



Universidade de Brasília - UnB

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA

Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

RAFAEL ANTONIO DAL-ROSSO

CAPACIDADES DINÂMICAS EM OUVIDORIAS PÚBLICAS MINISTERIAIS

BRASÍLIA, 2024

RAFAEL ANTONIO DAL-ROSSO

CAPACIDADES DINÂMICAS EM OUVIDORIAS PÚBLICAS MINISTERIAIS

Projeto de Intervenção apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho

BRASÍLIA, 2023

Sumário

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA:	4
2. CONTEXTO, JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA:	5
3. OBJETIVOS	5
3.1 OBJETIVO GERAL	6
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
4. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO	6
5. MÉTODO DE COLETA DE DADOS	10
6. ESCOPO	12
7. CRONOGRAMA	15
8. REFERÊNCIAS	17

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA:

As ouvidorias públicas são instâncias de controle e participação social responsáveis por interagir com os usuários, com o objetivo de aprimorar a gestão pública e melhorar os serviços oferecidos à população (Controladoria-Geral da União, 2019). De acordo com a Lei nº 13.460/2017 (Brasil, 2017), possuem como atribuições precípuas, entre outras, a promoção da participação do usuário na administração pública, a proposição de aperfeiçoamentos na prestação dos serviços, visando garantir sua efetividade e a recepção, análise e acompanhamento do tratamento e efetiva conclusão das manifestações de usuários.

São, portanto, ferramentas imprescindíveis para a promoção da transparência na Administração Pública, por incumbirem-se de perfazer o elo de comunicação entre administração e administrado, ou, em outras palavras, entre prestador e usuário de serviço público (Piccini & dos Reis, 2022). Essa instituição é compreendida como a unidade administrativa responsável por receber e examinar as denúncias, reclamações, elogios, sugestões, solicitações e pedidos de informação encaminhados pelos cidadãos, possuindo como principais desafios prover canais de atendimento acessíveis, assegurar a resolutividade das demandas apresentadas e produzir estatísticas de satisfação (Piccini & dos Reis, 2022).

A realidade, a quantidade e a diversidade de ouvidorias no Poder Executivo federal – atualmente mais de 300 unidades – que se consolidaram de formas distintas nas últimas décadas, impõe um desafio na operacionalização e execução de suas atribuições, em meio a esse ambiente altamente dinâmico e turbulento. O que se observa na prática é um espectro bastante heterogêneo de capacidades e práticas entre ouvidorias distintas, que têm como consequência uma diferença nos resultados e qualidades dos trabalhos destas unidades.

Dessa forma, o problema que este projeto de intervenção pretende ajudar a solucionar é a incapacidade, dada a ausência de capacidades dinâmicas, de grande parte das unidades de ouvidoria em responder tempestivamente às pressões do ambiente, de forma a gerar resultados e entregas de qualidade.

2. CONTEXTO, JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA:

Do ponto de vista prático, busca-se oferecer às Ouvidorias Públicas insumos, através de um mapeamento de práticas de capacidades dinâmicas em Ouvidoria, para a melhoria de gestão e auxiliar nos projetos decisórios. Espera-se que esse mapeamento, produzido a partir de boas práticas observadas em Ouvidorias, viabilizará um uso adequado de recursos públicos e melhoria nas entregas das Ouvidorias Públicas.

As capacidades dinâmicas, são aquelas que permitem à firma se adaptar, integrar e reconfigurar competências internas e externas de forma a responder rapidamente a ambientes em rápida mudança (Teece et al., 1997). Eisenhardt e Martin (2000), numa tentativa de apresentar uma definição ainda mais simplista, descrevem capacidades dinâmicas como rotinas para aprender rotinas. O uso desta abordagem possibilita identificar processos ou rotinas que permitem uma organização se adaptar continuamente às mudanças do ambiente (Eisenhardt & Martin, 2000).

Considerando o papel da Ouvidoria-Geral da União (OGU) como órgão central do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo federal (SISOUV), entende-se que o compartilhamento das práticas de referência de Ouvidorias federais contribuirá para o cumprimento da missão da OGU no que diz respeito a promover capacitação e o treinamento relacionados com as atividades de ouvidoria e de proteção e defesa do usuário de serviços públicos, nos termos do que dispõe o inciso III do artigo 11 do Decreto nº 9.492/18 (Brasil, 2018).

