



ANTECEDENTES ATITUDINAIS DE CAPACIDADES DINÂMICAS
ATTITUDINAL BACKGROUND OF DYNAMIC CAPABILITIES
ANTECEDENTES ACTITUDINALES DE CAPACIDADES DINÂMICAS

MARCELO APARECIDO ALVARENGA

Doutor
Universidade Nove de Julho – Brasil
ORCID: 0000-0002-2012-9990
prof.marcelo.alvarenga@gmail.com

PRISCILA REZENDE DA COSTA

Doutora
Universidade Nove de Julho – Brasil
ORDIC: 0000-0002-7012-0679
priscilarc@uni9.pro.br

ROBERTO LIMA RUAS

Doutor
Universidade Nove de Julho – Brasil
ORCID: 0000-0002-2901-6378
roberuas@gmail.com

Submetido em: 04/11/2020

Aprovado em: 08/11/2021

Doi: 10.14210/alcance.v29n1(jan/abr).p105-121



LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído
sob os termos
Creative Commons,
permite uso e
distribuição irrestrita
em qualquer meio
desde que o autor
credite a fonte
original.



RESUMO

Objetivo: O objetivo geral foi identificar os antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas. Para tal, foi adotado o método baseado na *grounded theory*.

Design / metodologia / abordagem: Como estratégias para coleta de dados, foram realizadas entrevistas de história oral de vida temática e entrevistas em profundidade. Foram adotados o método das comparações constantes e os processos de codificação aberta, axial e seletiva.

Resultados: Foi possível concluir, a partir da teoria substantiva que emergiu do campo de pesquisa, que as capacidades individuais fundamentaram a atitude intraempreendedora dos gestores de projetos de inovação. Essas capacidades individuais se associaram às capacidades organizacionais de percepção (autoconhecimento, autonomia, avaliação emocional, detalhismo e iniciativa), de apreensão (perspectiva positiva, abstração, análise crítica, controle emocional, criatividade, satisfação com aprendizagem e visão estratégica) e de reconfiguração (argumentação, autoconfiança, comunicação, disciplina, empatia, escuta ativa, flexibilidade, lidar com pressão, resistência a frustrações e visão sistêmica). Esta análise agregada revelou elementos cognitivos e emocionais emergentes, que romperam com os aspectos rotineiros do gerenciamento de projetos, consubstanciando a atitude intraempreendedora dos gestores participantes deste estudo.

Originalidade / valor: A principal contribuição do estudo foi a identificação de capacidades individuais e de comportamentos coletivos que funcionam como gatilhos atitudinais das capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração de recursos pró-inovação. Potencialmente, essa contribuição pode ser usada para a condução de processos de recrutamento/seleção e capacitação de gestores de projetos de inovação.

Palavras-Chave: Capacidades dinâmicas. antecedentes atitudinais. capacidades individuais. comportamentos coletivos.

ABSTRACT

Objective: The main objective was to identify the attitudinal antecedents of dynamic capacities. For this, we used a method on grounded theory.

Design / methodology / approach: As strategies for data collection, we selected oral history of thematic life interviews and in-depth interviews. The method covered constant comparisons and the processes of open, axial, and selective coding.

Results: It was possible to conclude, from the substantive theory that emerged from the research field, that individual capacities underpinned the intrapreneurial attitude of managers of innovation projects. These capacities are associated with organizational capacities of perception (self-knowledge, autonomy, emotional evaluation, detail and initiative), apprehension (positive perspective, abstraction, critical analysis, emotional control, creativity, satisfaction with learning and strategic vision) and reconfiguration (argumentation, self-confidence, communication, discipline, empathy, active listening, flexibility, dealing with pressure, resistance to frustrations and systemic vision). The aggregate analysis revealed emerging cognitive and emotional elements, which interrupted the routine aspects of project management, substantiating the intrapreneurial attitude of the managers participating in this study.

Originality / value: The main contribution of this study is the identification of individual capacities and collective behaviors that act as attitudinal triggers for the organizational capacities of perception, apprehension and reconfiguration of pro-innovation resources. Potentially, this contribution can be used to conduct recruitment/selection and training processes for innovation project managers.

Keywords: Dynamic capabilities. attitudinal antecedents. individual capabilities. collective behaviors.

RESUMEN

Objetivo: El objetivo general fue identificar los antecedentes actitudinales de las capacidades dinámicas. Para esto se adoptó el método basado en la teoría fundamentada.

Diseño / metodología / enfoque: Se realizaron historias orales de entrevistas de vida temáticas y entrevistas en profundidad. Se adoptó el método de comparaciones constantes y los procesos de codificación abierta, axial y selectiva.

Resultados: De la teoría sustantiva surgida en el campo de la investigación se pudo concluir que las capacidades individuales sustentaban la actitud intraempreendedora de los gestores de proyectos de innovación. Capacidades individuales se asocian a las capacidades organizacionales de percepción (autoconocimiento, autonomía, evaluación emocional, detalle e iniciativa), aprehensión (perspectiva positiva, abstracción, análisis crítico, control emocional, creatividad, satisfacción con el aprendizaje y visión estratégica) y reconfiguración (argumentación, autoconfianza, comunicación, disciplina, empatía, escucha activa, flexibilidad, manejo de la presión, resistencia a las frustraciones y

visión sistémica). Análisis agregado reveló elementos cognitivos y emocionales emergentes, que rompían con los aspectos rutinarios de la gestión de proyectos, lo que corrobora la actitud intraemprendedora de los gerentes que participan en este estudio.

Originalidad / valor: La principal contribución de este estudio fue la identificación de capacidades individuales y comportamientos colectivos que actúan como desencadenantes actitudinales para las capacidades organizacionales de percepción, aprehensión y reconfiguración de recursos pro-innovación. Potencialmente, esta contribución se puede utilizar para llevar a cabo procesos de reclutamiento / selección y capacitación para gerentes de proyectos de innovación.

Palabras Clave: Capacidades dinámicas. antecedentes actitudinales. capacidades individuales. comportamientos colectivos.

1 INTRODUÇÃO

Diante de cenários competitivos, permeados por mudanças e instabilidades, as organizações têm sido, frequentemente, desafiadas a inovar (Einsenhardt & Martin, 2000; Nobre, Tobias, & Walker, 2011). Para atender a tais desafios, essas organizações têm sido também impelidas a readequarem seus recursos e capacidades, para assim atenderem às transformações dos mercados em que estão inseridas (Teece, 2007; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007; Pavlou & Sawy, 2011).

Trata-se de uma readequação que se apoia, principalmente, na configuração e reconfiguração de competências organizacionais decorrentes de capacidades que foram denominadas, por Teece, Pisano e Shuen (1997), como dinâmicas. Capacidades que, diante da possibilidade de favorecer a obtenção de vantagens competitivas organizacionais, têm sido objeto de estudos, sobretudo, em relação a aspectos estruturais, institucionais e comportamentais favoráveis ao seu desenvolvimento (Teece & Pisano, 1994; Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013; Wilden, Devinney, & Dowling, 2016).

Tais capacidades dinâmicas são formadas por rotinas e processos organizacionais, nomeados por Teece (2007) como microfundaamentos, que permitem às organizações desenvolverem as capacidades tanto de percepção e de apreensão, quanto de reconfiguração dos recursos para responder ao mercado. Essas rotinas e processos, ao contribuírem para a geração de práticas inovadoras (nível da firma) e de atitudes (nível individual), possibilitam às organizações vantagens competitivas distintas no mercado em que atuam (Bock, Opsahl, George, & Gann, 2012; Meirelles & Camargo, 2014; Doblin, 2015; Salvato & Vassolo, 2018; Mudalige, Ismail, & Malek, 2019).

