

RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E GESTÃO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE TI

*RELATIONSHIP BETWEEN DYNAMIC CAPABILITIES AND PROJECT MANAGEMENT IN
AN IT COMPANY Perguntar ao ChatGPT*

THALYTA MUNIZ

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço ao Fundo de Apoio a Pesquisa - FAP / UNINOVE pela oportunidade e apoio

RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E GESTÃO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE TI

Objetivo do estudo

Identificar as relações existentes entre as capacidades dinâmicas e o gerenciamento de projetos, compreendendo como as capacidades dinâmicas se manifestam e são operacionalizadas na organização, apontando elementos que contribuíram para o sucesso (ou fracasso) do projeto.

Relevância/originalidade

É relevante pois proporciona uma compreensão mais profunda das capacidades dinâmicas em gestão dos projetos no contexto de empresas de tecnologia, no que diz respeito à gestão do conhecimento, capacidades de detecção de oportunidades e capacidade absorativa.

Metodologia/abordagem

Optou-se pela abordagem de relato de caso, no qual foi realizada uma entrevista semi-estruturada com 20 colaboradores, sendo 02 sócios fundadores da companhia, 04 gestores de projetos e 14 colaboradores.

Principais resultados

Os resultados evidenciam que, embora a empresa possua elementos culturais favoráveis à colaboração, transparência e foco no cliente, suas capacidades dinâmicas ainda se encontram em estágio incipiente e pouco formalizado.

Contribuições teóricas/metodológicas

A principal contribuição teórica deste trabalho é evidenciar que projetos, quando conduzidos em contextos em que as capacidades dinâmicas são fortalecidas, têm maior probabilidade de gerar valor estratégico e promover a inovação.

Contribuições sociais/para a gestão

Proporcionar uma compreensão mais profunda das capacidades dinâmicas em gestão dos projetos no contexto de empresas de tecnologia, no que diz respeito à gestão do conhecimento, capacidades de detecção de oportunidades e capacidade absorativa

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas, Gestão de Projetos, Transferência de Conhecimento, Vantagem Competitiva, Tecnologia

RELATIONSHIP BETWEEN DYNAMIC CAPABILITIES AND PROJECT MANAGEMENT IN AN IT COMPANY Perguntar ao ChatGPT

Study purpose

Identify the relationships between dynamic capabilities and project management, understanding how dynamic capabilities are manifested and operationalized within the organization, and highlighting elements that contributed to the project's success (or failure).

Relevance / originality

It is relevant as it provides a deeper understanding of dynamic capabilities in project management within the context of technology companies, particularly regarding knowledge management, opportunity-sensing capabilities, and absorptive capacity.

Methodology / approach

A case study approach was chosen, in which a semi-structured interview was conducted with 20 employees, including 2 founding partners of the company, 4 project managers, and 14 staff members.

Main results

The results show that, although the company has cultural elements that favor collaboration, transparency, and customer focus, its dynamic capabilities are still at an early and poorly formalized stage.

Theoretical / methodological contributions

The main theoretical contribution of this study is to demonstrate that projects conducted in contexts where dynamic capabilities are strengthened are more likely to generate strategic value and foster innovation.

Social / management contributions

To provide a deeper understanding of dynamic capabilities in project management within the context of technology companies, particularly regarding knowledge management, opportunity sensing capabilities, and absorptive capacity.

Keywords: Dynamic Capabilities, Project Management, Knowledge Transfer, Competitive Advantage, Technology

RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E GESTÃO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE TI.

Introdução

A noção de capacidades dinâmicas refere-se à habilidade das organizações de se adaptarem continuamente e reconfigurarem suas competências e recursos internos, de modo a responder com eficácia às mudanças e turbulências do ambiente externo (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007).

De acordo com Teece et al. (1997), a abordagem de capacidades dinâmicas vai além das especificidades das capacidades da firma como fonte de vantagem competitiva. O foco está no processo pelo qual a firma desenvolve e renova suas competências, processo este que é condicionado tanto pelas escolhas passadas da própria firma como pelo dinamismo do ambiente.

