



**IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

## RELATO TÉCNICO

# **CAPACIDADES DINÂMICAS NO SISTEMA DE JUSTIÇA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ) E DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP)**

**LUCIANA JORDÃO DA MOTTA ARMILIATO DE CARVALHO,**

**GRUPO TEMÁTICO: 16 Administração da Justiça e  
Desafios de Gestão no Poder Judiciário**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

# **CAPACIDADES DINÂMICAS NO SISTEMA DE JUSTIÇA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ) E DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP)**

## **RESUMO**

O relato técnico se propõe a analisar a aplicação do conceito de capacidades dinâmicas na administração pública, especialmente no Sistema de Justiça, para a investigação de processos e competências organizacionais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). Buscando contribuir com uma investigação empírica a respeito das competências dinâmicas na administração pública, será apresentada uma análise exploratória sobre as competências adaptativas, absorptivas e de inovação. A pesquisa foi documental, com a utilização de dados secundários, a partir de relatórios de gestão. Os documentos são públicos e foram acessados a partir da página oficial dos órgãos na internet. Os resultados empíricos apontam que o volume de processos, rotinas e padrões que podem ser caracterizados como capacidades dinâmicas é mais significativo no CNJ, com prevalência de capacidades absorptivas e de inovação. No CNMP, as capacidades dinâmicas absorptivas são prevalentes, mesmo que de forma rudimentar.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Capacidades Dinâmicas. Sistema de Justiça. Conselho Nacional de Justiça. Conselho Nacional do Ministério Público.

## **1. INTRODUÇÃO**

O aparelho estatal organiza-se e funciona sob diferentes formas e com diferentes funções, o que demanda um conjunto amplo de capacidades. O conceito de capacidade estatal geralmente está ligado à ideia de desempenho, à mobilização de recursos necessários para alcançar a eficácia governamental e implementar as metas oficiais (CHRISTENSEN, 2008). Diante da complexidade da sociedade contemporânea, diversas capacidades permeiam as funções essenciais do setor público, incluindo a social, a segurança, a justiça, entre outras (CINGOLANI, 2013).

Uma função estatal que demanda capacidades administrativas específicas é a jurisdicional, que engloba diversos atores, no que se convencionou chamar Sistema de Justiça. Dele fazem parte o Poder Judiciário, o Ministério Público e a Defensoria Pública, além de outros órgãos que possuem como atribuição entregar ao cidadão a jurisdição, ou seja, a pacificação de conflitos sociais. Neste contexto, a realização de pesquisas a respeito do funcionamento do Sistema de Justiça ganha relevância, tendo em vista a escassez de estudos empíricos que envolvem os seus diversos atores e também em razão da diversidade e da fragmentação das diversas atividades que compõem a prestação jurisdicional.

Estudos sobre capacidades estatais em geral observam atores no executivo federal e municipal, razão pela qual o presente resumo técnico se propõe a analisar a aplicação do conceito de capacidades dinâmicas na administração pública a partir do framework de Wang e Ahmed (2007), para a investigação de processos e competências organizacionais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), a partir dos seus relatórios de gestão de 2019.

Apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa: Quais capacidades dinâmicas podem ser identificadas na atuação dos Conselhos do Sistema de Justiça (CNJ e CNMP)?

Além desta introdução, o resumo técnico possui três seções. Na próxima seção, abordará o conceito de capacidades dinâmicas, utilizado no campo da administração e que pode trazer contribuições para a densificação e identificação de processos e competências de organizações públicas. A seção seguinte apresentará a metodologia e os dados da análise de conteúdo dos relatórios do CNJ e do CNMP, com uma breve identificação das funções desempenhadas por estes órgãos, seguida da seção final, que apresentará as conclusões do estudo e alguns achados desta análise preliminar, que podem subsidiar pesquisas futuras sobre o tema.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – CAPACIDADES DINÂMICAS**

Os paradigmas da estratégia, a partir da década de 1990, passam a contar com modelos que destacam a eficiência e que utilizam como uma das bases teóricas a visão baseada em recursos (RBV) (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Esta nova perspectiva baseada em recursos no campo da estratégia fez surgir o interesse pelo desenvolvimento de capacidades e, mais especificamente, das chamadas capacidades dinâmicas.

