e sua orientação na construção de capacidades.

Conceitos específicos são incorporados as teorias de capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional, o conceito chamado "*learning to grow*" com foco na sustentação



e desenvolvimento das capacidades de crescimento, destaca a importância da aprendizagem deliberada e da aprendizagem baseada em projetos, vinculada a desafios empresariais (North et al., 2016). E o "*competence loop*" explora a gestão de competências em organizações intensivas em conhecimento e projetos, como os projetos geram competências que podem ser exploradas ou usadas para ajustar a estratégia da organização e destaca a importância das capacidades dinâmicas e da aprendizagem organizacional em organizações intensivas em projetos (Medina e Medina, 2015).

Chen e Fong (2013) e Filippini et al. (2012) compartilham o tema central da evolução da gestão do conhecimento, os estudos exploram como a gestão do conhecimento evolui ao longo do tempo em diferentes tipos de empresas e como as capacidades dinâmicas são desenvolvidas nesse processo. Chen e Fong (2013) se concentra em empresas de construção, Filippini et al. (2012) investiga pequenas e médias empresas (PMEs). Ambos os estudos destacam a importância da aprendizagem organizacional e das rotinas de gestão do conhecimento para a adaptação e inovação em ambientes dinâmicos.

Chen e Fong (2013) e Floricel e Ibanescu (2008) têm em comum a ênfase na dinâmica do ambiente de negócios. Enquanto Chen e Fong (2013) se concentra na evolução da gestão do conhecimento em empresas de construção, Floricel e Ibanescu (2008) analisam como as empresas lidam com o risco dinâmico na gestão de portfólio de projetos de inovação. Ambos os estudos reconhecem a importância de adaptar as práticas de gestão do conhecimento e de portfólio às condições em mudança do ambiente competitivo.

Filippini et al., (2012) e o Newell e Edelman (2008) compartilham o foco na aprendizagem em projetos e na aprendizagem entre projetos. Filippini et al., (2012) examina o desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento em PMEs e sua evolução para capacidades dinâmicas, enquanto Newell e Edelman (2008) destacam a importância da aprendizagem em projetos e da documentação para melhorar a aprendizagem organizacional. Estes estudos destacam a necessidade de promover a aprendizagem eficaz em projetos e compartilhar conhecimento entre projetos para obter melhores resultados organizacionais.

Embora Chen e Fong (2013) se concentre em empresas de construção, e os outros estudos abrangem contextos mais amplos, todos eles abordam a importância da gestão do conhecimento e das capacidades dinâmicas para a adaptação e inovação em ambientes dinâmicos. Os estudos fornecem insights valiosos sobre como as organizações podem desenvolver a capacidade de gerir o conhecimento de forma eficaz, aproveitando a aprendizagem organizacional e promovendo a inovação (Filippini et al., 2012; Floricel e Ibanescu, 2008; Newell e Edelman, 2008).

#### **4. Discussão**

O desenvolvimento de capacidades dinâmicas, estudado por Zubac et al. (2021), Sohani e Singh (2016) e Killen e Hunt (2010, 2013) destacam a importância do desenvolvimento de capacidades dinâmicas por meio de projetos, os projetos podem ser oportunidades para as organizações construírem novas capacidades e aprendizado, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento dentro das equipes de projetos precisam ser praticados constantemente.

A aprendizagem organizacional pode contribuir para a redução de custos, Love et al. (2018) ressaltam a importância da aprendizagem na redução de custos operacionais e prevenção de retrabalho, a aprendizagem proporciona um incremento operacional transferível entre projetos, evitando o retrabalho e aumentando as medidas preventivas e a acumulação de conhecimento e aprendizagem permite às empresas desenvolverem ou reformular as competências existentes.



Sohani e Singh (2016) apresentaram as práticas de aprendizagem experiencial e desenvolvimento de capacidades dinâmicas, as práticas e os processos de aprendizagem experiencial que contribuem para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em empresas baseadas em projetos. As práticas incluem experimentação, reflexão, diálogo, observação, experiência de trabalho em equipe e conhecimento tácito. O desenvolvimento de rotinas e práticas de aprendizagem experiencial é essencial para desenvolver as competências existentes.

Na pesquisa sobre a mobilização do conhecimento e as capacidades em múltiplos níveis de Kislov et al. (2014), enfatizam a importância da capacitação para a mobilização do conhecimento em níveis individuais, de equipes, organizações e redes. A capacitação em múltiplos níveis contribui para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional.

