

FRAMEWORK PARA ESTUDOS EM GESTÃO DE PROJETOS NA DIMENSÃO DO FLUXO DO CONHECIMENTO

FRAMEWORK FOR STUDIES IN PROJECT MANAGEMENT IN THE KNOWLEDGE FLOW DIMENSION

ALBERTO ALVES DA SILVA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RODRIGO TEIXEIRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

VALMIR RAFACHINE FELIX

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:

Agradecimentos ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP UNINOVE.

FRAMEWORK PARA ESTUDOS EM GESTÃO DE PROJETOS NA DIMENSÃO DO FLUXO DO CONHECIMENTO

Objetivo do estudo

O objetivo do estudo é mapear e analisar a produção científica que explora a relação entre capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional, no contexto da gestão de projetos. Para propor um framework de estudos futuros destes temas.

Relevância/originalidade

A relevância do estudo reside na necessidade de as organizações se adaptarem a ambientes de negócios voláteis e incertos. E a originalidade está em integrar os campos de estudo capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional para identificar a relevância na gestão de projetos.

Metodologia/abordagem

A metodologia utilizada foi uma revisão sistemática da literatura, na qual foram analisados 77 artigos. A análise envolveu o agrupamento dos artigos em quatro clusters temáticos para identificar os padrões e as relações entre os conceitos.

Principais resultados

O principal resultado é que a integração sinérgica entre capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento é um fator relevante para a adaptação, inovação e desempenho organizacional. Especificamente, os achados foram agrupados em quatro clusters.

Contribuições teóricas/metodológicas

As contribuições consistem em fornecer evidências estruturadas sobre a interdependência entre capacidades dinâmicas, aprendizagem e gestão do conhecimento. O estudo reforça teoricamente que a aprendizagem contínua fortalece as capacidades dinâmicas e a gestão do conhecimento serve como catalizador de inovação.

Contribuições sociais/para a gestão

As contribuições para a gestão são oferecer um roteiro para os gestores, indicando que eles devem desenvolver estratégias que unam liderança, tecnologia (digitalização) e gestão do conhecimento. Isso se traduz em fomentar uma cultura de aprendizagem, implementar sistemas de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas, Aprendizagem organizacional, Gerenciamento de projetos, Gestão do conhecimento

FRAMEWORK FOR STUDIES IN PROJECT MANAGEMENT IN THE KNOWLEDGE FLOW DIMENSION

Study purpose

The objective of this study is to map and analyze the scientific literature exploring the relationship between dynamic capabilities and organizational learning in the context of project management, and to propose a framework for future studies on these topics.

Relevance / originality

The study's relevance lies in the need for organizations to adapt to volatile and uncertain business environments. Its originality lies in integrating the fields of dynamic capabilities and organizational learning to identify their relevance in project management.

Methodology / approach

The methodology used was a systematic literature review, which analyzed 77 articles. The analysis involved grouping the articles into four thematic clusters to identify patterns and relationships between concepts.

Main results

The main result is that the synergistic integration of dynamic capabilities, organizational learning, and knowledge management is a relevant factor for organizational adaptation, innovation, and performance. Specifically, the findings were grouped into four clusters.

Theoretical / methodological contributions

The contributions consist of providing structured evidence on the interdependence between dynamic capabilities, learning, and knowledge management. The study theoretically reinforces that continuous learning strengthens dynamic capabilities, and knowledge management serves as a catalyst for innovation.

Social / management contributions

The contributions to management are to offer a roadmap for managers, indicating that they should develop strategies that combine leadership, technology (digitalization), and knowledge management. This translates into fostering a culture of learning, implementing knowledge management systems, and innovation to respond quickly.

Keywords: Dynamic Capabilities, Organizational Learning, Project Management, Knowledge Management

FRAMEWORK PARA ESTUDOS EM GESTÃO DE PROJETOS NA DIMENSÃO DO FLUXO DO CONHECIMENTO

1. Introdução

Em um ambiente de negócios cada vez mais volátil e incerto, a capacidade de adaptação rápida tornou-se essencial para a competitividade organizacional (Senge, 2006; Teece et al., 1997). A teoria das capacidades dinâmicas foca na habilidade de integrar, construir e reconfigurar recursos e competências em resposta às mudanças externas (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000), destacando três dimensões centrais: percepção, para identificar oportunidades; aproveitamento, para mobilizar recursos e explorá-las; e transformação, para renovar competências e estruturas (Teece, 2007; Winter, 2003).

Paralelamente, a aprendizagem organizacional contribui para adaptação, inovação e melhoria contínua (Argyris & Schön, 1978; Senge, 2006), considerando o conhecimento como ativo estratégico. Ela envolve aquisição, interpretação e incorporação de novos saberes às práticas e estruturas, seja pela criação interna, pela aquisição externa ou pela experiência (Kolb, 1984; Wenger, 1999). Modelos como o ciclo de Kolb, as comunidades de prática (Lave & Wenger, 1991) e a aprendizagem de dupla via (Argyris & Schön, 1978) evidenciam diferentes abordagens para promover inovação e mudança.