O conceito de capacidades dinâmicas não é unívoco no campo da administração, fomentando discussões teóricas a respeito de seus elementos. Quanto a sua natureza, divergem as linhas teóricas a respeito de se tratar de ações latentes, como habilidades, capacidades e dispositivos habilitadores ou, de outro lado, de processos, rotinas ou padrões (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014). Uma diferença destas duas linhas teóricas seria, no aspecto da natureza, a facilidade de observação: facilitada quando as capacidades são entendidas como processos ou rotinas e dificultada quando estas são entendidas como ações latentes. Pode ser conceituada como sendo aquela “capacidade da empresa interagir, construir e configurar suas competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”(TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

No setor público, o desempenho organizacional é uma área de pesquisa relevante e as abordagens estratégicas buscam, de forma geral, maximizar a atuação estatal (PABLO et al., 2007). Neste contexto, o instrumental para o desenvolvimento e implementação de novas abordagens estratégicas torna-se relevante, assim como o conceito de capacidades dinâmicas. Como a literatura em estratégia é bastante desenvolvida, são cada vez mais comuns estudos teóricos e empíricos que se socorrem desta para discussões criação de recursos, otimização e aprimoramento de práticas gerenciais (PABLO et al., 2007).

É importante salientar, neste aspecto, a firme posição da literatura sobre a utilidade e, principalmente, sobre a compatibilidade da visão baseada em recursos (RBV) para explicação da criação de valor público em organizações do setor público (PABLO et al., 2007; PIENING, 2013; SHULMAN; MATTHEWS; SHULMAN, 2005). Neste sentido, o estudo de Wang e Ahmed (2007) pode ser útil para a classificação e identificação dos diversos tipos e elementos das capacidades dinâmicas, também na administração pública. O framework dos autores é construído com base em uma categorização das capacidades em três grupos distintos: adaptativas, absorptivas e de inovação. A capacidade adaptativa é conceituada como aquela que possibilita a organização identificar e capitalizar as oportunidades que emergem do mercado. A capacidade absorptiva seria a capacidade de uma organização de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las e, por último, a capacidade de inovação é a que habilita a organização a desenvolver novos produtos ou mercados, alinhando a orientação estratégica inovadora com comportamentos e processos inovadores.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia utilizada neste resumo técnico foi o estudo de caso múltiplo, de abordagem qualitativa. A pesquisa foi documental, com a utilização de dados secundários, a partir dos relatórios de gestão do CNJ (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020) e do CNMP (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO, 2019) de 2019. Os documentos são públicos e foram acessados a partir da página oficial dos órgãos na internet. A opção de coleta de amostra de 2019 se deve ao fato de que os dois órgãos possuem relatórios publicados neste período, possibilitando a realização de uma comparação dos processos organizacionais e práticas estratégicas presentes nas duas estruturas. Não foi possível a comparação de relatórios do ano de 2020, tendo em vista a ausência de publicação pelo CNJ no momento da realização da pesquisa.

Utilizado como base o framework de Wang e Ahmed (2007), foram criadas três códigos para a classificação das capacidades dinâmicas presentes nos relatórios de gestão: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovadora. Os elementos que caracterizam as capacidades adaptativa, absorptiva e inovadora no quadro teórico apresentado por Wang e Ahmed (2017) foram utilizados para a categorização dos conteúdos dos relatórios de gestão.

Como elementos do código capacidade adaptativa foram utilizadas as características de flexibilidade estratégica (flexibilidade dos recursos disponíveis e flexibilidade na aplicação destes recursos), a evolução das formas organizacionais e o alinhamento de recursos internos com a demanda externas. O código capacidade absorptiva utilizou as características de comprometimento de recursos de longo prazo (mesmo nos cenários de incerteza), capacidade de absorção de conteúdo com parceiros externos e desenvolvimento interno de conhecimento de novas tecnologias, realização de análise completa das novas tecnologias e a incorporação através de uma visão multidisciplinar e alto nível de conhecimentos e habilidades em áreas relevantes. Finalmente, os elementos do código capacidade de inovação foram o desenvolvimento de novos produtos, o desenvolvimento de novos serviços e a introdução de novas mudanças estratégicas.

Os corpos textuais obtidos foram analisados em seu conteúdo, através de análise indutiva para posterior codificação. Esta análise foi realizada com o auxílio do software MAXQDA.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

##### **4.1. OBJETO DE ESTUDO: O CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ) E O CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP)**

O CNJ e o CNMP foram criados pela Emenda Constitucional nº 45 de 2005, em um contexto de expectativa de aumento de *accountability* dos órgãos do sistema de justiça (KERCHE; OLIVEIRA; COUTO, 2020), possuindo entre suas funções a de acompanhar a atividade de juízes e de promotores. Os dois órgãos são compostos por membros das respectivas carreiras, além de representantes da Ordem dos Advogados do Brasil e cidadãos indicados pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal. Possuem como atribuição a realização de controle da atuação administrativa e financeira das organizações e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes e promotores. Devem também elaborar relatórios estatísticos sobre a atuação nas unidades federativas, além de

publicar relatório anual sobre a situação do Poder Judiciário e do Ministério Público no país e sobre as atividades dos Conselhos.