Os impactos dos sistemas de memória transativa são verificados na aprendizagem e desempenho de Projetos, os sistemas de memória transativa têm efeitos diferenciados na aprendizagem explorativa e exploratory, ambos positivamente associados ao desempenho do projeto. O compartilhamento e coordenação de conhecimento por meio de sistemas de memória transativa podem levar a um melhor aprendizado e desempenho do projeto Li e Huang (2013).

Os estudos de Santos e Pádua (2023), Zia (2020) e Kashan e Mohannak (2017) contribuem para o entendimento da importância das capacidades dinâmicas, da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento em diferentes contextos. Santos e Pádua (2023) propõem um framework de gestão de processos de negócio para startups e PMEs, destacando a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas para impulsionar a inovação e o desempenho nessas organizações.

Zia (2020) examina a associação da liderança orientada para o conhecimento e o comportamento de gestão do conhecimento com o desempenho da inovação em PMEs baseadas em projetos, fornecendo insights sobre como essas empresas podem promover a aprendizagem e a inovação. Kashan e Mohannak (2017) enfatizam a importância da integração entre a gestão do conhecimento e a gestão de projetos para melhorar o desempenho e a competitividade das organizações.

A revisão sistemática da literatura apresenta uma discussão abrangente sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento. Os estudos analisados destacam a importância desses conceitos para a inovação, o desempenho organizacional e a vantagem competitiva. Eles abordam diferentes aspectos, como o papel dos projetos, a colaboração em equipes, os sistemas de memória, a adaptação às mudanças ambientais e a integração de processos. Essa diversidade de perspectivas contribui para uma compreensão mais completa e aprofundada do tema, fornecendo insights teóricos e práticos para as organizações interessadas em melhorar suas capacidades de aprendizado, inovação e gestão do conhecimento.

## **5. Conclusões**

Os estudos investigados ressaltam a importância crucial do desenvolvimento de capacidades dinâmicas e da aprendizagem organizacional para impulsionar a inovação e o desempenho das organizações por meio dos projetos. Esses artigos enfatizam a necessidade premente de fomentar uma cultura de aprendizado contínuo, facilitar a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, além de implementar mecanismos e práticas que facilitem a transferência e mobilização do conhecimento.

Adicionalmente, tais estudos evidenciam a relevância da adaptação e flexibilidade das organizações frente às mudanças ambientais e às demandas do mercado. Esses insights teóricos fornecem uma base sólida para que as organizações compreendam de que maneira podem

desenvolver suas capacidades dinâmicas e fomentar a aprendizagem organizacional por meio de projetos, colaboração, inovação e integração do conhecimento. Ao adotar essas abordagens, as organizações têm a oportunidade de se tornarem mais ágeis, adaptáveis e competitivas em um ambiente de negócios em constante mudança.

A pesquisa ainda identificou uma lacuna relevante que diz respeito à análise das capacidades dinâmicas e da aprendizagem organizacional como fatores que contribuem ou não para o gerenciamento de projetos. Embora sejam caracterizadas principalmente pela sua transferência e aplicação durante a execução dos projetos e entre projetos, as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional ainda não foram devidamente exploradas nesse contexto específico.

Portanto, estudos adicionais sobre gerenciamento de projetos podem agregar esses temas de capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional para avançar e enriquecer a literatura existente. Ao preencher essa lacuna de conhecimento, será possível aprimorar significativamente a compreensão das dinâmicas e aprendizagem organizacional envolvidas no gerenciamento de projetos e proporcionar novos insights que impulsionem a eficácia e sucesso das organizações em seus empreendimentos.