A integração entre capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional é particularmente relevante na gestão de projetos, onde flexibilidade e inovação são cruciais para o sucesso (Eisenhardt & Martin, 2000; Turner & Müller, 2005). Assim, esta revisão sistemática buscou mapear e analisar estudos que exploram a relação entre esses conceitos no contexto da gestão de projetos, contribuindo para a literatura e oferecendo subsídios práticos para gestores.

Os resultados desta revisão sistemática evidenciam que a integração entre capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento é um fator determinante para promover adaptação, inovação e desempenho organizacional em ambientes complexos e voláteis. A análise dos quatro clusters temáticos revelou que a aprendizagem contínua fortalece a capacidade de adaptação e resiliência, enquanto a gestão eficaz do conhecimento potencializa a criação e a implementação de soluções inovadoras. A digitalização desponta como facilitadora da renovação organizacional, ampliando a agilidade no compartilhamento e aplicação do conhecimento, e a liderança orientada ao conhecimento emerge como elemento central para criar culturas organizacionais colaborativas e adaptativas.

Além disso, observou-se que essas práticas, quando combinadas, proporcionam às organizações maior capacidade de alinhar recursos internos com oportunidades externas, permitindo respostas rápidas a mudanças no mercado. A literatura analisada demonstra que a aplicação sistemática de processos de aprendizagem e de integração do conhecimento contribui para o desenvolvimento contínuo das capacidades dinâmicas, sustentando a vantagem competitiva ao longo do tempo. Esses achados reforçam a relevância de estratégias gerenciais que unam liderança, tecnologia e gestão do conhecimento como pilares para inovação e desempenho superior.

2. Método

O presente estudo teve como objetivo discutir como os estudos recentes relacionam os temas de aprendizagem organizacional, capacidades dinâmicas e gestão de projetos. Para esse propósito, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) 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 Creswell, 2007 e Volpato, 2015. Para refinar os resultados, foram utilizadas as opções de limitações dos tipos de publicações: final, nos temas: 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 dinâmicas associada à palavra gerenciamento de projetos, resultando no total de 216 artigos.

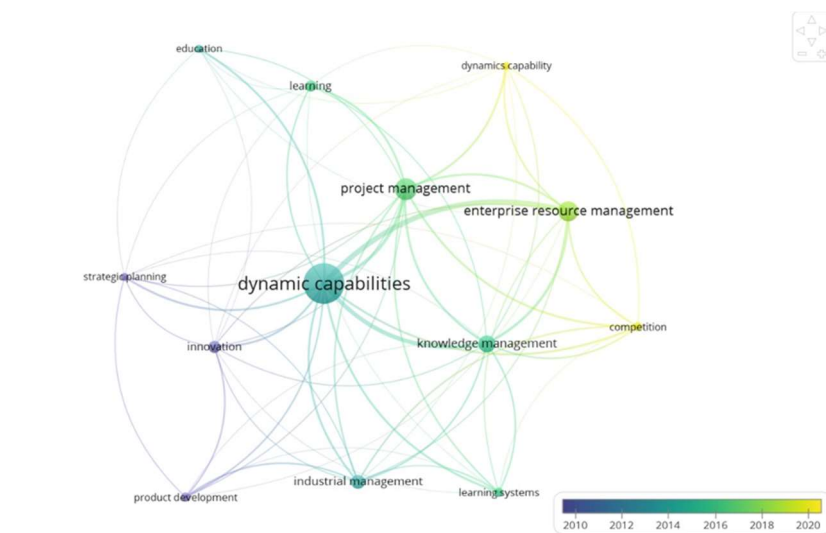
Posteriormente foi realizada uma pesquisa utilizando a palavra aprendizagem como principal para compor a string, o termo gerenciamento de projetos como apoio, o resultado foi de 312 artigos:

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:

A última string envolvendo capacidade dinâmica, aprendizagem e projeto resultou em 106 artigos, os quais foram formatados na tabela Excel. Após preenchimento e leitura destas informações optou-se por seguir com a pesquisa dado a relevância e aderência dos artigos.

Para auxiliar no processo de RSL, 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, como pode-se verificar na Figura 1.

Figura 1: Agrupamento dos Artigos



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 pesquisados. Dos artigos, 77 artigos validados, a maioria são estudos de casos ou artigos teóricos, apenas 21 são artigos empíricos (Tabela 1).

Tabela 1: *Tipo de Artigos*

Tipo	Artigos
Empírico	21
Estudo de caso	37
Teórico	19
Total Geral	77

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 e artigos teóricos, como pode-se ver na Tabela 2.