Vale destacar que rotinas e processos organizacionais formadores de capacidades dinâmicas, por vezes, vinculam-se às capacidades cognitivas (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Peteraf, 2015; Wilden et al., 2016), emocionais e intuitivas (Hodgkinson & Healey, 2011) de seus gestores. São capacidades individuais que, em associação com elementos comportamentais, constituem as atitudes ou padrões de reação desses gestores (Alvarenga & Costa, 2019; Wójcik & Ciszewska-Mlinarič, 2020), quando estão diante de situações decisórias que demandam percepção, apreensão ou reconfiguração de recursos para responder ao mercado (Bock, Furtado, & Teixeira, 2002; Aragón & Sharma, 2003; Pavlou & Sawy, 2011; Gavetti, 2012).

À medida que as organizações dependem de uma cultura que favoreça a condução de rotinas e processos pró-inovação e, conseqüentemente, das atitudes de seus gestores para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, Herrmann, Sangalli e Teece (2017) e Wilden et al. (2016) ressaltaram, em seus estudos, como lacuna teórica, a associação entre as atitudes e comportamentos dos gestores e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Tal lacuna é consubstanciada pelo fato de que grande parte dos estudos sobre capacidades dinâmicas enfatizam o nível da firma, não explorando o nível individual (Einsenhardt & Martin, 2000; Aragón & Sharma, 2003; Teece, 2007; Pavlou & Sawy, 2011; Bock et al., 2012; Wilden et al., 2016; Salvato & Vassolo, 2018; Mudalige, Ismail, & Malek, 2019).

Cabe adicionar que o vazio teórico e empírico, envolvendo a realização de pesquisa de campo em país emergente sobre as atitudes e comportamentos dos gestores de projetos de inovação e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, foi também evidenciado e apontado como proposta de estudo futuro em artigos recentes que abordaram: as fontes de dinamismo das capacidades dinâmicas no nível do indivíduo (Salvato & Vassolo, 2018); os microfundaamentos de capacidades dinâmicas com base na personalidade do CEO (Bendig et al, 2018); as iniciativas empreendedoras como um microfundaamento das capacidades dinâmicas (Mahringer & Renzl, 2018); o papel do nível individual nas capacidades dinâmicas do nível da empresa (Mudalige, Ismail, & Malek, 2019); e os fatores cognitivos e comportamentais a partir da perspectiva de capacidades dinâmicas (Wójcik & Ciszewska-Mlinarič, 2020).

Sendo assim, o objetivo geral nesta investigação é identificar os antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas, baseando-se na proposição de que os gestores de projetos de inovação, ao atuarem em contextos organizacionais favoráveis à percepção, apreensão ou reconfiguração de recursos, constituem lócus de antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas.

Trata-se de uma proposta de investigação pouco comum realizada em país emergente, no caso, o Brasil. Sua principal contribuição teórica é, sem dúvida, a identificação de capacidades individuais e comportamentos coletivos que funcionariam como antecedentes atitudinais das capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração de recursos pró-inovação. Já no campo das práticas gerenciais, a identificação de antecedentes atitudinais capazes de desempenhar papel importante na construção de capacidades dinâmicas, conforme se observou na pesquisa, seriam, sem dúvida, elementos muito relevantes em processos de seleção, treinamento e desenvolvimento de gestores de projetos de inovação.

2 CAPACIDADES DINÂMICAS

Como premissa de sustentação teórica do estudo, é importante salientar o entendimento de Bock et al. (2002) de que atitude é a tendência ou o padrão de reação que um indivíduo adota quando está diante de situações específicas. Como fundamentado pelos autores, a atitude é uma predisposição para reagir, envolvendo pensamentos (elementos cognitivos) e emoções (elementos emocionais) que são mobilizados à medida que esse indivíduo se depara com tais situações, e que se vinculam a formas específicas de agir (elementos comportamentais). Tais pensamentos e emoções, em associação, são compreendidos neste estudo como capacidades que possibilitam ao gestor de projetos de inovação configurar ações (comportamentos) específicas, resultando em antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas.

Partindo da necessidade de integrar estratégias organizacionais e práticas gerenciais das empresas em geral a novos cenários, a crescentes padrões de desempenho e a diferentes formas de vantagem competitiva, Teece et al. (1997) propuseram o desenvolvimento da abordagem das capacidades dinâmicas. Estas capacidades se consubstanciam por meio de processos e rotinas vinculados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração de recursos (Teece, 2007), apontadas por Meirelles e Camargo (2014) como responsáveis pelas reconfigurações das capacidades-chave nas organizações.

A capacidade de percepção se configura por meio de processos e rotinas que possibilitam à organização o mapeamento de informações relacionadas às evoluções científicas e tecnológicas, às inovações do mercado e às necessidades de seus clientes atuais e potenciais. Já a capacidade de apreensão dessas informações, por sua vez, permite o desenvolvimento de novas soluções para esses clientes, a realização de ajustes no modelo de negócios da organização, o estabelecimento de parcerias com outras organizações, a geração de comprometimento das equipes de trabalho com as inovações e a criação de protocolos para tomadas de decisão. De maneira integrada a essas capacidades, os processos e rotinas vinculados à capacidade de reconfiguração viabilizam o realinhamento de ativos tangíveis e intangíveis, dependendo, para isso, de processos decisórios descentralizados, de unidades de negócio integradas entre si e do gerenciamento de coespecializações entre ativos complementares (Teece, 2007).

É relevante discutir, de maneira integrada, a influência das capacidades individuais sobre cada uma das capacidades organizacionais destacadas por Teece (2007). Essa relevância ocorre, em grande parte, pela importância da atuação gerencial, tanto em níveis estratégicos quanto tático-operacionais, para o desenvolvimento dessas capacidades organizacionais (Adner & Helfat, 2003). Tal atuação é decorrente das capacidades cognitivas (Nobre et al., 2011), emocional e intuitiva (Hodgkinson & Healey, 2011) dos gestores envolvidos (Alvarenga & Costa, 2019; Wójcik & Ciszewska-Mlinarič, 2020).

Em relação à capacidade de percepção da organização (Teece, 2007), trata-se de uma capacidade que está intimamente associada às capacidades cognitivas de percepção e de atenção, estruturadas a partir das experiências vivenciadas por esses gestores e das crenças e conhecimentos decorrentes de tais experiências. Assim como essa capacidade de percepção é responsável pela forma como esses indivíduos interpretam dados, reconhecem padrões entre dados novos e antigos e delineiam novas oportunidades de negócio para as organizações, é essa capacidade de atenção que permite também a esses indivíduos manterem o foco específico em estímulos que foram interpretados e avaliados como relevantes para as organizações (Helfat & Peteraf, 2015).

Por outro lado, as capacidades emocionais podem interferir em tais capacidades cognitivas de percepção e atenção, à medida que esses indivíduos, por exemplo, podem vivenciar certos desconfortos emocionais perante o que

lhes é desconhecido. Esses desconfortos, ao serem minimizados por mecanismos psicológicos, podem levá-los a uma desconexão com informações novas e relevantes para a organização. Trata-se ainda de uma interferência que, potencialmente, também pode se dar pelos conhecimentos implícitos oriundos da capacidade intuitiva desses mesmos indivíduos (Hodgkinson & Healey, 2011; Mahringer & Renzl, 2018; Alvarenga & Costa, 2019).

No que tange à capacidade de apreensão de novas informações do mercado (Teece, 2007), temos uma capacidade organizacional que se vincula à capacidade de raciocinar e à existência de uma inteligência mais fluida por parte dos gestores, que possibilita a resolução de problemas complexos que, muitas vezes, culminam com a revisão do próprio modelo de negócios da organização. As resoluções desses problemas vão além da mera aplicação de respostas já adotadas em outras situações (Helfat & Peteraf, 2015).

De modo semelhante, essa mesma capacidade de apreensão (Teece, 2007) envolve ainda a geração de imagens relacionadas a novas oportunidades de negócio. Adicionalmente às capacidades cognitivas, a geração de imagens envolve as capacidades de esses gestores vivenciarem emoções positivas em relação a cenários futuros favoráveis, e negativas no que se refere à inadequação das estratégias organizacionais adotadas até então. Assim, capacidades cognitivas e emocionais possibilitam o comprometimento desses indivíduos com as novas estratégias organizacionais (Hodgkinson & Healey, 2011; Alvarenga & Costa, 2019; Wójcik & Ciszewska-Mlinarič, 2020).