Sob essa perspectiva, as capacidades dinâmicas são baseadas no tripé: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado). Empresas que desenvolvem tais capacidades tendem a adaptar seus modelos de negócio com maior rapidez (Eisenhardt e Martin, 2000).

Além disso, capacidades dinâmicas influenciam positivamente a produtividade ao promover o alinhamento entre estratégia, estrutura e processos, fortalecendo a capacidade de execução em cenários incertos e de alta competitividade (Teece, 2014). Portanto, organizações produtivas no longo prazo não são apenas aquelas que operam bem, mas aquelas que são capazes de evoluir rapidamente, aprender com o ambiente e transformar essas aprendizagens em ação eficaz.

A globalização e o progresso tecnológico têm tornado a produtividade cada vez mais dependente de um conjunto amplo de aptidões, porém, complexo e difícil de ser alcançado (WEF, 2020). Nesse cenário, a colaboração sustentará as competências essenciais que diferenciam os trabalhadores das máquinas, como o pensamento crítico, criatividade, solução de problemas complexos e desenvolvimento da inteligência emocional (MORGADO; PLIOPAS, 2018).

A intensificação da globalização e o acelerado progresso tecnológico têm remodelado profundamente os mercados, tornando-os mais interdependentes, competitivos e sujeitos a transformações constantes. Neste contexto, as organizações precisam ir além da eficiência operacional tradicional e investir no desenvolvimento de capacidades dinâmicas — ou seja, a habilidade de integrar, reconfigurar e renovar recursos e competências de forma ágil diante das mudanças externas (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

A globalização impõe a necessidade de competir em escala internacional, exigindo adaptações rápidas a novas demandas culturais, regulatórias e econômicas. Simultaneamente, a evolução tecnológica contínua — com destaque para inteligência artificial, automação, big data e plataformas digitais — pressiona empresas a reinventar seus modelos de negócio, seus processos e suas formas de gerar valor (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Nessa conjuntura, a produtividade organizacional passa a depender não apenas da execução eficiente de tarefas, mas da capacidade estratégica de transformação e inovação contínua (Eisenhardt & Martin, 2000).

Na teoria da evolução os processos de aprendizagem podem ser com base na experiência, desta forma o desempenho é avaliado e adaptado de acordo com as necessidades das rotinas ou podem ser baseados em fatores cognitivos, são realizados análises, avaliações e experimentos para posterior implantação. As capacidades dinâmicas permitem que as

organizações respondam às mudanças no mercado de forma dupla, chamado de ambidestria, simultaneamente a empresa utiliza suas capacidades para explotation e responder suas necessidades de rotina e exploration para buscar novos padrões da organização.

O objetivo deste artigo é identificar as relações existentes entre as capacidades dinâmicas e o gerenciamento de projetos.

Buscou-se compreender como as capacidades dinâmicas se manifestam e são operacionalizadas na organização, apontando elementos que contribuíram para o sucesso (ou fracasso) do projeto, à luz da literatura sobre capacidades organizacionais e gestão de projetos. Foi utilizado um relato de caso, com uma entrevista semiestruturada como método para coletar as informações necessárias para avaliação.

Referencial Teórico

A noção de capacidades dinâmicas refere-se à habilidade das organizações de se adaptarem continuamente e reconfigurarem suas competências e recursos internos, de modo a responder com eficácia às mudanças e turbulências do ambiente externo (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007).

As capacidades dinâmicas podem ser divididas em três categorias principais, a primeira 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. A segunda, do 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 a de 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).

Helfat et al. (2007), em seu estudo, identificaram dois tipos de capacidades, a saber: operacionais e dinâmicas. As capacidades operacionais, de acordo com os autores, se referem às atividades que as organizações desempenham para sobreviver ou se manter. Já as CDs, se relacionam com as atividades de mudança organizacional para se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente externo ou até provocar as mudanças ambientais (HELFAT et al., 2007). Ainda, para os autores supracitados, a sua definição acerca das CDs, tem como base o termo de recursos (resource base), nos quais incluem os ativos intangíveis e tangíveis, capital humano e as capacidades que as organizações possuem.