Além disso, a partir desse levantamento, e visando corrigir as desigualdades existentes entre diferentes unidades de Ouvidoria do Poder Executivo federal, a Ouvidoria-Geral da União estará ainda exercendo as competências previstas nos incisos I e VIII do artigo 11 do Decreto nº 9.492/18, sendo elas: estabelecer procedimentos para o exercício das competências precípua das Ouvidorias previstas no artigo 13 da Lei nº 13.460/18 e na avaliação de serviços públicos.

3. OBJETIVOS

Neste capítulo apresentam-se o objetivo geral (Seção 3.1) e os Objetivos específicos (Seção 3.2)

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste plano de intervenção é aprimorar as capacidades dinâmicas das ouvidorias, de forma que possam responder tempestivamente a pressões do ambiente.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para atingir o objetivo geral proposto, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- Elaborar material didático com conteúdo referente às práticas e capacidades dinâmicas voltado para as Ouvidorias do Poder Executivo Federal.
- Disseminar as práticas e capacidades de referência com o conjunto de unidades do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal.

4. MARCO TÉCNICO E TEÓRICO

A definição original de capacidades dinâmicas é atribuída por diversos artigos de revisão de literatura, como Wang e Ahmed (2007), Easterby-Smith, Lyles e Peteraf

(2009), Breznik e Hisrich (2014) e Vu (2020) ao artigo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997).

No referido artigo, os autores definem capacidades dinâmicas como aquelas capacidades da firma se adaptar, integrar e reconfigurar competências internas e externas de forma a responder rapidamente a ambientes em rápida mudança.

O uso desta abordagem possibilita identificar processos ou rotinas que permitem uma organização se adaptar continuamente às mudanças do ambiente (Eisenhardt & Martin, 2000). A abordagem das capacidades dinâmicas é uma derivação da Visão Baseada em Recursos (VBR), na qual se estuda como as firmas criam e mantêm vantagem competitiva, a partir de uma visão dos recursos como forma de diferenciação (Barney, 1991; Penrose, 1959).

Todavia, a RBV analisa fenômenos sob uma perspectiva estática, não conseguindo explicar como organizações reagem em um ambiente de rápida mudança, além de ser vaga e tautológica (Eisenhardt & Martin, 2000). Daí a importância da perspectiva das capacidades dinâmicas.

Neste sentido, as capacidades dinâmicas têm como origem a teoria econômica, sob uma perspectiva da iniciativa privada. Não obstante, esta abordagem pode ser analisada, estudada e aplicada sob a perspectiva do setor público, como estratégia para melhorar eficiência, eficácia e efetividade, considerando que a finalidade principal das entidades públicas é a melhoria contínua na prestação do serviço, a fim de atender melhor os usuários (Pablo et al., 2007).

A abordagem das capacidades dinâmicas está ligada à estratégia no setor público, uma vez que se baseia em processos ou rotinas específicas que permitem que uma organização se adapte continuamente às mudanças (Eisenhardt & Martin, 2000). Wang e Ahmed (2007) propõem para melhor compreensão das capacidades dinâmicas, modelo que as categoriza em três elementos, quais sejam, capacidade adaptativa, absorptiva e de inovação.

A capacidade adaptativa, segundo estes autores, é entendida como a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado. Os autores citam por exemplo a habilidade da firma em adaptar o escopo dos seus produtos e mercado para responder a oportunidades externas, escanear o mercado, monitorar clientes e competidores e alocar recursos para atividades de marketing. Gibson e Brikshaw (2004) medem a adaptabilidade através de avaliação sobre o quanto os sistemas gerenciais da firma encorajam as pessoas a desafiar modelos tradicionais e práticas históricas, permitindo que a firma responda rapidamente a mudanças de mercado.