Tabela 2: *Quantidade de Artigos e Abordagem Metodológica*

Abordagem metodológica	Artigos
Mista	8
Qualitativa	50
Quantitativa	19
Total Geral	77

O gráfico 2 apresenta a distribuição dos anos de publicação dos artigos incluídos neste estudo. Observa-se uma variação no número de publicações ao longo dos anos, indicando tendências de interesse e evolução da pesquisa na área ao longo do tempo. Nos primeiros anos, há menos publicações, possivelmente refletindo o estágio inicial de desenvolvimento das pesquisas ou a menor acessibilidade das fontes. A partir de 2016, verifica-se um aumento de publicações (Figura 2), o que pode estar associado a avanços tecnológicos, maior financiamento para a área, ou o aumento da relevância do tema entre a comunidade científica.

Figura 2: *Evolução dos Anos em Publicações*



Os artigos foram publicados em diversas revistas, ou seja, não se verificou revistas especializadas nos temas, os 77 artigos válidos foram publicados em 60 jornais diferentes (Tabela 3).

Tabela 3: *Quantidade de Publicações e Revistas*

Publicação	Nº de Artigos
<i>International Journal of Managing Projects in Business</i>	6
<i>Journal of Enterprise Information Management</i>	3
<i>International Journal of Operations and Production Management</i>	2
<i>Information Systems Journal</i>	2
<i>Strategic Management Journal</i>	2
<i>Management Decision</i>	2
<i>Production Planning and Control</i>	2
<i>Journal of Manufacturing Technology Management</i>	2
<i>Engineering Management Journal</i>	2
<i>Competitive Strategies for SMEs</i>	2
Outras (48 publicações)	<i>1 cada</i>
Total	77

Após a leitura dos artigos, eles foram divididos em 4 clusters conforme a sua similaridade sobre os assuntos abordados. Destaca-se que os artigos tratam temas semelhantes como as capacidades dinâmicas, o conhecimento e o desempenho organizacional. A separação dos clusters foi elaborada na tentativa de focar em aspectos diferenciados entre os artigos, apesar dos temas centrais destacados anteriormente. A seguir, será apresentado como os artigos se relacionam e compõem cada cluster identificado.

Cluster 1 - Capacidades Dinâmicas e Aprendizagem Organizacional em Gestão de Projetos

O Cluster 1, composto por 15 artigos, examina como capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional são essenciais para adaptar práticas de gestão de projetos em ambientes de rápidas mudanças (Davies et al., 2016), fornecendo flexibilidade estratégica e resposta inovadora ao mercado (Patrício et al., 2022). Essa integração é um fator-chave para vantagem competitiva em contextos complexos (Savory, 2006).

Em portfólios de P&D, a adaptação a riscos e incertezas requer revisões estratégicas frequentes (Florice & Ibanescu, 2008). A integração de processos internos e a troca de conhecimento fortalecem essa resposta (Nakano et al., 2013), enquanto a gestão de portfólios promove adaptação organizacional e evolução das capacidades dinâmicas (Killen & Hunt, 2010). A aprendizagem organizacional sustenta o desenvolvimento dessas capacidades por meio de um fluxo contínuo de conhecimento, reforçando a resiliência e a competência tecnológica (Savory, 2006; Li & Huang, 2013), especialmente quando apoiada por processos estruturados (Davies et al., 2016).

Esse fluxo de conhecimento permite refinar e renovar competências (Medina & Medina, 2015), sendo a gestão de portfólio um campo onde capacidades dinâmicas se formam a partir da aprendizagem (Killen et al., 2012). O ciclo de vida organizacional influencia o desenvolvimento dessas capacidades, exigindo ajustes contínuos (Rungi, 2015; Mckague, 2011; Linden et al., 2019). Além disso, aprender com projetos anteriores é fundamental para uma base estratégica adaptável (Drouin & Jugdev, 2013; Drouin et al., 2018), e a aplicação integrada de lições aprendidas amplia a capacidade de resposta e a sustentabilidade (Eltigani et al., 2020).

As lacunas apontadas incluem a necessidade de explorar mecanismos que facilitam a integração entre capacidades dinâmicas e aprendizagem (Nakano et al., 2013; Davies et al., 2016), bem como testar modelos em diferentes contextos, como pequenas empresas ou setores não tecnológicos (Florice & Ibanescu, 2008; Rungi, 2015), e aprimorar metodologias de mensuração (Emiliano & Carvalho, 2022).

Cluster 2: "Inovação, Gestão de Conhecimento e Desempenho Organizacional"

O Cluster 2, composto por 22 artigos, destaca a gestão do conhecimento e as capacidades dinâmicas como catalisadores centrais da inovação e do desempenho organizacional. A integração entre conhecimento interno e externo é apontada como essencial para a inovação contínua, permitindo às organizações adaptar-se rapidamente às mudanças de mercado e combinar informações novas e existentes para criar soluções inovadoras e competitivas (Ramirez, 2014; Kashan & Mohannak, 2017; Fan, Lin & Liu, 2020).