O desenvolvimento de capacidades dinâmicas, estudado por Zubac et al. (2021), Sohanie 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 construir novas capacidades e aprendizado, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento dentro das equipes de projetos precisam ser praticados constantemente.

As Organizações Baseadas em Projetos (PBOs) são empresas estruturadas em torno de projetos, responsáveis pela entrega de serviços e produtos customizados, adaptados às necessidades específicas dos clientes (Blindenbach-Driessen & Van Den Ende, 2010; Fang & Zhang, 2021; Zerjav, 2021). Sua receita depende da execução bem-sucedida dos projetos, o que coloca a gestão de projetos e a competência em projetos no centro de sua competitividade (Bakker et al., 2011; Söderlund, 2005). As PBOs atuam em uma ampla variedade de tipos de projetos, que incluem tanto projetos desenvolvidos sob demanda do cliente quanto iniciativas voltadas ao desenvolvimento de novas tecnologias (Gann & Salter, 2000; Popaitoon & Siengthai, 2014; Sydow et al., 2004). Suas principais atividades envolvem design, gestão de projetos, engenharia de sistemas e integração de sistemas (Mainga, 2017; Popaitoon & Siengthai, 2014).

O conhecimento é um ativo fundamental que auxilia as Organizações Baseadas em Projetos (PBOs) a alcançarem seus objetivos estratégicos e a desenvolverem capacidades dinâmicas (Barbosa & Carvalho, 2023; Martinez Sanz & Ortiz-Marcos, 2020).

A Visão Baseada em Recursos (RBV) postula que recursos que são valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (frequentemente abreviados como VRIN) podem constituir uma fonte de vantagem competitiva (Barney, 1991; Drouin & Jugdev, 2014). No entanto, alguns autores consideram que a RBV é essencialmente estática e inadequada para explicar as

vantagens competitivas das empresas em ambientes caracterizados por mudanças rápidas, nos quais os mercados são turbulentos e dinâmicos (Barreto, 2010; Eisenhardt & Martin, 2000; Ambrosini & Bowman, 2009).

Cohen e Levinthal (1990) definem a Capacidade de Absorção (AC – *Absorptive Capacity*) como a capacidade da empresa de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais. A AC é um fator crítico para as capacidades inovadoras de uma organização. Essa capacidade depende, em grande medida, do nível de conhecimento prévio relacionado que a empresa possui, o qual pode abranger desde habilidades fundamentais até o conhecimento mais atual sobre avanços científicos ou tecnológicos em determinada área. Sem um conhecimento prévio adequado, a informação externa pode não ser percebida como relevante ou compreendida em sua totalidade pela organização. O conhecimento prévio exerce, portanto, um papel fundamental ao permitir que a organização avalie a relevância e a aplicabilidade de novas informações, facilitando sua incorporação aos processos existentes e possibilitando a criação de novos conhecimentos ou o aprimoramento dos já existentes (Cohen & Levinthal, 1990).

Metodologia

Para atingir os objetivos deste trabalho, optou-se pela abordagem de relato de caso. Foi utilizada a entrevista semiestruturada para busca de informações. A entrevista semiestruturada é uma técnica qualitativa de coleta de dados amplamente utilizada em pesquisas que buscam compreender percepções, experiências, significados e interpretações subjetivas dos participantes. Diferentemente das entrevistas estruturadas, que seguem um roteiro rígido e padronizado, a entrevista semiestruturada é guiada por um conjunto de perguntas-chave previamente elaboradas, mas permite flexibilidade na condução, possibilitando que o entrevistador explore temas emergentes durante a conversa (Triviños, 1987; Gil, 2019).

Essa metodologia é especialmente útil quando o objetivo é obter profundidade na compreensão de fenômenos sociais, organizacionais ou comportamentais, uma vez que ela favorece a construção de um diálogo mais natural e adaptado à realidade do entrevistado (Minayo, 2012). O pesquisador atua como mediador da interação, conduzindo a entrevista com base em um roteiro temático, mas permitindo que os entrevistados expressem suas opiniões com liberdade, o que contribui para a riqueza e autenticidade dos dados coletados (Kvale & Brinkmann, 2009).