No que se refere à capacidade de reconfiguração de recursos e competências (Teece, 2007), as capacidades cognitivas dos gestores, principalmente aquelas associadas aos processos comunicacionais, são essenciais para promover adesões às novas iniciativas, alinhar formas de pensar e atuar das diferentes áreas da organização, transferir conhecimentos e direcionar processos de inovação. Tais processos requerem desses gestores capacidade cognitiva social, que possibilite a eles compreenderem os demais membros da organização, estabelecerem relações de confiança e superarem eventuais resistências às mudanças (Helfat & Peteraf, 2015; Salvato & Vassolo, 2018; Mudalige, Ismail, & Malek, 2019).

Sob outra perspectiva, a capacidade de reconfiguração associa-se, por vezes, à necessidade da organização de transformar sua identidade, de modificar a concepção que tem de si mesma para atender às mudanças do mercado. Essa transformação organizacional, para ser concretizada, muitas vezes, requer que indivíduos e grupos também passem por processos de transformação de suas próprias identidades, processos que envolvem tanto elementos cognitivos quanto emocionais (Hodgkinson & Healey, 2011).

Esses elementos cognitivos e emocionais, ao serem mobilizados, predispõem os gestores a agirem de maneira específica, o que permite inferir que tais elementos, compreendidos como geradores de capacidades individuais, em associação com elementos comportamentais, constituem as atitudes desses gestores (Bock et al., 2002; Alvarenga & Costa, 2019; Wójcik & Ciszewska-Mlinarič, 2020). Esse movimento ocorre em situações que exigem a condução de processos e rotinas de forma associada às capacidades dinâmicas organizacionais (Teece, 2007). As atitudes de percepção, apreensão e reconfiguração foram apontadas por Herrman, Sangali e Teece (2017) como promotoras de capacidades dinâmicas em ambientes organizacionais que valorizam e incentivam a inovação.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Baseado em um paradigma interpretativista, portanto, de natureza qualitativa, este estudo adotou abordagem metodológica do tipo exploratória, tendo em vista a investigação de elementos associados a um fenômeno cujo conhecimento encontrava-se pouco sistematizado (Vergara, 1990). Tal abordagem alinha-se ao método adotado, o da *grounded theory*, que pressupõe a emergência de teorias substantivas do fenômeno investigado a partir do campo de pesquisa (Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006).

Considerando o método *grounded theory*, foram adotados movimentos circulares entre as fases de coleta e análise dos dados (Corbin & Strauss, 1990; Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006). Para tal, foram realizadas entrevistas de história oral de vida temática, para buscar e codificar evidências históricas (Meihy & Ribeiro, 2011), bem como entrevistas em profundidade, para obter e codificar as evidências da atuação corrente (Mattos, 2006) junto a 18 gestores de projetos de inovação, caracterizados na Tabela 1. Tais sujeitos foram considerados como lócus de antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas, tendo em vista a necessidade de identificar as suas atitudes perante as rotinas e processos de percepção, apreensão e reconfiguração de recursos para o mercado.

As histórias orais de vida foram concebidas por Meihy e Ribeiro (2011) como técnica que se propõe a investigar e compreender um tema específico a partir de histórias pessoais que, neste estudo, associam-se à construção de uma carreira proteana pelos gestores de projetos que atuam em empresas inovadoras.

Tabela 1

Participantes do estudo

Perfis dos Participantes do Estudo							
Entrevistado (código)	Cargo Atual	Idade	Experiência na Gestão de Projetos	Formação	Entrevistas EHOT* e EP** (minutos)	EHOT (n° de pág.)	EP (n° de pág.)
E1	PMO	53	25	Mestrado Profissional em Gestão de Projetos	240	35	46
E2	Gerente de Tecnologia	31	4	MBA em Gerenciamento de Projetos (Especialização)	78	13	14
E3	Gerente de Projetos	31	7	MBA em Gerenciamento de Projetos (Especialização)	71	10	10
E4	Diretor de Marketing, Estratégia e Gestão de Projetos	57	8	Mestrado Profissional em Gestão de Projetos	69	11	13
E5	Controller da América do Sul	51	20	Mestrado em Ciências Contábeis	100	10	18
E6	Gerente de Suporte de Infraestrutura Global	43	10	Bacharelado em Ciência da Computação	51	7	10
E7	Assistente de Diretoria	42	10	Doutorado em Administração	91	13	16
E8	Gerente Sênior	48	21	MBA em Planejamento Estratégico para Implementação de e-Business (Especialização)	81	21	15
E9	Gerente de Inovação	38	15	MBA em Gestão Empresarial (Especialização)	40	6	9
E10	PMO	30	9	MBA em Gestão de Projetos (Especialização)	69	13	11
E11	Analista de Sistemas Sênior	51	22	Doutorado em Administração	80	22	25
E12	Gestor Comercial	33	12	Bacharelado em Sistemas da Informação	75	16	14
E13	Gerente de Projetos de Soluções Digitais	41	6	Especialização em Gestão de Projetos	80	21	20
E14	Gerente Sênior	41	14	Especialização em Gestão de Projetos	63	16	17
E15	Diretor de Negócios	35	13	Bacharelado em Ciência da Computação	77	18	11
E16	Diretor Geral	40	12	Mestrado em Administração com foco em TI	70	17	25
E17	Sócio-proprietário	39	10	Mestrado em Administração - Gestão de Projetos	97	38	19
E18	Gestor de Sistemas	41	5	Doutorado em Administração	78	14	15
MÉDIA		41,4	12,4	TOTAL	1510	301	308

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: EHOT* (entrevista de história oral temática) e EP** (entrevista em profundidade).

A partir da Tabela 1, identifica-se que os sujeitos sociais da pesquisa tinham, em média, 41 anos de idade, 12 anos de experiência profissional na gestão de projetos e uma formação que varia entre bacharelado e doutorado completos.

A escolha dos 18 gestores de projetos de inovação como unidade de análise para este estudo, cujos contextos organizacionais de atuação encontram-se descritos na Figura 1, fundamentou-se nas responsabilidades desses profissionais: (a) por acompanharem as transformações do mercado (Kerzner, 2011), (b) coletarem e processarem informações provenientes desse mercado (Sabbag, 2013) e (c) alocarem recursos organizacionais (Carvalho e Rabechini,

2011), tendo em vista o desenvolvimento específico de projetos de inovação. Essas responsabilidades são aderentes às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração apresentadas por Teece (2007).

Tabela 2

Dados das empresas em que atuaram os gestores de projetos de inovação.

Perfis das Organizações							
Empresa (código)	Setor	Ramo de Atividade	Fins Lucrativos	Tipo	Unidade	Nº de Func.	Porte
EMP1	Indústria e Serviços	Automação Predial, Refrigeração Industrial e Sistemas de Transporte	Sim	M	São Paulo	1.300 (Brasil) 120.000 (Mundo)	G
EMP2	Serviços	Sistemas de Informação (Startup - Setor Financeiro)	Sim	N	São Paulo	52	M
EMP3	Serviços	Telecomunicações	Sim	N	São Paulo	100	M
EMP4	Indústria e Serviços	Automação Predial, Refrigeração Industrial e Sistemas de Transporte	Sim	M	Sorocaba	1.300 (Brasil) 120.000 (Mundo)	G
EMP5	Indústria	Autopeças	Sim	M	São Caetano do Sul	5.500 (Brasil) 80.000 (Mundo)	G
EMP6	Indústria	Produtos Alimentícios (humanos e animais)	Sim	M	Guararema	80.000 (Mundo) 3.000 (Brasil)	G
EMP7	Serviços	Associação Científica e Cultural.	Não	N	São Paulo	17	P
EMP8	Serviços	Consultoria (Auditoria, Impostos e Transações)	Sim	M	São Paulo	5000 (Brasil) 100.000 (Mundo)	G
EMP9	Serviços	Outsourcing de Processos	Sim	N	São Paulo	55.000	G
EMP10	Serviços	Financeiro	Sim	N	São Paulo	1.000	G
EMP11	Serviços	Financeiro	Sim	M	São Paulo	4.000 (Brasil) 200.000 (Mundo)	G
EMP12	Serviços	Software	Sim	N	São Paulo	3.000	G
EMP13	Serviços	Telecomunicações	Sim	M	São Paulo	40.000 (Brasil)	G
EMP14	Serviços	Tecnologia da Informação	Sim	M	Campinas	2.050 (Brasil) 2.300 (Mundo)	G
EMP15	Serviços	Tecnologia da Informação	Sim	M	Princeton (EUA)	2.500 (Mundo)	G
EMP16	Serviços	Consultoria de Soluções (Processos, Sistemas e Pessoas)	Sim	M	Alphaville	39	P
EMP17	Comercial	Rocha Natural (Varejo)	Sim	N	Guarulhos	12	P
EMP18	Serviços	Contact Center	Sim	M	São Paulo	76.000	G

Nota. Porte: P – pequeno; M – médio; C – grande. Tipo: M – multinacional; N – nacional.