## Referências

- Bendig, D., Strese, S., Flatten, T. C., Da Costa, M. E. S., & Brettel, M. (2018). On micro-foundations of dynamic capabilities: A multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. *Long Range Planning*, 51(6), 797-814.
- Chang, T. S., Fu, H. P., & Ku, C. Y. (2015). A novel model to implement ERP based on dynamic capabilities: A case study of an IC design company. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(7), 1053-1068.
- Chen, D. (2010). Does inter-firm technological cooperation enhance innovation performance? An empirical study of high-tech SMEs in China. *International Journal of Innovation and Learning*, 8(2), 149-169.
- Chen, L., & Fong, P. S. (2013). Visualizing evolution of knowledge management capability in construction firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(7), 839-851.
- Chiu, Y. T., Chen, H. G., & Zhu, Y. Q. (2019). Case Studies on ISD Agility. In *Knowledge Management in Organizations: 14th International Conference, KMO 2019, Zamora, Spain, July 15–18, 2019, Proceedings 14* (pp. 433-444). Springer International Publishing.
- Colli, M., Stingl, V., & Waehrens, B. V. (2022). Making or breaking the business case of digital transformation initiatives: the key role of learnings. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(1), 41-60.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic management journal*, 23(12), 1095-1121.
- Darawong, C. (2018). Dynamic capabilities of new product development teams in performing radical innovation projects. *International Journal of Innovation Science*, 10(3), 333-349.
- Davies, A., Dodgson, M., & Gann, D. (2016). Dynamic capabilities in complex projects: The case of London Heathrow Terminal 5. *Project management journal*, 47(2), 26-46.
- Dhaou, S. I. B., & Renard, L. (2017). Definition and categorization of e-government capabilities: Lessons learned from a Canadian public organization. *Journal of E-Government Studies and Best Practices*, 1-14.

- Drouin, N., & Jugdev, K. (2013). Standing on the shoulders of strategic management giants to advance organizational project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(1), 61-77.
- Eltigani, A., Gardiner, P., Kirkham, R., Williams, T., Ou, L., & Calabrese, A. (2020). Learning in and from projects: the learning modes and a learning capability model. *Production Planning & Control*, 31(10), 786-798.
- Emiliano de Souza, D., Favoretto, C., & Carvalho, M. M. (2022). Knowledge management, absorptive and dynamic capacities and Project success: a review and framework. *Engineering Management Journal*, 34(1), 50-69.
- Fan J., Lin H., Liu J., (2020). Research on the relationship between dynamic ability and innovation performance in hotel innovation management. *Conference Proceedings of the 8th International Symposium on Project Management, ISPM 2020*, 1148 - 1155.
- Fantasia, R. (2016). Acquihring: A new process for innovation and organizational learning. In *Information and Communication Technologies in Organizations and Society: Past, Present and Future Issues* (pp. 205-214). Springer International Publishing.
- Feiler, P., & Teece, D. (2014). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, 3, 14-20.
- Fernández-Mesa, A., Ferreras-Méndez, J., Alegre-Vidal, J., & Chiva-Gómez, R. (2012). IT Competency, Internal and External Learning Competency and the Commercial Success of Innovation. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 1, 321-330.
- Filippini, R., Güttel, W. H., & Nosella, A. (2012). Dynamic capabilities and the evolution of knowledge management projects in SMEs. *International Journal of Technology Management*, 60(3/4), 202-220.
- Florichel, S., & Ibanescu, M. (2008). Using R&D portfolio management to deal with dynamic risk. *R&d Management*, 38(5), 452-467.
- Freitas, S. D. L. T. U., & Salerno, M. S. (2018). Creation of dynamic capacities and their evolution through engineering projects. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 495-515.
- Hermano, V., & Martín-Cruz, N. (2020). The project-based firm: A theoretical framework for building dynamic capabilities. *Sustainability*, 12(16), 6639.
- Hermano, V., Martín-Cruz, N., & Pajares, J. (2022). The effect of project management dynamic capabilities on firm performance. *Baltic Journal of Management*, 17(2), 266-284.
- Hoang, H. A., & Rothaermel, F. T. (2010). Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance. *Strategic management journal*, 31(7), 734-758.
- Jia, M., Hendry, L. C., & Stevenson, M. (2022). Supplier absorptive capacity: learning via boundary objects in sustainability-oriented supplier development initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, (ahead-of-print).
- Kashan, A. J., & Mohannak, K. (2017). The role of knowledge integration in capability development and emergence of innovation ecosystem. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(05), 1750027.
- Katzy, B. R., & Crowston, K. (2008). Competency rallying for technical innovation—The case of the Virtuelle Fabrik. *Technovation*, 28(10), 679-692.
- Killen, C. P., & Hunt, R. A. (2010). Dynamic capability through project portfolio management in service and manufacturing industries. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 157-169.
- Killen, C. P., & Hunt, R. A. (2013). Robust project portfolio management: capability evolution and maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 131-151.

