OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 39 (11 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Capacidades dinâmicas: perceber a mudança e reorganizar o órgão

Por Redação Observatório Evoluta · 11/10/2026 às 21h51



Imagem ilustrativa

EM RESUMO

Capacidades dinâmicas é a habilidade de uma organização de adaptar, integrar e reconfigurar recursos diante de um ambiente em mudança. O conceito vem do artigo de Teece, Pisano e Shuen, de 1997, e foi organizado por Teece em 2007 em três processos: perceber, aproveitar e transformar. Na prefeitura, ajuda a reagir a novas leis, crises e tecnologias.

Leis mudam, a tecnologia avança, a demanda por serviços se transforma. Algumas prefeituras reagem rápido e outras demoram anos para se ajustar. O conceito de **capacidades dinâmicas** descreve justamente a habilidade de mudar de forma organizada: perceber o que está acontecendo, decidir o que fazer e reorganizar recursos. Neste guia você vê a origem, como adaptar ao setor público e um roteiro de aplicação.

O que são capacidades dinâmicas

A expressão ganhou força com o artigo de David Teece, Gary Pisano e Amy Shuen, publicado no *Strategic Management Journal* em 1997. Os autores definem capacidades dinâmicas como a habilidade da organização de adaptar, integrar e reconfigurar competências e recursos internos e externos para responder a um ambiente em mudança. Há precursores, como o trabalho de Teece e Pisano de 1994, e debates posteriores que refinaram e criticaram o conceito.

Em 2007, Teece organizou a ideia em três grupos de processos:

- **Perceber (sensing):** reconhecer e interpretar oportunidades e ameaças.
- **Aproveitar (seizing):** mobilizar recursos e comprometer investimentos para agir sobre as oportunidades.
- **Transformar (transforming):** renovar e reconfigurar estruturas, ativos e rotinas quando o ambiente muda.

Os críticos apontam que o conceito pode ser vago, difícil de medir e circular (se a organização foi bem, é porque tinha capacidades dinâmicas). Use-o como forma de refletir sobre a adaptação, e não como diagnóstico exato.

Por que ajuda no setor público

A prefeitura é uma organização estável por natureza, com regras, procedimentos e controles. Essa estabilidade protege, mas pode atrasar as respostas. Quando uma nova lei muda a forma de contratar, quando um sistema novo substitui o antigo, quando uma enchente exige reorganização de equipes, o órgão precisa mudar sem perder a legalidade.

As três palavras ajudam a perguntar o que falha. A prefeitura percebe a mudança a tempo? Há alguém acompanhando normas, dados e demandas? Consegue decidir e mobilizar recursos, ou fica presa a trâmites? Consegue transformar rotinas, treinar equipes e ajustar sistemas? Em muitos casos, o gargalo está em uma só dessas etapas. Ressalva: transformar o órgão exige respeito a procedimentos, orçamento e normas. Capacidade dinâmica não é improviso, e sim a organização da mudança dentro das regras.

Como aplicar na prefeitura, passo a passo

1. **Escolha uma mudança recente ou esperada.** Por exemplo, uma nova regra federal ou a adoção de um sistema.
2. **Avalie o perceber.** Quem acompanhou a mudança? Quando a equipe soube? Que fontes são monitoradas (diários oficiais, notas técnicas, associações, dados internos)?
3. **Avalie o aproveitar.** Quanto tempo levou da percepção à decisão? Quem decidiu? Quais recursos foram mobilizados?
4. **Avalie o transformar.** Que rotinas, sistemas e treinamentos foram ajustados? O que ainda não mudou?
5. **Identifique o gargalo.** Em qual das três etapas o órgão perdeu mais tempo?
6. **Crie um mecanismo.** Para perceber: um responsável por radar de normas. Para aproveitar: um rito de decisão rápida com prazos. Para transformar: um plano padrão de mudança, com comunicação e capacitação.
7. **Treine com a próxima mudança.** Aplique o roteiro e registre o aprendizado.

Modelo para preencher

Adapte à legislação e à realidade do seu órgão.

- Processo — Pergunta-guia — Como funciona hoje — Gargalo — Mecanismo proposto
- Perceber — Como sabemos o que muda fora? — — —
- Aproveitar — Como decidimos e mobilizamos recursos? — — —
- Transformar — Como ajustamos rotinas e pessoas? — — —

Exemplo prático

Exemplo hipotético, para ilustrar. Uma prefeitura de porte médio precisa se adaptar a uma nova regra federal sobre o uso de um sistema de transferências.

- **Perceber:** a informação chegou por acaso, por um servidor que acompanha um grupo de profissionais. Não havia responsável.
- **Aproveitar:** a decisão de quem cuidaria do tema demorou por falta de rito. Ninguém sabia a quem levar.
- **Transformar:** a equipe foi treinada, mas os procedimentos internos demoraram a ser atualizados.

O diagnóstico mostrou que o maior gargalo estava no aproveitar. A prefeitura criou um fluxo curto: toda mudança relevante vai para um grupo pequeno que, em prazo definido, designa responsável, avalia impacto e propõe plano. O grupo conta com assessoria jurídica e controle interno.

Erros comuns

- **Confundir rapidez com improviso.** Mudar rápido sem seguir as normas gera risco jurídico.
- **Depender de pessoas.** Se perceber a mudança depende da curiosidade de um servidor, falta mecanismo.
- **Treinar sem ajustar processos.** A capacitação não basta se o procedimento continua o mesmo.
- **Esquecer de aprender.** Sem registrar o que funcionou, a próxima mudança parte do zero.
- **Esperar medidas perfeitas.** O conceito é usado para refletir, não para dar nota exata.

Quando usar e quando não usar

O conceito ajuda quando o órgão enfrenta mudanças frequentes, como novas normas, sistemas e demandas. Em ambientes estáveis, o ganho é menor. Evite tratá-lo como solução mágica: ele não substitui planejamento, orçamento nem controle. Uma boa prática é registrar, a cada mudança relevante, o que funcionou na percepção, na decisão e na transformação, formando uma memória que facilite a próxima adaptação.

Perguntas frequentes

Qual a diferença entre capacidade comum e capacidade dinâmica?

A capacidade comum executa bem a rotina. A dinâmica permite mudar a rotina quando o ambiente muda.

O conceito vale para câmaras?

Vale. A câmara também precisa perceber mudanças legais e sociais e reorganizar o trabalho.

Como medir?

Com indicadores como tempo entre a publicação de uma nova norma e a atualização dos procedimentos, mas cuide para não transformar a medida em burocracia.

Qual a relação com a visão baseada em recursos?

As capacidades dinâmicas ampliam essa visão, ao tratar de como os recursos são renovados quando o ambiente muda.

Fontes:
Dynamic capabilities — Wikipedia
https://en.wikipedia.org/wiki/Dynamic_capabilities
Dynamic Capabilities Theory — Newcastle University Open Theory Library
https://open.ncl.ac.uk/theories/19/dynamic-capabilities-theory/

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Capacidades dinâmicas: perceber a mudança e reorganizar o órgão. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 353, art. 39, 11 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/capacidades-dinamicas/. Acesso em: 27 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 39 (11 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/capacidades-dinamicas/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 353, art. 39
35339 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 3 0 0 8
Registro 30869293 00 0353 0039

Versão on-line