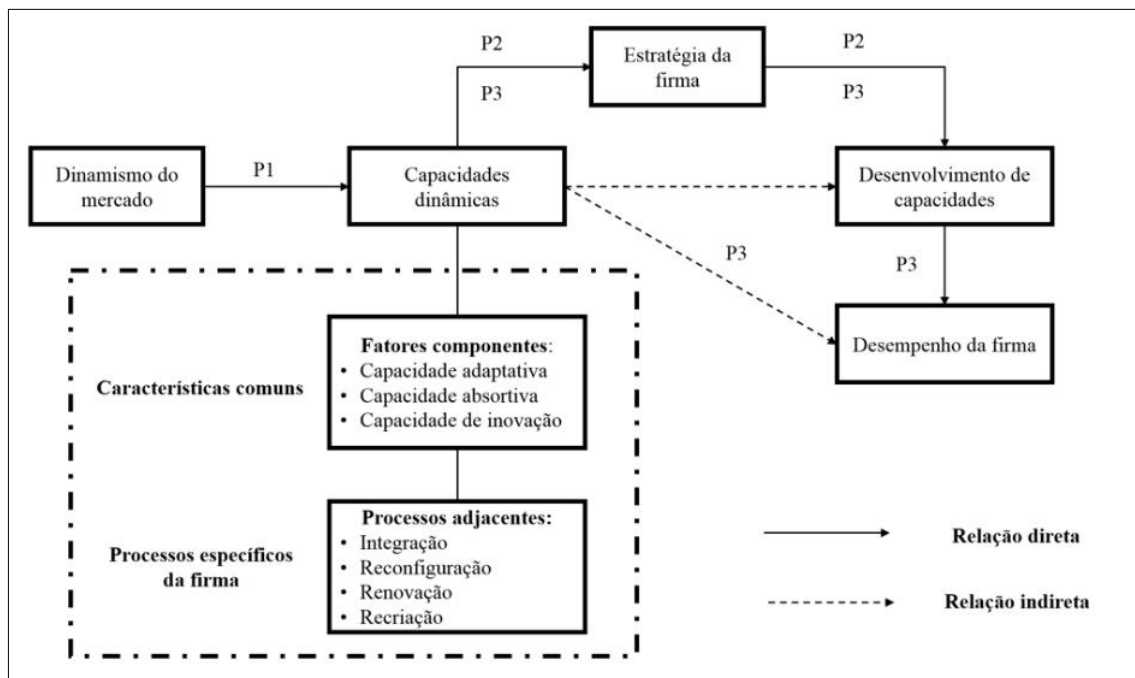
Já a capacidade absorptiva, segundo Wang e Ahmed (2007) destaca a necessidade de assimilação de conhecimento externo, que deverá ser combinado ao conhecimento

interno. Trata-se da habilidade de aprender de parceiros, integrando informações externas e transformando-a em conhecimento para dentro da organização.

Por fim, a capacidade inovativa se refere à habilidade da firma desenvolver novos produtos ou mercados através de alinhamento da estratégia de orientação inovativa com comportamentos e processos inovativos (Wang & Ahmed, 2007).

Wang e Ahmed apresentam o seguinte modelo de pesquisa de capacidades dinâmicas:

Figura 1. Modelo de pesquisa de capacidades dinâmicas de Wang e Ahmed (2007)