O CNJ é o responsável pela definição do planejamento estratégico do Poder Judiciário, definindo seus planos de metas e os programas de avaliação institucional. Possui como norte de atuação a eficiência dos serviços judiciais, buscando fomentar e disseminar melhores práticas que visem à modernização e à celeridade dos serviços e órgãos do judiciário. Os relatórios estatísticos produzidos são utilizados como base para a formulação e execução das políticas judiciárias, programas e projetos.

Já o CNMP indica como missão o fortalecimento, fiscalização e aprimoramento do Ministério Público, buscando ser reconhecido como instituição ética, ágil e essencial à efetividade e ao fortalecimento do Ministério Público. Os valores apontados pelo órgão como norteadores da organização são a ética, a cidadania, a efetividade, a transparência e a sustentabilidade.

#### **4.2. ANÁLISE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ) E DO CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP)**

Os documentos publicados pelas duas organizações relatam as principais ações estratégicas implementadas durante o ano de 2019, além de detalharem o cumprimento das metas previamente estipuladas e as respectivas execuções orçamentárias. Para a finalidade deste resumo técnico, a análise centrou-se nas ações, procedimentos e processos estratégicos divulgados, para a partir destes codificar as capacidades dinâmicas com base no framework que as conceitua entre adaptativas, absorptivas e de inovação.

O relatório do CNJ é o que contém um maior volume de informações a respeito da atuação do órgão, não se restringindo somente a publicar dados a respeito do cumprimento de metas anteriormente definidas.

Já o relatório do CNMP concentra-se em realizar uma prestação de contas a respeito do cumprimento das metas estratégicas previamente definidas, incluindo pontualmente informações a respeito de projetos, práticas e rotinas realizadas durante o período. Isto pode ser confirmado pelo número expressivamente maior de corpos textuais codificados (74), em comparação com o relatório do CNMP (26).

Assim, a primeira inferência é a de que o CNJ apresenta em seu relatório praticamente três vezes mais processos, rotinas e práticas que podem ser conceituadas e caracterizadas como capacidades dinâmicas, em comparação com o CNMP, no mesmo

período. Dentre os seguimentos codificados no relatório do CNJ, a capacidade absorptiva para desenvolvimento interno de novas tecnologias é o que chama maior atenção, com um percentual de 35,14% de todas as ocorrências. Exemplo desta capacidade foi a criação de aplicativo que permite a realização de assinaturas de atos no PJe por meio de smartphones para os usuários internos do órgão, possibilitando a expansão do uso do sistema, além de incremento de eficiência na tramitação de processos. Também pode ser caracterizada como capacidade absorptiva para desenvolvimento interno de novas tecnologias a criação do Portal de Macroprocessos, com a finalidade de demonstrar as grandes linhas de atuação do CNJ, representadas pelos macroprocessos da cadeia de valor da organização. Trata-se de portal que permite a consulta, em um repositório centralizado, de todos os macroprocessos do CNJ, com as respectivas descrições e fluxogramas associados.

A segunda maior capacidade dinâmica apresentada é também absorptiva, com a absorção de conteúdos externos produzidos por parceiros. Neste aspecto, as pesquisas realizadas pelo CNJ em parceria com entidades externas são as mais significativas, como a realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA) e que teve como tema o enfrentamento à violência doméstica e familiar contra as mulheres, buscando diagnosticar o atendimento prestado pelo sistema de justiça às mulheres, especialmente no que diz respeito ao seu caráter multidisciplinar e integral.

Outro exemplo de capacidade absorptiva é a pesquisa realizada pelo CNJ com a Universidade de São Paulo (USP), desenvolvida com o objetivo geral de “investigar o fluxo e a forma de gestão dos processos da Justiça Estadual de primeiro grau, com relação à existência de mediação e/ou conciliação”. Ainda, o CNJ em parceria com o Núcleo de Estudos de Políticas Públicas da Universidade de São Paulo e Associação Brasileira de Jurimetria, realizou pesquisa o panorama da persecução penal à corrupção no Brasil, analisando empiricamente o fenômeno da corrupção à luz da interpretação sociocultural e da interpretação neoinstitucional. A capacidade dinâmica de absorção através destas parcerias foi uma das principais características do relatório do CNJ, chamando atenção pelo número de iniciativas e pela permeabilidade do órgão aos conteúdos externos produzidos por parceiros.