A capacidade de adaptação, facilitada pela gestão do conhecimento, sustenta a criação de valor e a vantagem competitiva em ambientes dinâmicos (Zadykiewicz et al., 2020). Organizações ágeis ajustam práticas e estratégias para aproveitar oportunidades e mitigar riscos em mercados voláteis (Stolze et al., 2021). No setor de TI, por exemplo, a adaptação dos fornecedores às necessidades dos clientes impacta diretamente o sucesso de operações de outsourcing (Wang & Wang, 2019).

Práticas de inovação orientadas ao cliente, como o envolvimento destes no desenvolvimento de produtos, geram aprendizado conjunto e cocriação de valor (Zadykiewicz et al., 2020; Fan, Lin & Liu, 2020). A agilidade organizacional, especialmente em projetos de desenvolvimento de sistemas de informação, é diferencial competitivo ao permitir ajustes em tempo real para atender a demandas voláteis (Chiu et al., 2019).

Fatores contextuais, como especialização regional e redes culturais, também impulsionam inovação e políticas de desenvolvimento regional (Vittoria & Napolitano, 2016). Nessas redes, a cooperação entre entidades facilita o fluxo de conhecimento e o compartilhamento de recursos (Fantasia, 2016). Estratégias como o *acquihring* — aquisição de talentos via fusões e aquisições — favorecem a incorporação de novas competências e o aprendizado organizacional (Fantasia, 2016).

A relação entre gestão do conhecimento e sustentabilidade do desempenho é recorrente: práticas eficazes mantêm uma base sólida de conhecimento, sustentando inovação mesmo em

cenários incertos (Ramirez, 2014; Kashan & Mohannak, 2017; Zadykowicz et al., 2020). Assim, gestão do conhecimento, capacidades dinâmicas e inovação operam de forma integrada para criar ambientes de aprendizado e adaptação contínua (Stolze et al., 2021; Wang & Wang, 2019).

As lacunas apontam para a necessidade de ampliar investigações sobre: orientação proativa ao cliente com novos métodos de coleta e análise de dados, integrando inteligência artificial (Zadykowicz et al., 2020); impacto das capacidades dos fornecedores em diferentes setores e modelos de governança (Wang & Wang, 2019); equilíbrio entre exploração e exploração de conhecimento considerando variáveis culturais e setoriais (Ramirez, 2014); integração do conhecimento em ecossistemas colaborativos (Kashan & Mohannak, 2017); e aplicação da agilidade em grandes organizações com estruturas rígidas (Chiu, Chen & Zhu, 2019).

No campo das políticas regionais, sugere-se investigar especializações inteligentes e redes culturais como catalisadores do desenvolvimento tecnológico em diferentes maturidades (Vittoria & Napolitano, 2016) e ampliar o estudo do acquirhiring no aprendizado e retenção de talentos em contextos internacionais (Fantasia, 2016). Tais direcionamentos reforçam a importância de considerar variáveis contextuais, culturais e setoriais na gestão de capacidades dinâmicas para sustentar o desempenho em mercados em constante transformação (Fan, Lin & Liu, 2020; Ramirez, 2014; Kashan & Mohannak, 2017).

Cluster 3: "Capacidades Dinâmicas e Renovação Organizacional"

O Cluster 3, com 15 artigos, explora como organizações desenvolvem estruturas e práticas para maximizar inovação e adaptação em ambientes competitivos. Os estudos enfatizam que a integração de conhecimento, a gestão estratégica de recursos e a adoção de tecnologias emergentes influenciam diretamente o desempenho organizacional.

A abordagem baseada em recursos é apontada como passível de modelagem e teste para promover inovação, sugerindo a reavaliação contínua de recursos e capacidades para sustentar vantagem competitiva (Stamboulis, Adamides & Malakis, 2002). No setor de saúde, Ridder, Doege e Martini (2007) mostram que diagnósticos estratégicos podem melhorar a eficácia organizacional, reforçando a importância de gestão robusta do conhecimento e compromisso com o aprendizado organizacional.

North, Aramburu e Lorenzo (2020) propõem uma estrutura para auxiliar PMEs a adotarem práticas digitais como facilitadoras da inovação e do crescimento. Já Zubac et al. (2021) destacam que alinhar capacidades internas a oportunidades externas é crucial para fortalecer adaptabilidade e resiliência em cenários incertos. Esses achados dialogam com estudos que relacionam inovação e resiliência à integração ágil de novos conhecimentos (Fantasia, 2016; Fan, Lin & Liu, 2020).

A literatura aponta a necessidade de modelos específicos para que PMEs implementem tecnologias e práticas de gestão de conhecimento de forma eficiente, mantendo alinhamento estratégico com o mercado (Stamboulis et al., 2002; North et al., 2019).