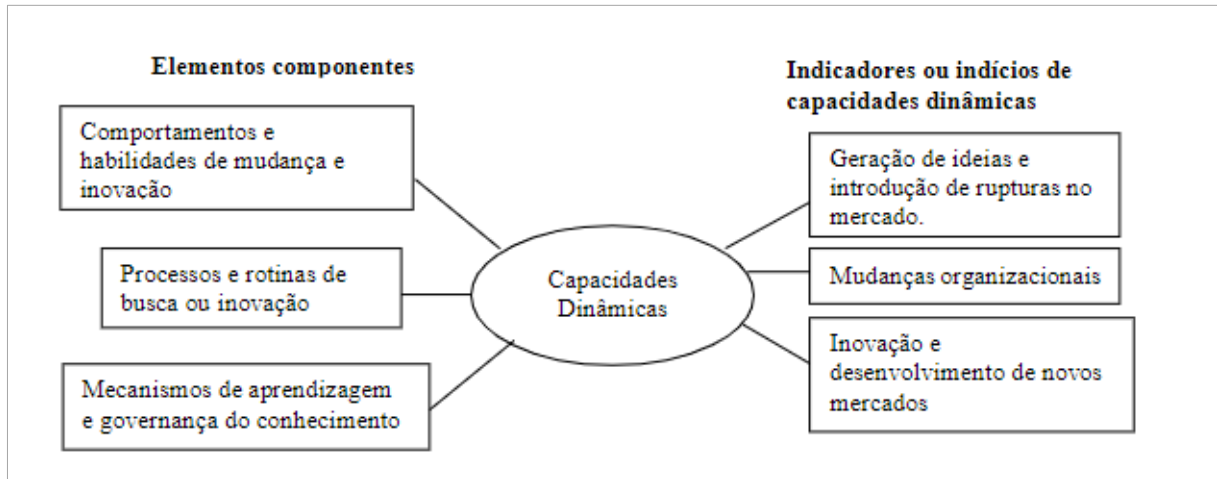


Fonte: Meirelles e Camargo (2014), traduzido de Wang e Ahmed (2007)

Camargo e Meirelles (2014), frisam que é necessário que a organização desenvolva comportamentos e habilidades de mudança e inovação, processo e rotinas de busca e inovação e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que deem suporte à existência de capacidades dinâmicas.

A figura abaixo apresenta a conjunção dos comportamentos e habilidades de mudança e inovação, dos processos de rotinas de busca ou inovação e dos mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento que resultam em capacidades dinâmicas:

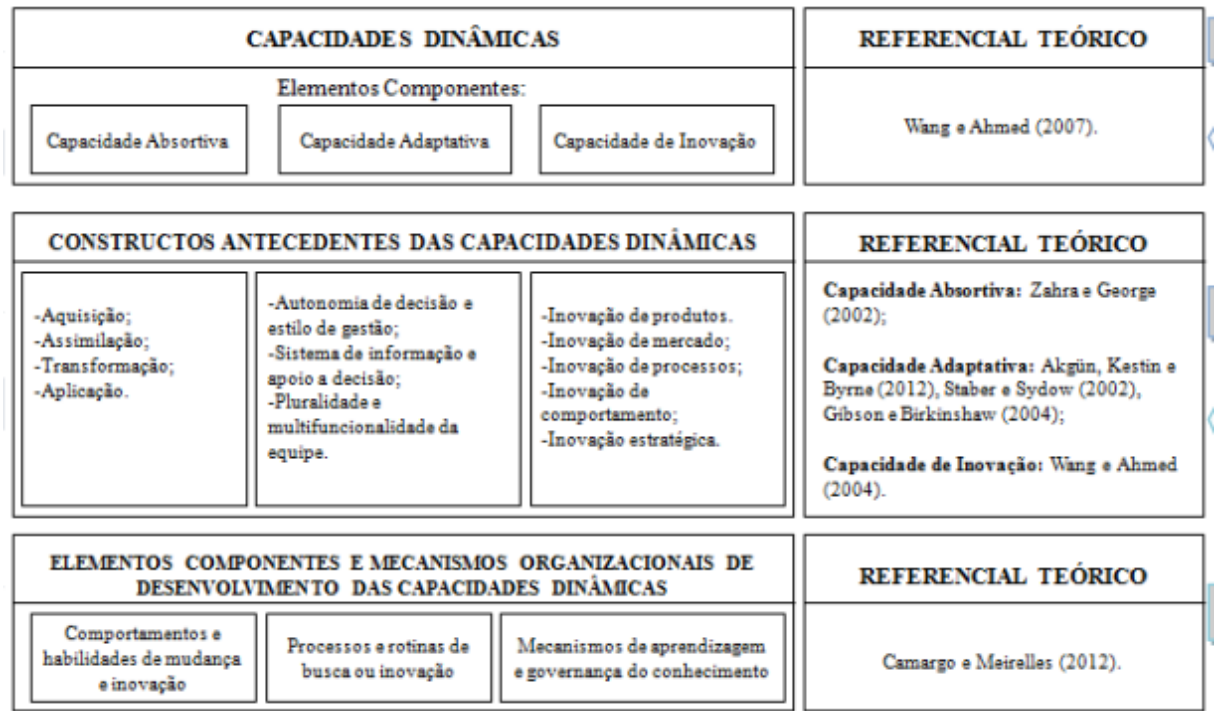
Figura 2 - Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas: Comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento



Fonte: Camargo e Meirelles (2012, p. 14).