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando a Tabela 2, foi possível delinear o seguinte perfil agregado das empresas em que atuaram os gestores de projetos de inovação: das 16 empresas, 11 são multinacionais, 15 têm no lucro seu principal fim, 11 são de grande porte, duas são de médio porte e três são de pequeno porte (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012).

Vale destacar que, na Figura 1, os códigos EMP1 e EMP4, assim como EMP14 e EMP15, referem-se às mesmas empresas.

Após a realização das duas entrevistas com cada um dos gestores de projetos de inovação caracterizados na Tabela 1, os dados consubstanciaram 36 documentos primários, sendo 18 provenientes das entrevistas de história oral de vida temática e 18 das entrevistas em profundidade, totalizando 1.510 minutos de duração e 609 páginas transcritas. Como estratégia para a análise e codificação desses dados, foi adotado o método das comparações constantes, envolvendo as comparações teórica e incidente-incidente (Bandeira-de-Mello, 2002).

Partindo da compreensão de que o processo de codificação compreende a interpretação de dados e tem como objetivo a identificação de conceitos, assim como de suas respectivas propriedades e dimensões (Mendonça, Remonato, Maciel, & Balbinot, 2013), procedeu-se às etapas aberta, axial e seletiva para codificação dos dados (Corbin & Strauss, 1990; Böhm, 2004; Bandeira-de-Mello & Cunha, 2006). Finalizada a codificação, a teoria substantiva que emergiu do campo (421 citações) foi representada pela categoria “Antecedentes Atitudinais de Capacidades Dinâmicas”, sendo os componentes: (a) capacidades individuais e (b) comportamentos coletivos, como descrito na Tabela 3.

Cabe adicionar que a saturação teórica foi identificada no momento em que a melhoria incremental à teoria foi evidenciada como mínima, ou seja, quando os dados adicionais coletados não ofereceram aprofundamento à teorização. Essa saturação teórica foi também confirmada na validação dos resultados.

Tabela 3

Categoria de análise e o grau de fundamentação dos seus respectivos componentes

Categoria de análise	Componentes (códigos)	Grau de fundamentação (quantidade de citações)
Antecedentes Atitudinais de Capacidades Dinâmicas	Capacidades Individuais	251
	Comportamentos Coletivos*	170
Fundamentação agregada a partir de dados empíricos		421

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: *Componente (código) que emergiu do campo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Partindo da definição de antecedentes atitudinais de capacidades dinâmicas já apresentada no referencial teórico, cuja ênfase está nos indivíduos (gestores de projetos de inovação), os dados revelaram a existência de capacidades individuais e de comportamentos que envolvem ações coletivas, apontadas por Robbins (2005) como determinantes para o desempenho das organizações, comportamentos vinculados aos sujeitos sociais. Porém, esses elementos não restritos a esses indivíduos.

4.1 Capacidades individuais

A partir de uma análise integradora dos dados, constatou-se que os sujeitos sociais entrevistados tiveram uma atitude intraempreendedora ao gerenciarem os recursos valiosos presentes nos projetos de inovação, pelo fato de terem desenvolvido, histórica e recursivamente, capacidades individuais: (a) de percepção: autoconhecimento, autonomia, avaliação emocional, detalhismo e iniciativa; (b) de apreensão: perspectiva positiva, abstração, análise crítica, controle emocional, criatividade, satisfação com aprendizagem e visão estratégica; e (c) de reconfiguração: argumentação, autoconfiança, comunicação, disciplina, empatia, escuta ativa, flexibilidade, lidar com pressão, resistência a frustrações e visão sistêmica (Figuras 1, 2 e 3).

Sendo assim, estas capacidades individuais (de percepção, de apreensão e de reconfiguração) evidenciaram a atitude intraempreendedora dos gestores de projetos de inovação como sendo a mais relevante ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Figuras 1, 2 e 3). Esta análise agregada revelou elementos cognitivos e emocionais emergentes, que romperam com os aspectos rotineiros do gerenciamento de projetos, consubstanciando a atitude intraempreendedora dos gestores, conforme postulam Antoncic e Hisrich (2003).

Considerando, inicialmente, as capacidades individuais de percepção como aquelas que se associam às crenças e às expectativas pessoais e que possibilitam ao indivíduo interpretar e comparar dados de modo a identificar oportunidades para novos negócios (Helfat & Peteraf, 2015; Mahringer & Renzl, 2018; Alvarenga & Costa, 2019), os sujeitos participantes deste estudo exploram as capacidades individuais de percepção descritas e evidenciadas na Figura 2.

Capacidades Individuais de Percepção		
Capacidade	Citação	Descrição
Autoconhecimento	Aí eu falei para uma pessoa que eu sei que é bem crítica: "eu quero ouvir...". Eu quero ouvir meus amigos, mas eu quero ouvir quem vai me criticar, pra eu saber. E11	Capacidade que permite ao indivíduo reconhecer seus próprios padrões de pensamento, padrões que constituem filtros para sua percepção.
Autonomia	No começo eu pedia apoio e o cara não me dava. Eu fiz meio sem apoio mesmo e sem contar tudo. E quando viu já estava pronto, dando muito resultado. E8	Capacidade que possibilita ao indivíduo maior independência e disposição para explorar informações.
Avaliação Emocional	Eu digo pra você: "vai custar 100 mil.". Quando eu te falo 100 mil, eu sei que alguma coisa vai acontecer. Ou você vai fazer uma cara de reprovação ou de alívio. E1	Capacidade que faculta ao indivíduo avaliar o estado emocional de outras pessoas, possibilitando uma percepção mais apurada.
Detalhismo	Então, assim, o detalhe me apaixonou, como funciona aquela importação de planilha para chegar à base? Essa paixão por minúcias me levou lá. E2	Capacidade que permite ao indivíduo manter sua atenção em pormenores, possibilitando uma percepção mais apurada.
Iniciativa	Eu gosto de acompanhar movimentos tecnológicos. As pessoas gostam de se apoiar no eixo. Eu não quero ir para o eixo, eu quero ir para as extremidades, eu sou muito favorável ao movimento tecnológico. E12	Capacidade que possibilita ao indivíduo maior disposição para explorar informações por conta própria.

Figura 1. Capacidades individuais de percepção.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise de tais capacidades individuais de percepção (Figura 2) possibilita a verificação de que o foco em estímulos relevantes para a organização, destacado por Helfat e Peteraf (2015), envolve a atenção a dados objetivos de mercado, como, por exemplo, movimentos tecnológicos (entrevistado E12). O foco em estímulos envolve também dados que dizem respeito à subjetividade das pessoas inseridas nesse mercado (entrevistados E11 e E1).