Além disso, a entrevista semiestruturada é apropriada para contextos em que o pesquisador já possui conhecimento prévio sobre o tema, mas deseja aprofundar aspectos específicos com os sujeitos da pesquisa. Sua aplicação exige preparo do entrevistador, escuta ativa e sensibilidade para interpretar não apenas as respostas verbais, mas também aspectos não verbais da comunicação (Patton, 2015).

A entrevista semiestruturada do estudo em questão foi realizada com 20 pessoas, sendo 02 sócios fundadores da companhia, 04 gestores de projetos e 14 colaboradores, sendo 06 colaboradores alocados e 08 colaboradores internos para compreender a relação entre capacidades dinâmicas e gestão de projetos em uma empresa de TI.

O caso analisado é o de uma empresa de desenvolvimento de software, que atua como desenvolvedora e testadora no Brasil. A empresa iniciou suas atividades há 20 anos e atualmente conta com 160 colaboradores, com unidades nos estados de São Paulo e Minas Gerais.

Foi realizada uma entrevista semiestruturada com 20 colaboradores. A companhia se estrutura utilizando o formato ágil de gestão de projetos e atualmente se divide em colaboradores alocados e internos. Os colaboradores alocados possuem contato diretamente com o cliente de forma integral.

A empresa nasceu da ideia de quatro estudantes da UFMG se uniram com o propósito de levar software livre para instituições de ensino. A ideia não avançou, mas abriu caminho para um novo desafio: um projeto de automação de testes. Em 2005 ganharam estrutura dentro de uma incubadora, criaram o primeiro produto para testar software com usuários reais. O modelo evoluiu com o tempo e se tornou uma vitrine importante, com testadores espalhados por todo o Brasil e inúmeros projetos entregues.

A empresa atuou com importantes players do mercado, os principais cases incluíam empresas de tecnologia, varejo e construção civil, incluindo empresas de grande porte e capital aberto em bolsa.

O entrevistado 001, sócio da companhia, possui 20 anos de experiência na área de tecnologia, é formado pela Universidade Federal de Minas Gerais no ano de 2004 e possui 20 anos de empresa, sendo um de seus fundadores. O entrevistado 002, também sócio, possui também 20 anos de experiência na área e igual graduação na Universidade Federal de Minas Gerais.

O primeiro bloco teve como objetivo traçar o perfil do entrevistado e da organização. Foram abordadas questões relacionadas ao cargo ocupado, tempo de atuação em projetos de TI, quantidade de projetos sob sua responsabilidade, estrutura de gestão de projetos adotada (tradicional, ágil ou híbrida) e os principais pontos fortes percebidos na empresa. Esse bloco buscou contextualizar a experiência do participante e oferecer um panorama do ambiente organizacional analisado.

O segundo bloco concentrou-se na investigação das capacidades dinâmicas, estruturadas conforme os conceitos de sensing, seizing e transforming, propostos por Teece (2007). No componente de sensing, foram exploradas as formas como a empresa identifica mudanças no ambiente de negócios, monitora tendências tecnológicas e lida com riscos e oportunidades emergentes. Em seizing, o foco esteve na forma como a organização mobiliza recursos, toma decisões estratégicas e prioriza iniciativas para capturar oportunidades identificadas. Por fim, a dimensão transforming examinou os mecanismos de aprendizagem organizacional, reconfiguração de processos e adaptação contínua que sustentam a competitividade da empresa ao longo do tempo.

O terceiro bloco abordou a cultura organizacional e sua relação com as capacidades dinâmicas. Buscou-se compreender se a cultura vigente favorece a inovação, a adaptação contínua e o engajamento dos times em processos de melhoria. Também foram levantadas percepções sobre a colaboração entre diferentes áreas da empresa na resposta a mudanças em projetos, como desenvolvimento, comercial e produto.

O quarto e último bloco tratou das barreiras e desafios enfrentados pela organização na tentativa de se tornar mais adaptativa e dinâmica. A partir das respostas, foi possível mapear entraves culturais, estruturais e operacionais que impactam a efetividade da gestão de projetos e a aplicação prática das capacidades dinâmicas no cotidiano. Na visão de alguns autores, não basta mudar e/ou inovar, é preciso que a mudança seja sistemática e repetitiva, baseada em processos e ou rotinas (Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003; Zollo & Winter, 2002).