A capacidade adaptativa também aparece no relatório, seja através de uma flexibilidade na aplicação dos recursos, como também na evolução das formas organizacionais. Neste último aspecto, pode ser apontada a regulamentação do teletrabalho, instituída e regulamentada no CNJ por meio da Instrução Normativa n. 74,

de 19 de fevereiro de 2019. Houve a indicação de metas mínimas a serem cumpridas no regime, 15% maiores do que o servidores em regime presencial. Trata-se de importante definição a respeito do tema e que foi essencial para o enfrentamento organizacional da pandemia do COVID-19, ocorrida no início de 2020

Quanto a capacidade de inovação, merecem destaque o desenvolvimento de novos serviços como o e-Resolve, que integrou o sistema PJe à plataforma consumidor.gov.br, serviço público e gratuito que permite a negociação direta entre consumidores e empresas para a solução de conflitos sobre consumo pela internet. Outra capacidade inovadora foi a criação do Laboratório de Inovação para o Processo Judicial em meio Eletrônico – Inova PJe que tem por objetivo pesquisar, produzir e atuar na incorporação de inovações tecnológicas na plataforma PJe, responsável pela gestão do processo judicial em meio eletrônico do Poder Judiciário e também a criação do Centro de Inteligência Artificial aplicada ao PJe, que possuem como principal objetivo a pesquisa, desenvolvimento e produção dos modelos de inteligência artificial para utilização na plataforma PJe.

No relatório do CNMP também é possível a identificação de capacidades dinâmicas absorptivas, adaptativas e de inovação. Assim como no relatório do CNJ, a capacidade dinâmica mais comum é a absorptiva, com o desenvolvimento interno de novas tecnologias, encontrada em 46,15% dos seguimentos codificados. Exemplos são a implantação de projeto-piloto de gestão de riscos, cujos objetos foram os processos de aquisição de prorrogação contratual de materiais, compras e contratos; o desenvolvimento e divulgação do “Sistema Prisional Militar em Números” e do “Sistema de Controle Externo da Atividade Policial em Números”, por meio de ferramentas de Business Intelligence (BI); desenvolvimento do “Sistema de Pesquisas de Jurisprudência Detalhada” no portal do CNMP, para que os usuários possam demandar pesquisas personalizadas de jurisprudência do Conselho; desenvolvimento do “Sistema de Jurisprudência Qualificada”, com o objetivo de orientar os servidores do Conselho quanto à obediência a técnica de redação de ementas e desenvolvimento do Sistema Aptus, ferramenta que possibilita pesquisar informações indexadas dos sistemas do CNMP Metaframe e ELO.

Já a segunda capacidade dinâmica mais comum nos seguimentos codificados no relatório do CNMP foi a adaptativa, com evolução das formas organizacionais, presente em 15,38% dos seguimentos. São exemplos desta capacidade a elaboração e implantação de Política de Política de Acessibilidade e do Comitê de Gestão da Política de Acessibilidade (CGPA) do CNMP que estabelece princípios, diretrizes, objetivos visando



à implementação, à proposição e ao aprimoramento de normas e instrumentos técnicos para as ações do CNMP. Outro exemplo desta capacidade é a implementação do projeto “Gestão para Diversidade”, com a finalidade de integrar e valorizar a diversidade existente no CNMP.

Outra capacidade dinâmica adaptativa identificada no relatório foi a flexibilidade de aplicação de recursos, que pode ser exemplificada pela prática de criação da Comissão de Gestão Ambiental Sustentável (CGAS) com o objetivo de implementar a gestão socioambiental sustentável nas rotinas administrativas e operacionais do CNMP. Estas rotinas vieram acompanhadas de campanhas para utilização racional da água, para manejo e gerenciamento de resíduos sólidos por meio de contratação de consultoria; e implementação de nova coleta seletiva em atendimento à Lei nº 12.305/2010.

A absorção de conteúdos externos foi menos comum no relatório do CNMP se comparado com o relatório do CNJ: 11,54% dos conteúdos codificados diziam respeito a esta capacidade dinâmica. Exemplos são o acordo de Cooperação firmado com a Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), com o objeto de capacitação de pessoal, ao desenvolvimento institucional de interesse mútuo na área de saúde, bem como a execução de ações para o acompanhamento e a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (Agenda 2030) nas atividades relativas aos determinantes sociais da saúde. Outro exemplo de capacidade absorptiva de parceiros externos foi a criação do Plano de Enfrentamento da Evasão Escolar, em parceria com a UNICEF e os Tribunais de Contas dos Estados.