As direções futuras incluem: uso de métodos avançados de análise, como inteligência artificial, para personalização de serviços e promoção da inovação (Zadykowicz et al., 2020); ampliação da abordagem baseada em recursos para simular cenários diversos de adaptação (Stamboulis, Adamides & Malakis, 2002); e aplicação de diagnósticos estratégicos em setores distintos para compreender sua eficácia em diferentes contextos (Ridder, Doege & Martini, 2007).

Outros caminhos promissores são: explorar a digitalização em empresas de grande porte, avaliando desafios e adaptações para abordagens ágeis (North et al., 2020); estudar o alinhamento entre capacidades internas e oportunidades externas em ambientes de alta incerteza

(Zubac et al., 2021); e ajustar capacidades dinâmicas a diferentes setores para maximizar inovação e desempenho (Fan, Lin & Liu, 2020).

Além disso, investigar como variáveis culturais e setoriais influenciam o equilíbrio entre exploração e exploração do conhecimento pode gerar insights valiosos, especialmente em indústrias com ciclos acelerados de inovação (Ramirez, 2014). Esses caminhos reforçam a importância de considerar múltiplos contextos e variáveis para compreender o papel das capacidades dinâmicas e da gestão do conhecimento na sustentabilidade do desempenho organizacional.

Cluster 4: "Liderança e Gestão do Conhecimento em Projetos"

O Cluster 4, com 25 artigos, examina as interações entre capacidades organizacionais, gestão do conhecimento e inovação, com foco em práticas de liderança, adaptabilidade e integração de conhecimento em diferentes contextos empresariais. Os estudos destacam que a liderança orientada ao conhecimento, que estimula ambientes de troca e aprendizado contínuo, é essencial para inovação e vantagem competitiva, facilitando o alinhamento estratégico e operacional em organizações que atuam em cenários dinâmicos (Zia, 2020; Salwan et al., 2023; Patrício et al., 2021; Ning & Kwak, 2022). Em setores como consultoria e operações globais, a flexibilidade para adaptar metodologias de projeto é apontada como determinante para responder a demandas variadas e manter competitividade (Manley & Chen, 2017; Lo & Hung, 2015).

A literatura evidencia que práticas colaborativas e gestão de conhecimento integrada fortalecem a capacidade de adaptação a ambientes voláteis e mudanças rápidas. Estudos em tecnologia e saúde indicam que práticas estruturadas de offshoring e integração de conhecimento aumentam retornos e desempenho sustentável (Lin et al., 2018; Lee et al., 2021; Lee & Chen, 2020), e pesquisas sobre contextos de alta complexidade mostram que redes de relacionamento e cultura local influenciam a eficácia das capacidades dinâmicas, como no caso da moderação pelo guanxi na China (Kislov et al., 2014; Lin et al., 2022).

Os resultados empíricos apontam que organizações que integram processos colaborativos e liderança voltada ao conhecimento registram impactos positivos no crescimento e inovação (Killen et al., 2008; Jia et al., 2022). Em consultorias, a adaptação de metodologias de projeto às necessidades específicas dos clientes eleva a agilidade organizacional e a eficácia operacional (Hoang & Rothaermel, 2010; Hermano et al., 2022). Além disso, a governança colaborativa surge como essencial para desenvolver capacidades de resposta adaptativa em cenários de transformação contínua (Hermano & Martín-Cruz, 2020; Freitas & Salerno, 2018).

A base teórica predominante combina a Teoria das Capacidades Dinâmicas, que explica como as organizações reconfiguram recursos frente a mudanças rápidas (Lin et al., 2018; Lee et al., 2021; Lee & Chen, 2020; Kislov et al., 2014), com a Teoria Baseada em Recursos (RbV), usada para analisar como a absorção de conhecimento externo reforça a vantagem competitiva (Salwan et al., 2023; Manley & Chen, 2017; Freitas & Salerno, 2018). O modelo SECI é aplicado para explicar a conversão do conhecimento tácito em explícito e a integração do conhecimento organizacional (Salwan et al., 2023), enquanto a capacidade de absorção é explorada como métrica para medir a internalização e adaptação de conhecimento externo (Jia et al., 2022; Hoang & Rothaermel, 2010).

Pesquisas também abordam o equilíbrio exploração–exploração, mostrando que a inovação é potencializada quando organizações buscam novos conhecimentos enquanto aproveitam os já existentes, como observado em empresas de biotecnologia e consultoria (Filippini et al., 2012; Darawong, 2018). O guanxi aparece como moderador cultural das capacidades dinâmicas, reforçando o papel do contexto social e relacional na adaptação organizacional (Lin et al., 2022).