A partir do modelo de Wang e Ahmed (2007) e do modelo de Camargo e Meirelles (2014), combinado aos estudos de Zahra e George (2002), Akgun, Kestin e Byrne (2007), Staber e Sydow (2002), Gibson e Birkinshaw (2004), foi desenvolvido um modelo de pesquisa sobre capacidades dinâmicas pelo Grupo de Pesquisa GPCOM – Competitividade e Gestão Estratégica para o Desenvolvimento, conforme figura abaixo:

Figura 1 - Modelo de pesquisa sobre capacidades dinâmicas desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa GPCOM



Fonte: adaptado de Cappellari (2017)

Aproveitando-se do modelo acima e de estudos anteriores, Zaluski et al. (2020) produziu uma proposta de escala, contemplando 21 indicadores divididos pelas 3 dimensões propostas por Meirelles e Camargo (2014).

A partir de minha pesquisa de mestrado (2024) , foram identificadas e categorizadas, a partir da escala proposta por Zaluski et al. (2020), 343 práticas observadas no universo das Ouvidorias Públicas Ministeriais, a partir da análise dos relatórios anuais de gestão de 15 unidades, referentes ao período de 2019 a 2022.

As práticas, objeto de estudo do presente trabalho, são ações adotadas pelas organizações e que possuem um componente de continuidade. Estão, portanto, relacionadas à lógica de rotina. Em seu livro “Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica”, Nelson e Winter (2012) associam o conceito de capacidades dinâmicas à teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e ao conceito de rotina em teorias evolucionárias da organização. As práticas são evidências de que a capacidade existe, e precisam apresentar periodicidade e grau de institucionalização.

A partir do mapeamento realizado no âmbito da dissertação de mestrado e do presente Projeto de Intervenção, busca-se disseminar junto às ouvidorias públicas do Poder Executivo federal práticas e capacidades que as auxilie a responder tempestivamente às pressões do ambiente, de forma a gerar resultados e entregas de qualidade.

5. MÉTODO DE COLETA DE DADOS

O presente capítulo apresenta o método utilizado como referência para este projeto de intervenção.

A pesquisa desta dissertação foi do tipo qualitativa, investigando com maior imersão o contexto apresentado, sem a necessidade do uso de métodos estatísticos (Sampieri et al., 2013). O método de pesquisa foi a Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), utilizado para analisar os dados obtidos pela pesquisa documental de dados secundários.

Quanto ao tipo, se trata de pesquisa exploratória, caracterizada por investigar um campo com poucos estudos relacionados, especialmente no que diz respeito à aplicação das Capacidades Dinâmicas na perspectiva das Ouvidorias Públicas. A pesquisa exploratória aborda um fenômeno contemporâneo cujos limites não estão claramente definidos (Yin, 2015). O objetivo desse tipo de pesquisa é elevar a compreensão sobre um problema e torná-lo mais explícito, de forma que o pesquisador possa aprimorar suas ideias ou se deparar com descobertas ainda não observadas (Gil, 2010).

Além disso, a pesquisa foi de natureza descritiva, por descrever características de eventos ocorridos em um determinado contexto (Sampieri et al., 2013; Vergara, 2016).

A pesquisa foi realizada por meio de estudos de caso múltiplos buscando investigar unidades de Ouvidoria Pública dos Ministérios do Poder Executivo federal.

Em relação aos meios, se trata de pesquisa documental, analisando os relatórios anuais de gestão de diversas unidades de Ouvidoria Pública do Poder Executivo federal (Vergara, 2016)

O mapeamento das práticas e capacidades ocorreu por meio da análise de fontes documentais secundárias, sendo elas os relatórios anuais de gestão de Ouvidorias selecionadas a partir de amostra não aleatória, referentes aos anos de 2019, 2020, 2021 e 2022.

Os referidos relatórios são de produção e publicação obrigatórias, conforme Lei nº 13.460 (Brasil, 2017). Desta forma, foram consultados diretamente os endereços eletrônicos das Ouvidorias Públicas selecionadas a fim de se obter os referidos relatórios. Foram descartadas unidades em cujos relatórios não foram identificadas práticas ou capacidades voltadas para o propósito original da pesquisa.