Na Figura 3, são descritas e evidenciadas as capacidades individuais de apreensão identificadas junto aos sujeitos sociais participantes deste estudo. Dessa maneira, observou-se que as capacidades individuais de apreensão são sustentadas por formas de raciocínio mais elaboradas, tais como as que se associam à resolução de problemas (Helfat & Peteraf, 2015), à criação de imagens, à expressão de emoções e à identificação de novas oportunidades de negócio (Hodgkinson & Healey, 2011; Alvarenga & Costa, 2019; Wójcik & Ciszewska- Mlinarič, 2020).

Capacidades Individuais de Apreensão		
Capacidade	Citação	Descrição
Perspectiva Positiva	Em cada situação, boa ou ruim, algum aprendizado você tira. Então dali você vai subir um patamar e vai vivenciar outro desafio. É esse conteúdo que te move pra frente. E11	Capacidade que possibilita ao indivíduo maior disposição para avaliar cenários e identificar oportunidades.
Abstração	Então quando alguém vem me contando a ideia, eu já tento imaginar ela executada, e não ela em fase de planejamento. E12	Capacidade que favorece a criação de imagens e o processamento de informações.
Análise Crítica	Tenho que analisar qualitativamente, porque isso vai trazer mais subsídios para aprimorar o projeto e pensar projetos futuros. E7	Capacidade associada ao desenvolvimento de raciocínios mais elaborados.
Controle Emocional	Muitas vezes o gestor tem que ser o <i>iceman</i> . Às vezes, ele tem que se envolver. Às vezes ele tem que ficar de fora. Às vezes ele tem que deixar a briga comer com o grupo dele lá. E1	Capacidade de "administrar" suas próprias emoções, favorecendo a expressão dessas emoções e daqueles que estão à sua volta, de modo a incluir elementos emocionais e cognitivos no processamento de informações.
Criatividade	Pensar diferente, pensar fora da caixa. Os aprendizados e a forma de pensar diferente vão te tornar uma pessoa de cabeça mais aberta, vão te ajudar a pensar diferente e a resolver problemas diferentes. E15	Capacidade que possibilita ao indivíduo avaliar novas possibilidades e oportunidades, a partir de pontos de vista diferenciados.
Satisfação com Aprendizagem	Às vezes, eu ia às reuniões mais para ouvir do que para participar, para entender o que o cliente tava falando. [...] Então eu achava a experiência um aprendizado bastante interessante. E15	Capacidade que possibilita maior disponibilidade para compreender e processar informações.

(Continua)

(Conclusão)

Visão Estratégica	O gerente de projetos não é mais aquele que atua só nas atividades <i>hard</i> de gestão de projetos. Ele tem que estar ligado na questão estratégica do processo. E1	Capacidade que possibilita a identificação de alternativas estratégicas para viabilizar ideias e projetos decorrentes do processamento de informações.
-------------------	---	--

Figura 2. Capacidades individuais de apreensão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Trata-se de capacidades individuais de apreensão (Figura 3), cujas análises demonstram a presença de elementos cognitivos e emocionais, no processamento de informações. Tais elementos foram apontados por Hodgkinson e Healey (2011) como relevantes para a geração de comprometimentos individuais com novas propostas organizacionais.

De maneira semelhante, as capacidades individuais de reconfiguração descritas e evidenciadas pelos sujeitos sociais, apresentadas na Figura 4, foram discutidas com base no entendimento de que essas capacidades se pautam nos processos comunicacionais e propiciam a adesão a novas propostas de inovação, o alinhamento entre formas de pensar, o estabelecimento de relações de confiança, a transferência de informações e a aceitação de mudanças (Helfat & Peteraf, 2015; Salvato & Vassolo, 2018; Mudalige, Ismail, & Malek, 2019).

Capacidades Individuais de Reconfiguração		
Capacidade	Citação	Descrição
Argumentação	É preciso convencer as pessoas a fazerem, mesmo quando elas não querem muito. E11	Capacidade de debater, possibilitando o alinhamento entre formas de pensar.
Autoconfiança	Eu de fato não sou engenheiro, mas eu me especializei tanto na minha área, que você pode trazer qualquer engenheiro que nós vamos conversar de igual pra igual. E1	Capacidade que propicia o estabelecimento de relações de confiança a partir da confiança em si mesmo.
Comunicação	Eu tive que ser o cara fomentador de opinião, transformador, um cara meio que incansável no sentido de influenciar, discutir e mostrar resultados. E8	Capacidade de expressar-se, que possibilita a adesão de outros indivíduos a novas propostas de inovação e o alinhamento entre formas de pensar.
Disciplina	O cenário é muito inconstante e requer que a disciplina seja a mais efetiva durante toda a execução do projeto. O nível de concentração sobe para alcançar um objetivo em um projeto inovador. E8	Capacidade de se ater ao que foi estabelecido.
Empatia	Ouçã a sua equipe, saiba diferenciar os perfis de cada um, saiba conversar muito com sua diretoria, com sua área de negócio. Entenda a necessidade do usuário. E2	Capacidade de compreender o outro, possibilitando o alinhamento entre formas de pensar.
Escuta Ativa	Então o gestor tem que saber ser o comunicador, que observa, que ouve e só depois fala. E10	Capacidade de manter-se atento ao outro, o que possibilita o alinhamento entre formas de pensar.
Flexibilidade	Então, se você for muito fechado na tua metodologia, na tua disciplina, você não vai conseguir acompanhar a demanda dos teus clientes que são dinâmicas, são mutantes. E4	Capacidade de aceitação e de adaptação diante de mudanças.
Lidar com Pressão	Essa é uma característica que eu acho que é especial para projetos inovadores: saber lidar com a pressão, manter a calma e entender que têm diversas formas de chegar ao mesmo resultado. E10	Capacidade de manter-se calmo diante de pressões, favorecendo a busca por alternativas.
Resistência a Frustrações	É preciso aceitar as frustrações porque muitos projetos, por mais que seja aquele projeto dos sonhos, pode ser que sejam projetos que serão tirados das mãos deles ou pode ser que seja cancelado por "n" fatores. E9	Capacidade de lidar com desapontamentos, favorecendo a aceitação de mudanças.
Visão Sistêmica	O gestor de projetos é a única pessoa que conhece todo o projeto. O time multifuncional conhece uma parte do projeto e o gestor de projetos é o que conhece o todo. E4	Capacidade de enxergar o todo, favorecendo a busca por alternativas.

Figura 3. Capacidades individuais de reconfiguração.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise das capacidades individuais de reconfiguração (Figura 4) evidencia que a compreensão dos demais membros da organização (entrevistados E2 e E10) toma-se elemento mobilizador da reconfiguração de recursos, o que

foi apontado por Helfat e Peteraf (2015) como essencial para os processos comunicacionais organizacionais. Esta análise destaca ainda a necessidade de que o próprio gestor seja o sujeito de transformações pró-inovação (entrevistado E1) e dos demais envolvidos (entrevistado E8) diante de processos de mudança conduzidos pelas organizações (Hodgkinson & Healey, 2011; Bendig et al, 2018).

Identificadas as capacidades individuais de percepção, de apreensão e de reconfiguração exploradas pelos gestores de projetos de inovação (Figuras 2, 3e 4), foi possível reconhecer a forte presença de uma atitude intraempreendedora desses gestores, capaz de mobilizar indivíduos e grupos numa perspectiva pró-inovação. Essas capacidades individuais cognitivas, potencialmente, constituem a capacidade cognitiva organizacional, base para a geração de novos conhecimentos, o desenvolvimento de sistemas organizacionais e de capacidades dinâmicas (Nobre et al., 2011, Salvato & Vassolo, 2018; Mudalige, Ismail, & Malek, 2019). Vale salientar a importância de essas capacidades cognitivas se associarem também a elementos emocionais e intuitivos, tendo em vista uma atuação mais efetiva na gestão desses projetos de inovação (Williamson, Lounsbury, & Han, 2013).