- Killen, C. P., Hunt, R. A., & Kleinschmidt, E. J. (2008). Learning investments and organizational capabilities: Case studies on the development of project portfolio management capabilities. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 334-351.
- Killen, C. P., Jugdev, K., Drouin, N., & Petit, Y. (2012). Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories. *International journal of project management*, 30(5), 525-538.
- Kislov, R., Waterman, H., Harvey, G., & Boaden, R. (2014). Rethinking capacity building for knowledge mobilisation: developing multilevel capabilities in healthcare organisations. *Implementation Science*, 9, 1-12.
- Lacruz, A. J., Cunha, E. A., de Moura, R. L., & de Oliveira, M. P. (2019). Project management office in the nongovernmental organization as a driver of sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Knowledge, Innovation and Sustainable Development in Organizations: A Dynamic Capabilities Perspective*, 23-37.
- Lee, J. C., & Chen, C. Y. (2020). Exploring the team dynamic learning process in software process tailoring performance: A theoretical perspective. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Lee, J. C., Chou, I. C., & Chen, C. Y. (2021). The effect of process tailoring on software project performance: the role of team absorptive capacity and its knowledge-based enablers. *Information systems journal*, 31(1), 120-147.
- Lewis, M., & Moultrie, J. (2005). The organizational innovation laboratory. *Creativity and innovation management*, 14(1), 73-83.
- Li, Y. H., & Huang, J. W. (2013). Exploitative and exploratory learning in transactive memory systems and project performance. *Information & Management*, 50(6), 304-313.
- Lin, Y. H., Chen, Q., Liao, P. C., Chen, P. H., & Cheng, S. (2018). The moderating effect of guanxi on the dynamic capacity and competitive advantage of Chinese international contractors. *Advances in Civil Engineering*, 2018.
- Lin, Y. H., Qin, Z., Kim, C. J., Zhang, Y., & Xia, N. (2022). Dynamic capabilities, eastern relationships, and competitive advantages: an empirical assessment of Chinese and south Korean international contractors. *Engineering Management Journal*, 34(4), 671-688.
- Linden, A. I., Bitencourt, C., & Muller Neto, H. F. (2019). Contribution of knowing in practice to dynamic capabilities. *The Learning Organization*, 26(1), 60-77.
- Lo, Y. J., & Hung, T. M. (2015). Structure offshoring and returns on offshoring. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 443-479.
- Love, P. E., Smith, J., Ackermann, F., Irani, Z., & Teo, P. (2018). The costs of rework: Insights from construction and opportunities for learning. *Production planning & control*, 29(13), 1082-1095.
- Manley, K., & Chen, L. (2017). Collaborative learning to improve the governance and performance of infrastructure projects in the construction sector. *Journal of Management in Engineering*, 33(5), 04017030.
- Manley, K., & Chen, L. E. (2015). Collaborative learning model of infrastructure construction: A capability perspective. *Construction innovation*.
- Marabelli, M., & Newell, S. (2010). The Post Implementation Phase of a Large-Scale Integrative IT Project. In *Enterprise Information Systems and Implementing IT Infrastructures: Challenges and Issues* (pp. 180-194). IGI Global.
- Marsh, S. J., & Stock, G. N. (2006). Creating dynamic capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 422-436.