As direções futuras incluem: examinar o papel das capacidades dinâmicas em diferentes setores e culturas, avaliando como fatores culturais e estruturais influenciam a inovação e a adaptação (Lin et al., 2022; Ning & Kwak, 2022; Hermano et al., 2022); investigar a flexibilidade metodológica em consultorias e seu impacto no desempenho (Ning & Kwak, 2022); aprofundar o entendimento sobre aprendizado colaborativo e absorção de conhecimento em indústrias intensivas em conhecimento (Jia et al., 2022; Salwan et al., 2023); e analisar como o equilíbrio exploração–exploração contribui para resiliência organizacional (Hoang & Rothaermel, 2010; Killen et al., 2008).

Do ponto de vista metodológico, há recomendações para replicar e validar modelos de capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento em contextos variados, sobretudo em setores de rápida transformação tecnológica (Freitas & Salerno, 2018; Kislov et al., 2014). Também se sugere investigar como a digitalização e tecnologias emergentes podem apoiar a integração e o compartilhamento de conhecimento organizacional (Filippini et al., 2012; Lacruz et al., 2019).

Essas conclusões reforçam que a liderança orientada ao conhecimento, combinada a práticas colaborativas e tecnologias de suporte, potencializa as capacidades dinâmicas, garantindo que as organizações mantenham inovação, adaptabilidade e vantagem competitiva em ambientes complexos (Zia, 2020; Manley & Chen, 2017).

3. Discussão

Os resultados desta revisão sistemática da literatura evidenciam que as capacidades dinâmicas, a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional constituem fatores críticos para a inovação e o desempenho em ambientes competitivos e em constante transformação. A análise dos 77 artigos permitiu a identificação de quatro clusters temáticos que, embora distintos em foco e abordagem, convergem na ênfase sobre adaptabilidade organizacional e integração do conhecimento como elementos centrais para a obtenção e manutenção da vantagem competitiva.

No Cluster 1 — “Capacidades Dinâmicas e Aprendizagem Organizacional em Gestão de Projetos”, verificou-se que a combinação entre capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional é essencial para que organizações se ajustem a ambientes voláteis (Davies et al., 2016). A gestão de portfólios de P&D exige flexibilidade estratégica e aprendizagem contínua para alinhar-se aos objetivos organizacionais (Florice & Ibanescu, 2008; Killen & Hunt, 2010). Nakano et al. (2013) destacam que a integração de processos internos e a troca de conhecimento favorecem respostas eficazes e adaptações permanentes, reforçando a ideia de que a aprendizagem organizacional alimenta o desenvolvimento de capacidades dinâmicas por meio de um fluxo constante de conhecimento (Emiliano & Carvalho, 2022; Savory, 2006).

O Cluster 2 — “Inovação, Gestão de Conhecimento e Desempenho Organizacional” destaca a gestão do conhecimento e as capacidades dinâmicas como catalisadores da inovação e do desempenho. A integração de conhecimento interno e externo permite inovação contínua e adaptação rápida às mudanças de mercado (Ramirez, 2014; Kashan & Mohannak, 2017), combinando informações novas e existentes para gerar soluções inovadoras e competitivas (Fan et al., 2020). Zadykiewicz et al. (2020) reforçam que a capacidade de adaptação, viabilizada por práticas eficazes de gestão de conhecimento, contribui para criação de valor e fortalecimento da vantagem competitiva.

O Cluster 3 — “Capacidades Dinâmicas e Renovação Organizacional” explora como estruturas e práticas organizacionais podem maximizar a inovação e a adaptação. Stamboulis et al. (2002) sugerem que a abordagem baseada em recursos deve ser continuamente reavaliada para sustentar a vantagem competitiva. Ridder, Doege e Martini (2007) apontam a importância de diagnósticos estratégicos e gestão de conhecimento robusta para adaptação organizacional.

North et al. (2019) e Zubac et al. (2021) reforçam a relevância da digitalização e do alinhamento entre capacidades internas e oportunidades externas para resiliência e inovação.

O Cluster 4 — “Liderança e Gestão do Conhecimento em Projetos” aborda a intersecção entre capacidades organizacionais, gestão do conhecimento e inovação, com destaque para práticas de liderança orientadas ao conhecimento, adaptabilidade e integração de saberes. Zia (2020) e Salwan et al. (2023) demonstram que a liderança voltada ao aprendizado e à troca de conhecimento sustenta ambientes inovadores. Estudos adicionais evidenciam que a governança colaborativa e a capacidade de absorção reforçam a competitividade em setores dinâmicos e complexos (Manley & Chen, 2017; Hermano et al., 2022).

De forma transversal, os quatro clusters indicam que: a integração entre capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional é um denominador comum nos diferentes contextos; adaptação rápida e inovação contínua são fatores críticos para o sucesso organizacional; liderança e cultura de aprendizagem desempenham papel central na facilitação da integração de conhecimento e na sustentação da competitividade (Manley & Chen, 2017; Hermano et al., 2022).