A capacidade de inovação foi ocasional no relatório do CNMP. A única prática assim classificada como de introdução de mudanças estratégicas foi a finalização do novo planejamento estratégico do Ministério Público para o decênio 2020-2029, aprovado pelo plenário do CNMP em março de 2019.

## **5. CONCLUSÕES**

Este resumo técnico buscou analisar e identificar as capacidades dinâmicas na atuação de dois órgãos públicos do Sistema de Justiça, o CNJ e o CNMP, utilizando o framework de Wang e Ahmed (2007), através da análise de conteúdo dos relatórios de gestão divulgados pelos órgãos referentes ao ano de 2019. A tentativa de construção de processos eficientes e a incorporação de novas práticas estratégicas também são uma realidade nas organizações públicas (PABLO et al., 2007), buscando a maximização da atuação estatal e a recentralização da importância do Estado (EVANS, 1993). Neste

cenário, o estudo das capacidades dinâmicas ganha importância nas organizações públicas e a sua identificação pode se tornar um ferramental relevante para o seu planejamento estratégico.

A partir dos relatórios analisados, podemos observar uma firme atuação do CNJ em busca da excelência em sua gestão, seja pelo volume de práticas e rotinas realizadas e divulgadas, seja por sua diversidade. A quantidade de práticas significativamente maior do órgão em relação ao CNMP indica um amadurecimento de sua função institucional e uma tentativa de aproximar-se da sociedade e da população durante a implementação da política pública para o qual é destinado. A capacidade absorptiva mais evidente no CNJ pode confirmar esta tendência de abertura do órgão à construção institucional plural, incorporando conhecimentos externos de parceiros para a definição da atuação estratégica de todo o Poder Judiciário. Por outro lado, a capacidade de inovação demonstra que o órgão possui preocupação não só com a absorção de novas formas de atuar, mas também com uma agenda futura para a prestação jurisdicional.

Por outro lado, o CNMP sinaliza, através do seu relatório, que a instituição ainda constrói o seu espaço de atribuições. Este estudo foi realizado a partir do quanto divulgado pelo órgão, existindo, assim, uma limitação de análise, mas o baixo número de práticas e rotinas que podem ser classificadas como capacidades dinâmicas foi o traço identificador mais marcante da análise do conteúdo. Há uma prevalência de um tipo específico de capacidade entre as identificadas, que é a capacidade absorptiva, mesmo que empregada de forma rudimentar.

Este estudo apresenta limitações e os seus resultados não são generalizáveis, tendo em vista a inexistência de um recorte longitudinal, já que a análise se limitou aos relatórios de 2019, os únicos disponíveis para acesso público no momento da realização da pesquisa. Serve como sugestão para o fortalecimento de uma agenda de futuras pesquisas a respeito de capacidades dinâmicas na administração pública e, especialmente, de capacidades dinâmicas no Sistema de Justiça. Neste campo, as pesquisas empíricas ainda são realizadas em menor número, apesar da importância social da política pública que é implementada por todos os seus atores.

## REFERÊNCIAS

CHRISTENSEN, R. K.; GAZLEY, B. Capacity for public administration: Analysis of meaning and measurement. **Public Administration and Development**, v. 28, n. 4, p. 265–279, 2008.

CINGOLANI, L.; LUCIANA. The State of State Capacity: a review of concepts, evidence and measures. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Anual 2019**. Brasília: [s.n.]. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/publicacoes/>>.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Relatório Anual 2019**. Brasília: [s.n.]. Disponível em: <<https://www.cnpm.mp.br/portal/transparencia/prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao>>.

DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 307–327, 2014.

KERCHE, F.; OLIVEIRA, V. E. DE; COUTO, C. G. Os Conselhos Nacionais de Justiça e do Ministério Público no Brasil: instrumentos de accountability? **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 5, p. 1334–1360, 2020.

PABLO, A. L. et al. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 5, p. 687–708, 2007.

PIENING, E. P. Dynamic Capabilities in Public. **Public Management Review**, v. 15, n. 2, p. 209–245, 2013.

SHULMAN, D.; MATTHEWS, J.; SHULMAN, A. Competitive advantage in public-sector organizations : explaining the public good / sustainable competitive advantage paradox Author Downloaded from Griffith Research Online Competitive advantage in Public sector organizations : Explaining the public good. v. 58, n. November 2000, p. 232–240, 2005.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Knowledge and Strategy**, v. 18, n. April 1991, p. 77–116, 1997.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31–51, 2007.