4.2 Comportamentos coletivos

A análise integrada dos dados também revelou a presença de comportamentos coletivos associados às capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração, descritos e evidenciados nas Figuras 4, 6 e 7, comportamentos esses consolidados no tempo de forma recursiva, conforme as entrevistas realizadas. A análise destacou também, no contexto dos comportamentos coletivos, elementos do tipo agressividade competitiva, autonomia, proatividade, avaliação de riscos e inovatividade os quais, articulados, evidenciam a presença de estratégias de inovação capazes de romper com aspectos rotineiros das organizações (Alvarenga & Costa, 2019; Wójcik & Ciszewska-Mlinarič, 2020). Esses elementos viabilizam, portanto, uma atuação intraempreendedora de dimensão coletiva nas organizações, conforme postulam Antoncic e Hisrich (2003).

Especificamente, os comportamentos coletivos associados à capacidade organizacional de percepção (Figura 5) demandaram decisões estratégicas das empresas, uma vez que tais comportamentos se associaram ao desenvolvimento de parcerias com outras empresas (entrevistado E6), à contratação de empresas especializadas (entrevistado E9b), à criação de áreas especializadas em inovação (entrevistado E13) e a novas atribuições de áreas existentes, com a finalidade de acompanhar o mercado (entrevistado E17b).

Comportamentos Coletivos associados à Capacidade de Percepção		
Descrição do Comportamento	Citação	Ponto de Percepção
Realizar visitas para acompanhamento das necessidades dos clientes.	A gente tem, basicamente, agendas e visitas diárias com todos os nossos clientes. É a forma com que a gente consegue se manter atualizadíssimo com o que o mercado demanda, com o que está acontecendo. (E2)	Clientes atuais
Participar de eventos vinculados ao mercado em que atua.	Eles participam destes eventos justamente para entender o que o mercado está falando, o que eles podem pegar de insights. (E3)	Clientes atuais e potenciais
Realizar congressos para o mercado específico em que atua.	A cada congresso que nós realizamos, nós realizamos uma pesquisa. Então conseguimos ter uma compreensão do que esse mercado espera e precisa. (E7a)	Clientes atuais e potenciais
Realizar atendimentos com agentes virtuais.	Um processo, um atendimento com um agente virtual. Então é esse robô que vai fazer um atendimento com inteligência. (E9a)	Clientes atuais e potenciais.
Estabelecer parcerias com empresas inovadoras.	A forma que ela encontrou é identificar quem são os <i>premiums</i> do mercado e podem ajudar nesse caminho. Então vamos encontrar um <i>player</i> . (E6)	Empresas parceiras.
Pesquisar e acompanhar empresas que atuam em mercados diferentes.	Então eu tive um <i>insight</i> : “vê lá o que a empresa ‘x’ tá fazendo” A empresa estava fazendo tal coisa na logística, no marketing. (E17a)	Empresas de diferentes setores
Identificar editais referentes a concorrências públicas.	Então, este é o segundo processo. Fomos convidados ou descobrimos uma concorrência pública. (E1)	Instituições ou órgãos públicos
Acompanhar a divulgação de associações de classe.	Começa com associações de classe. Associações de classe divulgam os setores, por exemplo, de autopeças (Sindipeças) e de veículos automotores Anfavea. (E5a)	Associações de classe

(Continua)

(Conclusão)

Acompanhar dados divulgados por consultorias especializadas e universidades.	Uma divisão de tecnologia precisa estar atenta. O Gartner apontou uma necessidade disso ou a universidade tal na pesquisa tal apontou a necessidade disso. (E8)	Consultorias especializadas Universidades
Contratar empresa especializada em assessoria de imprensa.	A própria assessoria de imprensa, terceirizada, em conjunto com a nossa área de comunicação em marketing. Então a gente tem a monitoria das concorrentes e dos eventos. (E9b)	Consultorias especializadas
Acompanhar o ambiente institucional em sua dimensão regulatória.	Então esse departamento jurídico estruturado, apesar de ser terceirizado, acompanha a legalização dessa profissão. (E7b)	Ambiente institucional
Mensurar dados sobre o mercado.	Tudo começa com o pessoal de marketing, da área comercial, mensurando aquela fatia de atuação. (E5b)	Mercado em geral
Atribuir a diferentes pessoas, dentro de uma mesma área, a responsabilidade por acompanhar o mercado.	Dentro da área existem pessoas responsáveis por olhar para o mercado. A gente tinha um comitê da área composta por quatro estruturas. E aí essas quatro estruturas sempre traziam coisas novas. (E10)	Mercado em geral
Investir em pesquisa e desenvolvimento.	A empresa investe muito em pesquisa. Atualmente ela tem 12 segmentos, ela investe meio por cento do faturamento macro da empresa para cada segmento. (E12)	Mercado em geral
Criar departamento responsável por dedicar-se a inovações e novas soluções.	Ela está olhando, sim, essas novas tendências. Ela está com essa missão. E, principalmente, o meu departamento. O meu departamento é de inovação e soluções digitais. (E13)	Mercado em geral
Atribuir a diferentes áreas a responsabilidade por acompanhar o mercado.	Aí eu tinha departamentos. Então os departamentos eram orientados para olhar para fora. (E17b)	Mercado em geral

Figura 4. Comportamentos coletivos associados à capacidade de percepção.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos comportamentos destacados na Figura 5 evidenciou a existência de fontes de informações relevantes para os negócios das empresas, as quais, neste estudo, foram nomeadas de pontos de percepção. Tais pontos de percepção envolveram desde o mercado em geral (entrevistados E5b, E10, E12, E13 e E17b) e o ambiente institucional (entrevistado E7b), até clientes atuais e potenciais (entrevistados E2, E3, E7a e E9a), empresas parceiras (entrevistado E6), empresas de diferentes setores (entrevistado E17a), consultorias especializadas (entrevistados E8 e E9b), universidades (entrevistado E8), instituições ou órgãos públicos (entrevistado E1) e associações de classe (entrevistado E5a).

Os comportamentos coletivos de percepção, e o decorrente estabelecimento de relações com outras organizações, consubstanciaram a sugestão de Herrman et al. (2017) de que as empresas, para enfrentarem cenários permeados por incertezas, devem utilizar o estabelecimento de redes de relacionamento Mahringer & Renzl, 2018; Alvarenga & Costa, 2019).

Esses comportamentos também foram ao encontro da caracterização da capacidade de percepção organizacional apresentada por Teece (2007), à medida que contribuíram para o fornecimento de diretrizes para ações relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento (evidenciado por E7b). Os comportamentos identificados também contribuíram para o acompanhamento das evoluções tecnológicas (evidenciado por E8, E12 e E13), das inovações desenvolvidas por outras empresas (evidenciado por E6 e E17a), da evolução dos clientes no mercado (evidenciado por E1, E2, E3, E5a, E7a, E10 e E17b) e das ações dos concorrentes (evidenciado por E9b).

De maneira complementar, os comportamentos coletivos associados à capacidade organizacional de apreensão (Figura 5) se vincularam ao planejamento estratégico da empresa (evidenciado por E4), à criação de departamentos (evidenciado por E2b e E13) e de centros tecnológicos (entrevistados E5a e E15), ao estabelecimento de parcerias com empresas que investem em inovação (entrevistado E9a) e à aquisição de novas empresas (E5b).