- McKague, K. (2011). Dynamic capabilities of institutional entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 5(1), 11-28.
- Medina, R., & Medina, A. (2015). The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 279-299.
- Mosey, S. (2005). Understanding new-to-market product development in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(2), 114-130.
- Murphy, K., Lyytinen, K., & Somers, T. (2018). A socio-technical model for project-based executive IT governance.
- Najafi-Tavani, S., Naude, P., Smith, P., & Khademi-Gerashi, M. (2023). Teach well, learn better-Customer involvement and new product performance in B2B markets: The role of desorptive and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 108, 263-275.
- Nakano, M., Akikawa, T., & Shimazu, M. (2013). Process integration mechanisms in internal supply chains: case studies from a dynamic resource-based view. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 16(4), 328-347.
- Newell, S., & Edelman, L. F. (2008). Developing a dynamic project learning and cross-project learning capability: synthesizing two perspectives. *Information Systems Journal*, 18(6), 567-591.
- Ng, S. P. (2022). How high-tech SMEs renew resources in innovation projects: A dynamic capabilities perspective. *Journal of General Management*, 03063070221142736.
- Ning, Y., & Kwak, Y. H. (2022). How Do Consulting Firms with Different Project Experience Configure Dynamic Capabilities? *Journal of Management in Engineering*, 38(4), 04022029.
- North, K., & Varvakis, G. (2016). *Competitive strategies for small and medium enterprises. Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times*. Cham: Springer.
- North, K., Aramburu, N., & Lorenzo, O. J. (2020). Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(1), 238-262.
- North, K., Bergstermann, M., & Hardwig, T. (2016). Learning to grow: A methodology to sustain growth capabilities of SMES. *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises: Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times*, 223-235.
- O'Connor, G. C., Ravichandran, T., & Robeson, D. (2008). Risk management through learning: Management practices for radical innovation success. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(1), 70-82.
- Patrício, V., Costa, R. L. D., Pereira, L., & António, N. (2022). Dynamic Capabilities and Project Management: A systematic literature review. *International Journal of Business Innovation and Research*, 29(4), 417-448.
- PATRÍCIO, Vânia et al. Project management in the development of dynamic capabilities for an open innovation era. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 7, n. 3, p. 164, 2021.
- Picaud-Bello, K., Johnsen, T., Calvi, R., & Giannakis, M. (2019). Exploring early purchasing involvement in discontinuous innovation: A dynamic capability perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(4), 100555.
- Ramirez, J. P. (2014). *The learning dynamics of external-internal knowledge and exploitation-exploration: The case of SMEs' learning-capacity building* (Doctoral dissertation, University of Brighton).



- Ridder, H. G., Doege, V., & Martini, S. (2007). Differences in the implementation of diagnosis-related groups across clinical departments: a German hospital case study. *Health services research*, 42(6p1), 2120-2139.
- Rungi, M. (2015). How lifecycle influences capabilities and their development: Empirical evidence from Estonia, a small European country. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(1), 133-153.
- Salwan, P., Patankar, A., Shandilya, B., Iyengar, S., & Thakur, M. S. (2023). The interplay of knowledge management, operational and dynamic capabilities in project phases. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Santos, A. A. A. D. S., & de Pádua, S. I. D. (2023). BPM promotion framework for startups: developing dynamic capabilities. *Business Process Management Journal*, 29(1), 140-158.
- Savory, C. (2006). Translating knowledge to build technological competence. *Management Decision*.
- Sohani, S. S., & Singh, M. (2016). Experiential learning frameworks for development of dynamic capabilities in project-based technology firms. *International Journal of Applied Management Science*, 8(1), 52-67.
- Stamboulis, Y., Adamides, E., & Malakis, T. (2002, August). A system-dynamics study of a resource-based approach to process development strategy. In *IEEE International Engineering Management Conference (Vol. 1, pp. 419-424)*. IEEE.
- Stolze, A., Socher, G., Arnold, P., van Kempen, A., & Brandstetter, N. (2021, September). Third Mission Internationalization in Times of Travel Restrictions Through Digital Transformation: The Role of Dynamic Capabilities and Effectual Practices. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship (pp. 995-R29)*. Academic Conferences International Limited.
- Turkeli, S. (2008). Software engineering internationally distributed business networks & management. *Proceedings of the 2008 International Conference on e-Learning, e-Business, Enterprise Information Systems, and e-Government, EEE 2008, Pages 287-297*.
- Verdu-Jover, A. J., Llorens-Montes, J. F., & Garcia-Morales, V. J. (2005). Flexibility, fit and innovative capacity: an empirical examination. *International Journal of Technology Management*, 30(1-2), 131-146.
- Vittoria, M. P., & Napolitano, P. (2016). Large cultural networks and smart specialization: What is new in regional policy diagnostic analytics?. *Social Network Analysis and Mining*, 6, 1-11.
- Wang, M. M., & Wang, J. J. (2019). How vendor capabilities impact IT outsourcing performance: An investigation of moderated mediation model. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Zadykowicz, A., Chmielewski, K. J., & Siemieniako, D. (2020). Proactive customer orientation and joint learning capabilities in collaborative machine to machine innovation technology development: the case study of automotive equipment manufacturer. *Oeconomia Copernicana*, 11(3), 531-547.
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819-1839.
- Zubac, A., Dasborough, M., Hughes, K., Jiang, Z., Kirkpatrick, S., Martinsons, M. G., ... & Zwikael, O. (2021). The strategy and change interface: Understanding “enabling” processes and cognitions. *Management Decision*, 59(3), 481-505.