Comparando com a literatura existente, estes achados reforçam que as capacidades dinâmicas são essenciais para a adaptação estratégica e que a gestão eficaz do conhecimento é um meio para desenvolvê-las, permitindo a combinação de conhecimento interno e externo para gerar soluções inovadoras (Ramirez, 2014; Fan et al., 2020). A contribuição desta revisão está em sintetizar essas perspectivas em diferentes contextos organizacionais, evidenciando a amplitude de aplicabilidade desses conceitos.

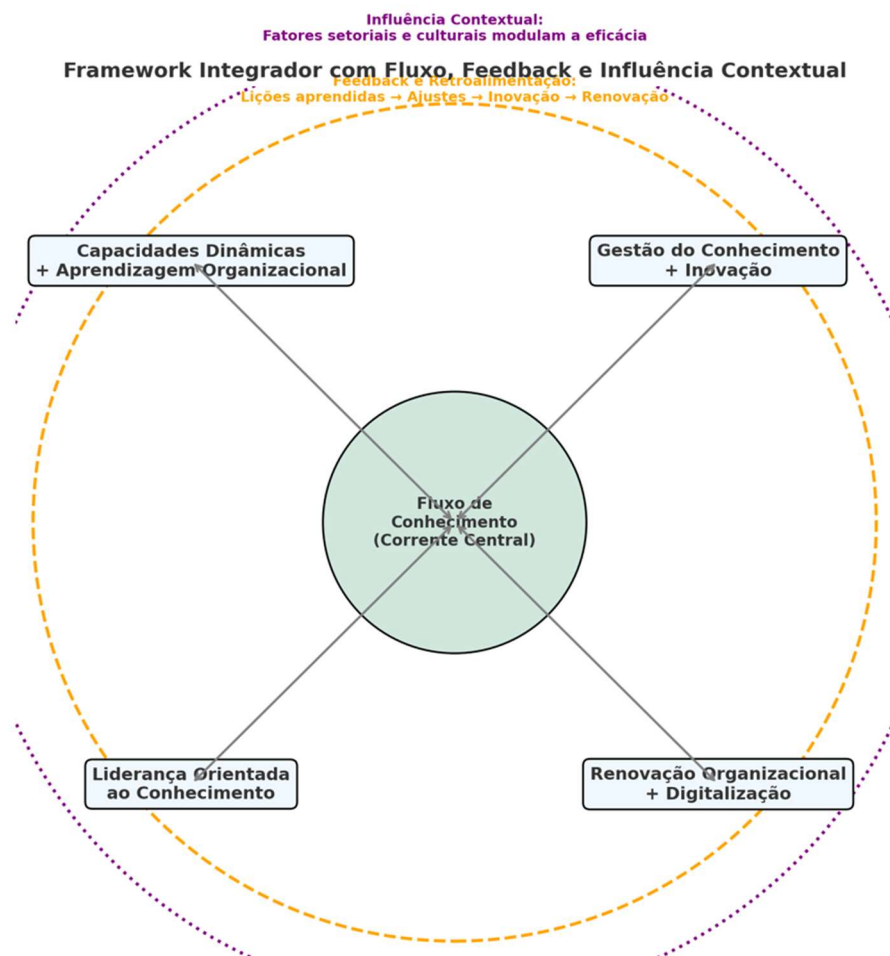
Dessa forma, levanta-se como implicações práticas a necessidade de investir em práticas que promovam aprendizagem contínua, integração de conhecimento e flexibilidade organizacional (Nakano et al., 2013; Killen & Hunt, 2010) e adotar tecnologias emergentes e práticas de digitalização como facilitadores da inovação, especialmente para PMEs (North et al., 2020).

Assim, esta revisão sistemática oferece um framework teórico integrado que explica como organizações podem adaptar-se e prosperar em contextos de mudança constante, enfatizando o papel de uma liderança eficaz e de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado como facilitadores dessa adaptação (Zia, 2020; Salwan et al., 2023).

4. Framework Integrador: Capacidades Dinâmicas, Conhecimento e Inovação

A análise dos 77 artigos selecionados nesta revisão sistemática permitiu identificar quatro eixos temáticos centrais, organizados em um framework integrador que sintetiza as relações entre capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, inovação e liderança. Esse framework, apresentado na Figura 3, é composto por três elementos estruturantes: (i) quatro eixos temáticos interdependentes; (ii) um fluxo central de conhecimento que conecta e sustenta esses eixos; e (iii) dois elementos sistêmicos — feedback contínuo e influência contextual — que conferem adaptabilidade e relevância situacional ao modelo.

Figura 3 - Framework teórico



Fonte: Autores.

Eixo 1 – Capacidades Dinâmicas + Aprendizagem Organizacional. Envolve a integração entre processos de aprendizagem e o desenvolvimento de capacidades organizacionais capazes de identificar, capturar e transformar recursos (Teece, 2007) em resposta a mudanças ambientais. Esse eixo evidencia o papel das lições aprendidas e da integração de processos internos como mecanismos para sustentar a adaptação em portfólios de projetos (Davies et al., 2016; Nakano et al., 2013).