Para categorizar as práticas associadas a capacidades dinâmicas das Ouvidorias Públicas selecionadas, o estudo baseou-se na escala de Zaluski et al (2020).

No que diz respeito à localização da execução deste plano de intervenção, o mesmo poderá ser aplicado às unidades de Ouvidoria que integram o Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal – SISOUV, atualmente contabilizadas em mais de 300, distribuídas em todas as regionais geográficas do Brasil.

Espera-se que esta intervenção subsidie as ações dos Ouvidores e equipes de ouvidoria dos órgãos do Poder Executivo federal que desejam aprimorar a qualidade das entregas da Ouvidoria a eles vinculada, a partir do conhecimento de práticas e capacidades que permitam à referida Ouvidoria responder tempestivamente às pressões do ambiente e gerar resultados mais relevantes. Além dos Ouvidores e equipes de Ouvidoria, a presente intervenção tem como público-alvo os gestores de serviços dos órgãos do Poder Executivo federal, que poderão aprimorar seus serviços a partir da evolução dos trabalhos realizados pelas respectivas Ouvidorias. Por fim, o público-alvo final do processo são os usuários de serviços, razão de ser dos trabalhos das Ouvidorias Públicas e dos gestores de serviços.

Por fim, a responsabilidade pela implementação da proposta de intervenção é da Controladoria-Geral da União, através da Ouvidoria-Geral da União, órgão central do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal -SISOUV, observadas as competências previstas no artigo 3º da Portaria nº 581/2021 (Brasil, 2021).

6. ESCOPO

O escopo do presente plano de intervenção encontra-se detalhado no quadro a seguir:

Objetivos específicos	Ações	Detalhamento das ações	Prazos	Recursos	Responsáveis
Elaborar material didático com conteúdo referente às práticas e capacidades dinâmicas voltado para as Ouvidorias do Poder Executivo Federal.	Identificar necessidade de criação de curso novo PROFOCO ou atualização de curso existente	Realizar leitura dos cursos da Política de Formação Continuada em Ouvidoria – PROFOCO – existentes e avaliar possibilidade de atualização de curso existente para incorporar os conteúdos de práticas e capacidades dinâmicas. Em não sendo viável a atualização, decidir pela criação de novo curso específico para a temática.	Março 2024	Remuneração dos servidores envolvidos na produção/atualização dos cursos	OGU DOUV CGART

	Produzir ou atualizar curso didático para Ouvidorias Públicas	Produção ou atualização de curso EaD de 20h da Política de Formação Continuada em Ouvidoria – PROFOCO – de modo a incorporar os achados	Dezembro 2024	Remuneração dos servidores envolvidos na produção/atualização dos cursos	OGU DOUV CGART ENAP (processo de autorização)
Disseminar as práticas e capacidades de referência com o conjunto de unidades do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo Federal.	Realizar “Live” sobre as práticas e capacidades dinâmicas mapeadas	Realizar “Live” temática sobre capacidades dinâmicas, no formato de “Prosa de Ouvidoria” com duração de 2h.	Agosto 2024	Remuneração dos servidores envolvidos	OGU
	Incluir mesa de discussão nos Seminários de Ouvidoria	Incluir mesa de 1h nos seminários previstos para 2023, com participação de representantes que possam compartilhar suas experiências	Março e Setembro 2024	Remuneração dos servidores envolvidos. Custos de diárias e passagens para os participantes da mesa de discussão.	OGU DOUV CGART DUSP
	Realizar ação de divulgação do curso PROFOCO produzido/atualizado, live, evento da Rede Nacional de Ouvidorias e seminários no site Ouvidorias.gov	Produzir matérias publicitárias e divulgar o curso PROFOCO produzido/atualizado com os conteúdos de práticas e capacidades dinâmicas, a live e os seminários, no site de divulgação de conteúdos de Ouvidorias – www.ouvidorias.gov.br	Fevereiro, Julho, Agosto, Outubro e Dezembro de 2024	Remuneração dos servidores envolvidos.	ASCOM OGU DOUV CGART
	Incluir capacidades dinâmicas na pauta da Assembleia da Rede Nacional de Ouvidorias	Incluir a discussão sobre as capacidades e práticas mapeadas na pauta do encontro da Rede Nacional de Ouvidorias, potencialmente	Novembro 2024	Remuneração dos servidores envolvidos	OGU DOUV CGART

		alcançando todas as Ouvidorias do Brasil.			
	Avaliar incorporação das capacidades dinâmicas mapeadas ao MMOUP	Analisar, após o primeiro ano de execução do presente plano de intervenção, a pertinência de se incluir as capacidades dinâmicas mapeadas no Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOUP), referência para uso por parte das Ouvidorias do SISOUV.	Dezembro 2024	Remuneração dos servidores envolvidos.	OGU DOUV CGOUV