Além da entrevista, também foi utilizada a técnica de observação participante, tendo em vista que o pesquisador atuava diretamente no projeto analisado. Essa abordagem favoreceu a triangulação dos dados e possibilitou uma compreensão mais aprofundada dos processos e interações observados. Os dados coletados foram organizados e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo temática, com categorias previamente definidas a partir do referencial teórico das capacidades dinâmicas (Bardin, 2011). As respostas foram agrupadas conforme os blocos temáticos e interpretadas à luz dos conceitos-chave da pesquisa, permitindo identificar padrões, fragilidades e oportunidades de desenvolvimento no processo de gestão de projetos da organização estudada. Após análise das entrevistas, foram detectados resultados entre a relação das capacidades dinâmicas a gestão de projetos e seu sucesso. A análise das entrevistas realizadas com os sócios (Entrevistados 001 e 002), gestores de projeto (003 a 006) e desenvolvedores (007 a 020) permitiu identificar como as capacidades dinâmicas se manifestam — ou não — na gestão de projetos da organização estudada. Os achados foram organizados a partir das três dimensões propostas por Teece (2007): sensing, seizing e transforming.

As pessoas entrevistadas seguem a tabela abaixo:

Código do entrevistado	Função	Tempo de empresa (anos)	Tempo de experiência (anos)
001	Sócio fundador	20	20
002	Sócio fundador	20	20

003	Gerente de projetos	10	15
004	Gerente de projetos	5	20
005	Gerente de projetos	4	10
006	Gerente de projetos	4	12
007	Desenvolvedor de front end	3	13
008	Desenvolvedor de back end	3	12
009	Desenvolvedor full strack	3	8
010	Desenvolvedor full strack	3	5
011	Desenvolvedor full strack	2	5
012	Desenvolvedor full strack	2	8
013	Desenvolvedor full strack	2	5
014	Desenvolvedor full strack	2	2
015	Desenvolvedor full strack	1	4
016	Desenvolvedor full strack	1	3
017	Desenvolvedor full strack	1	4
018	Desenvolvedor full strack	1	5
019	Desenvolvedor full strack	1	8
020	Desenvolvedor full strack	1	7

Análise e discussão dos resultados:

No que se refere à capacidade de sensing, observou-se uma ausência de mecanismos formais de monitoramento ambiental. Os sócios relataram que o entendimento sobre o mercado e as tendências ocorre principalmente por meio de conversas informais com clientes ou contatos da rede de relacionamento. Um dos sócios (Entrevistado 001) declarou que “a gente entende o mercado conversando com os clientes e com colegas da área, mas não temos um processo estruturado para isso”. O Entrevistado 002 complementou que “já deixamos passar oportunidades porque não conseguimos antecipar uma mudança que estava acontecendo no setor”. A falta de processos formais de coleta e análise de informações ambientais compromete diretamente a capacidade de identificação antecipada de riscos e oportunidades, como apontam Eisenhardt e Martin (2000), para quem as capacidades dinâmicas exigem rotinas organizadas e replicáveis para serem efetivas.

Gestores de projeto também apontaram fragilidades nesse aspecto. O Entrevistado 004 mencionou que “a gente acaba descobrindo que o cliente mudou de estratégia só quando ele avisa que quer mudar tudo no projeto”, revelando que as mudanças externas são percebidas de forma tardia. Já o Entrevistado 006 destacou que “nos falta proximidade com o mercado e visão macro. Fica muito no dia a dia operacional”. Esses relatos indicam que o sensing na organização está restrito a percepções individuais e a experiências passadas, sem o apoio de ferramentas estruturadas de inteligência competitiva.

Em relação à capacidade de seizing, os entrevistados apontaram dificuldades na mobilização de recursos e na resposta estratégica às oportunidades percebidas. Ainda que a organização valorize a colaboração e o foco no cliente — aspectos citados por 83% dos entrevistados entre os códigos 007 e 020 —, os processos de decisão continuam centralizados e despadronizados.