Eixo 2 – Gestão do Conhecimento + Inovação. Representa a utilização estratégica de conhecimento interno e externo como insumo para inovação contínua e vantagem competitiva. A literatura indica que práticas de cocriação com stakeholders e equilíbrio entre exploração e exploração do conhecimento potencializam o desempenho organizacional (Zadykiewicz et al., 2020; Fan et al., 2020).

Eixo 3 – Renovação Organizacional + Digitalização. Destaca a incorporação de tecnologias emergentes e práticas digitais para acelerar a adaptação estratégica e viabilizar a renovação organizacional. Inclui abordagens como modelagem de cenários de inovação e uso de plataformas digitais para compartilhamento de conhecimento (North et al., 2020; Stamboulis et al., 2002).

Eixo 4 – Liderança Orientada ao Conhecimento. Refere-se a práticas de liderança que incentivam o compartilhamento de conhecimento, a governança colaborativa e a aprendizagem contínua como catalisadores da inovação. O papel do líder é fundamental para alinhar objetivos

estratégicos e operacionais, fomentando um ambiente propício à adaptabilidade organizacional (Salwan et al., 2023; Hermano et al., 2022).

No núcleo do framework, um fluxo bidirecional de conhecimento conecta os quatro eixos, permitindo que práticas, experiências e inovações se disseminem transversalmente na organização. Esse fluxo funciona como mecanismo de integração e garante que competências desenvolvidas em um eixo sejam absorvidas e adaptadas nos demais.

Envolvendo os eixos, um ciclo contínuo representa o processo de retroalimentação: Lições aprendidas → Ajustes em capacidades → Inovação → Renovação. Esse mecanismo assegura que resultados e experiências retornem ao sistema, aprimorando capacidades dinâmicas e fortalecendo a resiliência organizacional.

A camada externa do framework indica que todo o sistema é condicionado por fatores setoriais e culturais que modulam a eficácia de cada eixo. Pressões regulatórias, maturidade tecnológica, práticas culturais e características setoriais afetam diretamente a forma como capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento e inovação interagem.

O framework proposto oferece uma visão holística da integração entre capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento, inovação e liderança. Além de fornecer base teórica para pesquisas futuras, também se apresenta como guia prático para gestores, permitindo estruturar estratégias de adaptação contínua, sustentação da inovação e elevação do desempenho organizacional em ambientes voláteis.

5. Considerações finais

Esta revisão sistemática atingiu seu objetivo ao analisar 77 estudos sobre a relação entre capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento, agrupados em quatro clusters temáticos. Os achados indicam que a integração dessas dimensões favorece adaptação, inovação e desempenho, especialmente quando apoiada por liderança orientada ao conhecimento e digitalização.

As principais contribuições incluem: (i) evidência de que a aprendizagem contínua fortalece capacidades dinâmicas e resiliência organizacional; (ii) gestão do conhecimento como catalisador de inovação; (iii) digitalização como facilitadora da renovação organizacional; e (iv) liderança colaborativa como elemento-chave para ambientes adaptativos.

As limitações envolvem possível viés na seleção dos artigos, predominância de estudos em setores específicos (tecnologia e consultoria) e heterogeneidade metodológica, o que reduz a comparabilidade dos resultados.

Para pesquisas futuras, recomenda-se expandir a análise para diferentes setores e contextos culturais, adotar métodos mistos e estudos longitudinais, explorar a aplicação sistemática de lições aprendidas e investigar mecanismos que integrem capacidades dinâmicas, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional de forma prática e replicável.

REFERÊNCIAS

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Sage Publications.
- 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.
- 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.
- Drouin, N., Müller, R., Sankaran, S., & Vaagaasar, A. L. (2018). Balancing vertical and horizontal leadership in projects: Empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 986-1006.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- 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.
- 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.
- Florice, 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.
- Hernando, V., & Martín-Cruz, N. (2020). The project-based firm: A theoretical framework for building dynamic capabilities. *Sustainability*, 12(16), 6639.
- Hernando, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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., Aramburu, N., & Lorenzo, O. J. (2020). Promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal. *Journal of Enterprise Information Management*, 33(1), 238-262.
- Patrício, V., Lopes da Costa, R., Pereira, L., & António, N. (2021). Project management in the development of dynamic capabilities for an open innovation era. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 164.
- 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.
- 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*.
- Savory, C. (2006). Translating knowledge to build technological competence. *Management Decision*.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- 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.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, 36(2), 49-61.
- 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.
- Volpato, G. L. (2015). O método lógico para redação científica. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde*, 9(1).
- 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*.
- Williams, D. J. (2005). EDRM implementation at the National Weights and Measures Laboratory. *Records Management Journal*, 15(3), 158-166.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Zadykiewicz, 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.