Comportamentos Coletivos associados à Capacidade de Apreensão		
Descrição do Comportamento	Citação	Nível de Apreensão
Realizar reuniões para alinhamento de informações.	Basicamente, toda vez que se volta de uma reunião dessas, já existe toda uma preparação de entendimento, uma conversa com a equipe e a empresa inteira, sobre onde a gente quer chegar, onde vai ter que adaptar, mudar, para evoluir o produto. (E2a)	Organizacional
Desenvolver sistemas que possibilitem o armazenamento e o acesso às informações.	É como se fosse uma Wikipédia, é uma base de conhecimento. Então ali a gente está conseguindo colocar tudo o que é informação. (E3a)	Organizacional
Realizar conversas informais sobre as informações identificadas.	Os sócios conversam sobre o que acham interessante, nada formal, está todo mundo no mesmo ambiente, cada um na sua mesa. (E3b)	Organizacional
Elaborar planejamentos estratégicos com base nas informações do mercado.	Então, eu te diria que nos últimos 4, 5 anos nós estamos monitorando mais o mercado e tomando decisões com base em um planejamento estruturado. (E4)	Organizacional
Realizar análises de viabilidade para aquisições de novas empresas que contribuam com ações inovadoras.	Então começa toda uma análise de viabilidade pra ver quanto vai custar este projeto, eu adquirir a empresa A, B ou C na Argentina, no Paraguai ou na Venezuela. E a logística tem que ser viável também. (E5b)	Organizacional
Promover treinamentos para disseminação das informações ou criar documentos.	Aí vem a disseminação disso para o mundo. Isso acontece através de treinamentos ou a própria documentação de um tipo de trabalho. (E8)	Organizacional
Participar dos testes realizados por outras empresas parceiras que investem em inovação.	A proximidade com essas empresas também nos traz muita inovação. Então muita coisa tá sendo lançada, testada e pré-testada. A gente, muitas vezes, entra como <i>tester</i> e homologador dessas soluções. (E9a)	Organizacional
Criar centros tecnológicos que possibilitem o desenvolvimento de protótipos a serem testados.	A empresa criou o conceito de garagem, um laboratório onde você tem algumas pessoas pra ajudar com o que você talvez não tenha experiência, mas ele tem <i>software</i> , <i>hardware</i> , impressora 3D... (E15)	Organizacional
Criar departamento responsável por dedicar-se a inovações e novas soluções.	Ela está olhando essas novas tendências. Ela está com essa missão. E, principalmente, o meu departamento. O meu departamento é de inovação e soluções digitais. (E13)	Departamental
Criar departamento responsável por processar as informações e integrá-las ao negócio da empresa.	A gente tem uma área específica chamada de Integração/Operações, onde estão os <i>product owners</i> , responsável por identificar toda a cadeia de valor e as oportunidades. (E2b)	Departamental
Criar centros tecnológicos que possibilitem o desenvolvimento de protótipos a serem testados.	Um projeto de lançar um componente novo demora 2-3 anos. São protótipos que são desenvolvidos, que são colocados em teste. É um projeto todo estruturado, envolvendo um centro tecnológico. (E5a)	Departamental
Criar subprojetos para as equipes envolvidas.	Então todo planejamento acontece com um grupo multidisciplinar: engenheiros, financeiro, comercial, compras etc e essas equipes vão criando subprojetos para analisar qual a melhor decisão para tornar aquele projeto viável. (E5c)	Equipe
Criar equipe responsável por processar as informações e integrá-las ao negócio da empresa.	A empresa 'x' avisa a gente com antecedência e nós somos os primeiros a ficar sabendo. Então a gente criou um time de governança e esse time de governança ele discute o que está por vir. (E6)	Equipe
Realizar provas de conceito em associação com as ferramentas internas.	A partir dessa captura a gente planta uma prova de conceito, uma PoC (<i>proof of concept</i>), e, a partir daí, a gente gera <i>benchmarking</i> com o desenvolvimento das nossas ferramentas internas. (E9b)	Equipe

Figura 5. Comportamentos coletivos associados à capacidade de apreensão.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos comportamentos coletivos, destacados na Figura 6, possibilitou a identificação de comportamentos vinculados à capacidade organizacional de percepção e a possibilidades de ajustes dos modelos de negócio das empresas (entrevistados E4 e E5b), como havia afirmado Teece (2007). Além disso, esses comportamentos se associaram também à geração de comprometimento (Hodgkinson & Healey, 2011) com as inovações (entrevistados E2a, E3b, E5c e E8), à identificação de soluções (Helfat & Peteraf, 2015, Salvato & Vassolo, 2018; Mudalige, Ismail, & Malek, 2019) para os clientes (entrevistados E2b, E5a, E6, E9b, E13 e E15) e de desenvolvimento de protocolos para tomadas de decisão (entrevistado E3a).

Por fim, os comportamentos coletivos associados à capacidade organizacional de reconfiguração, apresentados na Figura 6, compreenderam desde o planejamento dos recursos necessários para atender às demandas de mercado até o gerenciamento de situações em que esses recursos estavam ou não disponíveis na empresa.

Comportamentos Coletivos associados à Capacidade de Reconfiguração		
Descrição do Comportamento	Citação	Tipo de Reconfiguração
Adquirir recursos materiais.	O gerente de projetos fazia uma reunião com o gerente de compras para determinar os materiais necessários ao longo desta linha de tempo. (E1)	Aquisição
Criar sistemas para captação de recursos humanos.	E a gente falou: vamos fazer um sistema de cadastro de currículo que o pessoal do comercial visualiza. (E3a)	Aquisição
Adquirir uma empresa que possua os recursos necessários.	E de repente você tem que fazer uma aquisição de um concorrente, que tem todo um <i>know-how</i> . (E5)	Aquisição
Captar recursos financeiros.	Você está lidando com a captação e a gestão de recursos financeiros. E com a própria imagem social da instituição. (E7)	Aquisição
Contratar terceiros para desenvolver <i>softwares</i> .	A gente também tem contrato com fábricas de <i>softwares</i> . Eu entrego um projeto para uma fábrica de <i>software</i> , ela desenvolve e eu implanto. (E9)	Aquisição
Realizar alinhamento de recursos que serão destinados aos projetos.	Se eu preciso avisar as outras frentes que alguma alteração vai afetar eles, eu chamo todo mundo. A gente conversa sobre os impactos de cada uma das alterações sobre cada uma das frentes. (E2a)	Realinhamento
Designar um profissional para efetuar o controle de todos os recursos.	Aí já existe um processo, digamos que semiestruturado. Existe uma pessoa que controla esses recursos para a consultoria inteira. (E3b)	Realinhamento
Designar uma área para efetuar o controle de todos os recursos.	Quando aquela célula de inovação chega na maturidade de processo, a gente faz o <i>top down</i> . Essa área é mandatória hoje na empresa. (E12)	Realinhamento
Rever alocações de recursos já realizados a partir de outros projetos prioritários.	Os projetos são estratégicos para a organização, portanto, eu preciso entregar. Só me fala: quem que eu vou penalizar? Eu atraso todos os outros lá, algumas perdas, prazo, custo, não tem problema, mas você tem que colocar o estratégico. (E18)	Realinhamento
Compartilhar recursos com outras empresas parceiras.	Em um projeto em que há uma parte de gestão de RH, com ponto eletrônico, mas tem uma parte de terceirização de folha de pagamento. Se ele quiser, eu implanto o sistema de folha, mas não faço a terceirização, eu componho isso com alguém. (E16)	Compartilhamento
Rever o escopo (objetivo) da empresa.	Então, ela nasceu com o escopo reduzido, que era registro de desconto de duplicatas mercantis, e hoje a gente já abriu esse escopo para registro de ativos financeiros. (E2b)	Aquisição Realinhamento Descarte Compartilhamento
Planejar o processo de reconfiguração.	A gente já tem esse <i>roadmap</i> sobre o quanto eu vou ser adaptável e em quanto tempo eu vou atender eles. (E2c)	Aquisição Realinhamento Descarte Compartilhamento
Realizar análises de viabilidade técnica.	Era feita toda uma especificação técnica para ver a viabilidade técnica, quais os recursos tecnológicos necessários para desenvolver aquilo. (E10)	Aquisição Realinhamento Descarte Compartilhamento

Figura 6. Comportamentos coletivos associados à capacidade de reconfiguração.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos comportamentos coletivos associados à capacidade organizacional de reconfiguração, apresentados na Figura 6 e vinculados, especificamente, ao planejamento de recursos, possibilitou a compreensão de que esses comportamentos envolveram: a revisão de recursos já alocados (entrevistado E18), a análise de viabilidade para aquisição de novos recursos (entrevistado E10) e a redefinição de modelos de negócio (entrevistado E2b). Este último item se alinha com a necessidade de a organização se transformar para atender ao dinamismo do mercado (Hodgkinson & Healey, 2011; Alvarenga & Costa, 2019; Wójcik & Ciszewska-Mlinarič, 2020).