O Entrevistado 006 afirmou que “falta padronização nos processos de comunicação interdepartamental e nas mudanças estratégicas. Isso leva a uma fragmentação de informações importantes”. Desenvolvedores também relataram limitações na autonomia e no entendimento das decisões estratégicas. Para o Entrevistado 008, “as decisões vêm de cima e muitas vezes não consideram os impactos no time técnico”. Já o Entrevistado 012 destacou que “já aconteceu de a gente parar uma entrega para atender outra mais urgente, sem entender o porquê. Isso causa frustração”.

Apesar disso, muitos colaboradores demonstraram alinhamento com valores organizacionais que favorecem a mobilização, como destacado pelo Entrevistado 010: “a transparência aqui é real. Sabemos por que estamos fazendo cada projeto, e isso engaja muito”. No entanto, conforme Teece (2007), a seizing depende não apenas de valores culturais, mas também da existência de mecanismos institucionais para priorização e alocação eficiente de recursos, o que ainda se apresenta como um desafio.

Já no que tange à dimensão transforming, os dados revelaram a inexistência de um processo estruturado de aprendizado organizacional. Tanto gestores quanto desenvolvedores relataram que não há um sistema formal de lições aprendidas ou retrospectivas padronizadas. O Entrevistado 011 comentou que “a gente aprende com os erros, mas cada um guarda isso para si ou para o time mais próximo. Não tem um repositório ou uma reunião formal para discutir”.

O Entrevistado 007 reforçou: “alguns erros se repetem. Se a gente tivesse mais disciplina para registrar, isso não aconteceria”.

Essa ausência de codificação e disseminação do conhecimento compromete a capacidade da organização de adaptar-se e renovar-se, como apontam Zollo e Winter (2002), para quem o aprendizado organizacional é um processo acumulativo que requer articulação e codificação sistemática das experiências. O Entrevistado 003, gestor de projetos, também sinalizou a carência de dados organizacionais integrados ao afirmar que “não temos controle sobre contratos, clientes, serviços, falta esse olhar mais gerencial para as decisões estratégicas”.

Dessa forma, embora a cultura da empresa seja vista de maneira positiva — com destaque para a transparência, a colaboração e o foco no cliente —, o estudo aponta importantes lacunas estruturais e processuais na consolidação das capacidades dinâmicas. A ausência de mecanismos formais de monitoramento, a centralização de decisões estratégicas e a informalidade dos processos de aprendizagem reduzem a adaptabilidade da organização frente a contextos em constante transformação. Tais limitações comprometem a eficácia da gestão de projetos e sua capacidade de gerar valor de maneira sustentável.

A literatura reforça que, para que as capacidades dinâmicas produzam resultados significativos, é necessário que sejam institucionalizadas por meio de rotinas formais, sistemas de informação e processos de aprendizagem contínua (Teece, 2007; Helfat et al., 2007; Zollo & Winter, 2002). No caso estudado, observa-se uma manifestação embrionária dessas capacidades, ainda fortemente dependente do capital humano e da cultura organizacional, mas sem o suporte de sistemas ou estruturas que assegurem sua manutenção e evolução ao longo do tempo.

Conclusões/Considerações finais e contribuições

O objetivo deste estudo foi compreender como as capacidades dinâmicas — sensing, seizing e transforming, conforme proposto por Teece (2007) — se manifestam na prática da gestão de projetos em uma empresa brasileira de tecnologia da informação. A partir da condução de entrevistas semiestruturadas com diferentes perfis organizacionais, foi possível analisar, de forma empírica, os mecanismos de adaptação, resposta e renovação utilizados pela organização para lidar com ambientes de incerteza e mudança constante.

Os resultados evidenciam que, embora a empresa possua elementos culturais favoráveis à colaboração, transparência e foco no cliente, suas capacidades dinâmicas ainda se encontram em estágio incipiente e pouco formalizado. A ausência de processos estruturados de monitoramento ambiental, a centralização das decisões estratégicas e a carência de mecanismos sistemáticos de aprendizagem organizacional limitam o pleno desenvolvimento de uma gestão de projetos responsiva e orientada à geração de valor.