Salienta-se que as ações previstas neste projeto de intervenção não visam alteração normativa neste primeiro momento, cabendo este tipo de providências ser avaliado após conduzidas as referidas ações. As ações também não visam neste momento criar obrigações para as Ouvidorias do Poder Executivo federal, mas sim muni-las de ferramentas que permitam melhor executar suas responsabilidades, na linha de apresentação de boas práticas.

No que diz respeito às restrições para implementação do plano, pode haver impacto a depender da quantidade de demandas em andamento no âmbito da Ouvidoria-Geral da União, de maneira que exista pessoal disponível para se dedicar às ações, em especial à parte de atualização/produção de curso que contemple as práticas e capacidades dinâmicas, etapa que exige um esforço maior em comparação às demais.

A estrutura de gestão é encabeçada pela Ouvidoria-Geral da União, mais especificamente o seu Gabinete, tendo em vista ser o foro onde ocorrem as discussões a respeito de fomentos e melhorias direcionadas para as Ouvidorias integrantes do Sistema de Ouvidorias do Poder Executivo federal – SISOUV. Uma vez definida pela OGU a adoção da estratégia proposta no presente plano de intervenção, a execução ocorrerá principalmente no âmbito da Diretoria de Articulação, Monitoramento e Supervisão de Ouvidorias – DOUV, unidade que mais diretamente atua junto ao conjunto de Ouvidorias do Poder Executivo federal. Internamente à DOUV, a produção de conteúdo ficará a cargo da Coordenação-Geral de Articulação Institucional, responsável pelo Programa PROFOCO. A avaliação quanto à pertinência para incorporação das capacidades

mapeadas no Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOUP) ficará a cargo da CGOUV. A Diretoria de Proteção e Defesa do Usuário de Serviço Público (DUSP) poderá oferecer aportes e contribuições em termos de conteúdo para os cursos, seminários e “Live”. A ASCOM contribuirá com o texto das matérias publicitárias de divulgação dos produtos anteriormente mencionados.

7. CRONOGRAMA

O cronograma para execução desta intervenção é apresentado abaixo:

[illegible]

[illegible]

8. REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, p. 99–120.
- Bogdan, R. S.; Biken, S. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. 12.ed. Porto: Porto, 2003.
- Brasil. Lei nº 13.460/2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm
- Brasil. Decreto nº 9.492/2018. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública federal, institui o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e altera o Decreto nº 8.910. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9492.htm.
- Brasil. Portaria CGU nº 581/2021. Estabelece orientações para o exercício das competências das unidades do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal.

https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/65126/6/Portaria_581_2021.pdf

- Casebeer, A., Reay, T., Dewald, J., & Pablo, A. (n.d.). Knowing through doing: unleashing latent dynamic capabilities in the public sector. Connecting Knowledge and Performance in Public Services, 251–275. doi:10.1017/cbo9780511762000.013
- CGU (2020). Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública: Referencial teórico. (2020). Controladoria-Geral da União. <https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/ouvidorias/modelo-de-maturidade-em-ouvidoria-publica/referencial-teorico>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management journal*. *Academy of Management*, 47(2), 209–226.
- Gil, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999
- Llewellyn, S., & Tappin, E. (2003). Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness. *Journal of Management Studies*, 40(4), 955–982.
- Marchi, A., Rossetto, C., Lima, C., Pereira, D. O Processo de Mudança em uma instituição pública sobre a ótica das capacidades dinâmicas. *Revista Gestão Universitária na América Latina*. 2018.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2012). *Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica*. Editora da Unicamp.
- Oliveira, M. F. O (2011). Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *The Journal of Management Studies*, 44(5), 687–708.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.