Diante de situações em que havia disponibilidade desses recursos, os comportamentos associaram-se ao controle de recursos por meio de área específica (entrevistado E12) e de processos informatizados (entrevistado E3a).

Em cenários de escassez de recursos, por outro lado, foram identificados também comportamentos vinculados à aquisição de recursos humanos (entrevistado E3a), materiais (entrevistado E1), financeiros (entrevistado E7) e até de empresas (entrevistado E5), além da contratação de prestadores de serviços (entrevistado E9) e do compartilhamento de recursos com empresas parceiras (entrevistado E16).

5 CONCLUSÃO

A análise dos resultados das entrevistas com gestores de projetos inovadores revelou que, para os casos relatados, determinadas capacidades individuais e comportamentos coletivos podem atuar como antecedentes atitudinais de capacidades organizacionais de percepção, apreensão e reconfiguração de recursos pró-inovação. Mais especificamente, foi possível concluir, a partir da teoria substantiva que emergiu do campo de pesquisa, que as capacidades individuais fundamentaram a atitude intraempreendedora dos gestores de projetos de inovação. Tais capacidades individuais se associaram às capacidades organizacionais de percepção (autoconhecimento, autonomia, avaliação emocional, detalhismo e iniciativa), de apreensão (perspectiva positiva, abstração, análise crítica, controle emocional, criatividade, satisfação com aprendizagem e visão estratégica) e de reconfiguração (argumentação, autoconfiança, comunicação, disciplina, empatia, escuta ativa, flexibilidade, lidar com pressão, resistência a frustrações e visão sistêmica). Esta análise agregada revelou elementos cognitivos e emocionais emergentes, que romperam com os aspectos rotineiros do gerenciamento de projetos, consubstanciando a atitude intraempreendedora dos gestores participantes deste estudo.

Essa teoria substantiva permitiu identificar comportamentos coletivos que revelaram elementos de agressividade competitiva, riscos, autonomia, proatividade e inovação. Combinados, esses elementos evidenciaram a presença de estratégias de inovação que romperam com os aspectos rotineiros do gerenciamento de projetos, consubstanciando, portanto, atuações do tipo intraempreendedoras.

De forma semelhante às capacidades individuais, esses comportamentos coletivos também se associaram às capacidades organizacionais de percepção, tendo clientes atuais e potenciais, empresas parceiras e de diferentes setores, instituições ou órgãos públicos, associações de classe, consultorias especializadas, assim como o ambiente institucional e o mercado em geral, como pontos de percepção localizados no ambiente exógeno à organização. Tais comportamentos vincularam-se ainda às capacidades de apreensão nos níveis organizacional, departamental e das equipes, assim como às capacidades de reconfiguração envolvendo aquisições, realinhamentos, descartes e compartilhamento de recursos.

Como contribuições gerenciais, essas capacidades individuais e comportamentos coletivos destacaram-se como possíveis norteadores para a condução dos processos organizacionais de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de gestores de projetos de inovação. De modo semelhante, a identificação dessas capacidades e comportamentos, potencialmente, constitui-se alicerce para a reestruturação de cursos de administração/gestão, tendo em vista o desenvolvimento de capacidades e comportamentos profissionais alinhados às necessidades de inovação em cenários permeados por mudanças frequentes.

Como limitações inerentes a estudos de natureza qualitativa e baseados em paradigma interpretativista, este estudo adotou a percepção do pesquisador e os significados que ele atribuiu aos dados do campo. Da mesma maneira, este estudo restringiu-se à percepção e aos significados atribuídos pelos 18 sujeitos sociais participantes em seus respectivos contextos organizacionais.

Apresenta-se como proposta o desenvolvimento de estudos futuros quantitativos e inferenciais em contextos nacionais e internacionais, de modo a identificar capacidades e comportamentos alinhados às especificidades dos setores de atuação, aos portes das empresas e aos contextos econômico e cultural em que essas empresas estejam inseridas.

Por fim, uma segunda vertente de estudos futuros seria aprofundar a análise dos fluxos dinâmicos que têm como gatilho as capacidades individuais cognitivas – a exemplo das que foram investigadas neste trabalho, com base nas concepções originais de percepção, de apreensão e de reconfiguração que, em seu desdobramento, mobilizam comportamentos coletivos de mesma natureza, resultando na consolidação de capacidades organizacionais pró-inovação. Esse movimento que articula as dimensões individuais, coletivas e organizacional de uma capacidade dinâmica “pró-inovação” constitui uma representação da operacionalização do construto capacidade dinâmica e das suas relações multiníveis e, portanto, mereceriam um estudo específico.

REFERÊNCIAS

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Alvarenga, M. A., & da Costa, P. R. (2019). Gestores de projetos de inovação e trajetória de carreira sob a perspectiva proteana. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, 4(1), 27-41.
- Alvarenga, M. A., & da Costa, P. R. (2020). Intraempreendedorismo: Uma Proposta para Reorganização da Literatura. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, 5(1), 57-80.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Aragón, C. J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy Of Management Review*, 28(1), 71-88.
- Bandeira-de-Mello, R. (2002). *Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras de edificações*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Bandeira-de-Mello, R., & Cunha, C. J. C. A. (2006). Grounded theory. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- 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.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. (2012). The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2), 279-305.
- Bock, A. M. B., Furtado, O., & Teixeira, M. L. T. (2002). *Psicologias: uma introdução ao estudo da psicologia*. São Paulo: Saraiva.
- Böhm, A. (2004). Theoretical coding: text analysis in grounded theory. In Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). *A companion to qualitative research*. London: Sage.
- Carvalho, M. M., & Rabechini, R., Jr. (2011). *Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos*. São Paulo: Atlas.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: procedures, canons and evaluative criteria. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6), 418-427.
- Dobelin, S. (2015). *Os efeitos da adoção de práticas de inovação gerencial sobre a flexibilidade organizacional*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Gavetti, G. (2012). Perspective: Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23(1), 267-285.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Herrmann, J. D., Sangalli, L. C., & Teece, D. J. (2017). Dynamic capabilities: fostering an innovation-friendly environment in Brazil. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 283-287.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic management: competitiveness and globalization: concepts*. Mason: Thomson South-Western.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012). *Demografia das Empresas: 2010*, Rio de Janeiro, RJ, Gerência do Cadastro Central de Empresas. Recuperado em 20 de agosto de 2017, de <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv61536.pdf>.
- Kerzner, H. (2011). *Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle*. São Paulo: Blücher.
- Mahringer, C. A., & Renzl, B. (2018). Entrepreneurial initiatives as a microfoundation of dynamic capabilities. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(1), 61-79.
- Mattos, P. L. C. L. (2006). Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Meihy, J. C. S. B., & Ribeiro, S. L. S. (2011). *Guia prático de história oral: para empresas, universidades, comunidades, famílias*. São Paulo: Contexto.
- Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 41-64.

- Mendonça, A. T. B. B., Remonato, R. L. C., Maciel, C. O., & Balbinot, Z. (2013). Grounded theory. In Takahashi, A. R. W. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Mudalige, D., Ismail, N. A., & Malek, M. A. (2019). Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in SMEs' internationalization. *Journal of international Entrepreneurship*, 17(1), 41-74.
- Nobre, F. S., Tobias, A. M., & Walker, D. S. (2011). Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 413-432.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11a ed.). São Paulo: Pearson.
- Sabbag, P. Y. (2013). *Gerenciamento de projetos e empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Salvato, C., & Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vergara, S. C. (1990). Tipo de pesquisa em administração. *Cadernos EBAP*, 50, 1-9.
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96.
- Williamson, J. M., Lounsbury, J. W., & Han, L. D. (2013). Key personality traits of engineers for innovation and technology development. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 157-168.
- Wójcik, P., & Ciszewska-Mlinarič, M. (2020). The impact of cognitive and behavioral factors on the export performance: a dynamic capabilities perspective. *European Business Review*, 33(3), 427-449.