Assim, o objetivo do estudo foi atingido ao revelar, por meio do relato de caso, que a integração das capacidades dinâmicas à gestão de projetos requer não apenas a presença de valores organizacionais adequados, mas principalmente a institucionalização de rotinas e sistemas que sustentem o aprendizado contínuo, a agilidade decisória e a adaptação organizacional.

A principal contribuição teórica deste trabalho é evidenciar que projetos, quando conduzidos em contextos em que as capacidades dinâmicas são fortalecidas, têm maior probabilidade de gerar valor estratégico e promover a inovação. Em termos práticos, o estudo oferece subsídios para que organizações semelhantes possam repensar seus processos de gestão, investindo em mecanismos de sensing estruturado (como análise de mercado e escuta ativa de stakeholders), seizing (comunicação interdepartamental clara e descentralização estratégica), e transforming (lições aprendidas sistematizadas e cultura de aprendizagem).

Como limitação, destaca-se que o estudo foi realizado em uma única organização, o que restringe a generalização. No entanto, a profundidade da análise qualitativa permite gerar insights relevantes para empresas de porte e contexto similares.

Sugere-se, como trabalhos futuros, a replicação deste estudo em outras organizações com diferentes níveis de maturidade em gestão de projetos, bem como a ampliação do foco para projetos em ambientes regulatórios mais rígidos ou com maior complexidade tecnológica. Além disso, seria pertinente explorar a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho de portfólios de projetos, aprofundando o entendimento sobre como essas capacidades influenciam não apenas projetos isolados, mas a estratégia organizacional como um todo.

Referências

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294–307. <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Blackwell Publishing.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.12.004>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- World Economic Forum (WEF). (2020). *The future of jobs report 2020* (p. 1163). <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Anexo A – Roteiro da Entrevista Semiestruturada

O roteiro abaixo foi utilizado como instrumento de coleta de dados qualitativos para a realização das entrevistas semiestruturadas com os participantes do estudo. As perguntas foram organizadas em blocos temáticos, com foco na investigação do uso de capacidades dinâmicas (sensing, seizing e transforming) no contexto da gestão de projetos em uma empresa de tecnologia da informação.

Bloco 01: Perfil do Entrevistado e da Empresa

Qual é seu cargo e há quanto tempo trabalha com projetos de TI

Há quanto tempo atua na empresa atual?

Quantos projetos você acompanha/gerencia simultaneamente?

Como a empresa se organiza em termos de gestão de projetos (tradicional, ágil, híbrido)?

Quais palavras descrevem os pontos fortes da empresa?

Bloco 02: Capacidades Dinâmicas: Sensing, Seizing e Transforming

a) Sensing – Identificação de mudanças e oportunidades

Como a empresa identifica mudanças no ambiente de negócios ou novas tendências tecnológicas?

Existem mecanismos formais para monitorar o mercado, clientes ou concorrentes?

Pode citar um exemplo em que uma oportunidade ou risco foi identificado e gerou impacto em um projeto?

b) Seizing – Tomada de decisão e mobilização

Como essas oportunidades identificadas são transformadas em iniciativas de projeto?

Como a empresa decide alocar recursos rapidamente para responder a essas mudanças?

Existe flexibilidade na priorização de projetos ou reconfiguração de escopo?

c) Transforming – Adaptação e reconfiguração

Como a empresa aprende com os projetos e aplica esse conhecimento em novos contextos?

Existem processos formais de lições aprendidas ou retrospectivas?

Pode compartilhar um exemplo de um projeto que passou por mudanças significativas ao longo do ciclo de vida?

Bloco 03: Cultura Organizacional e Capacidades Dinâmicas

A cultura da empresa favorece a inovação e a adaptação contínua

Os times são estimulados a propor melhorias nos processos?

Como é a colaboração entre áreas (ex.: desenvolvimento, comercial, produto) na hora de responder a mudanças?

Bloco 04: Barreiras e Desafios

Quais os principais desafios enfrentados na tentativa de ser uma empresa adaptativa e dinâmica?