

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM
AMBIENTES COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

Submetido em: 2/6/2025

Aceito em: 8/9/2025

Publicado em: 28/10/2025

Cidinei de Oliveira Cichoves¹

Euselia Pavaglio Vieira²

Jorge Oneide Sausen³

PRE-PROOF

(as accepted)

Esta é uma versão preliminar e não editada de um manuscrito que foi aceito para publicação na Revista Direitos Humanos e Democracia. Como um serviço aos nossos leitores, estamos disponibilizando esta versão inicial do manuscrito, conforme aceita. O manuscrito ainda passará por revisão, formatação e aprovação pelos autores antes de ser publicado em sua forma final.

<http://dx.doi.org/10.21527/2317-5389.2025.26.17225>

¹ Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional – PPGDR. Ijuí/RS, Brasil.

<https://orcid.org/0009-0002-3390-9299>

² Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional – PPGDR. Ijuí/RS, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0001-5927-2703>

³ Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional – PPGDR. Ijuí/RS, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0003-3684-1410>

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

RESUMO

Este estudo investiga as capacidades adaptativas da empresa JSOMA, atuante em uma Parceria Público-Privada (PPP) no sistema prisional brasileiro, com foco na Penitenciária Modulada Estadual de Ijuí-RS. Trata-se de um estudo de caso único, exploratório, descritivo e qualitativo, com abordagem longitudinal e histórica, fundamentado nas dimensões de análise de mudança organizacional propostas por Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) e nos procedimentos de *direct research* de Mintzberg (1979). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, abrangendo eventos críticos entre 2019 e 2024. A análise evidencia três períodos estratégicos em que as capacidades dinâmicas, em especial, a adaptativa, conforme Wang e Ahmed (2007), emergiu como elemento essencial para a efetividade e sustentabilidade organizacional. Como principal contribuição teórica, o estudo propõe categorias analíticas transferíveis, com base na generalização analítica (Yin, 2010), que podem ampliar a compreensão e ser explorada em pesquisas futuras sobre o desenvolvimento de capacidades adaptativas em arranjos interorganizacionais em contexto de alta complexidade institucional.

Palavras chave: Mudança estratégica; Capacidades dinâmicas; Capacidade adaptativa.

Adaptive capacities as a change strategy in complex environments: Public-private partnership in the prison system

ABSTRACT

This study investigates the adaptive capabilities of the company JSOMA, operating in a Public-Private Partnership (PPP) in the Brazilian prison system, focusing on the Modulated State Penitentiary of Ijuí-RS. This is a single, exploratory, descriptive and qualitative case study, with a longitudinal and historical approach, based on the dimensions of organizational change analysis proposed by Pettigrew, Ferlie and McKee (1992) and on the direct research procedures of Mintzberg (1979). Data collection was carried out through semi-structured interviews, covering critical events between 2019 and 2024. The analysis highlights three strategic periods in which dynamic capabilities, especially the adaptive one, according to

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

Wang and Ahmed (2007), emerged as an essential element for organizational effectiveness and sustainability. As its main theoretical contribution, the study proposes transferable analytical categories - based on analytical generalization (Yin, 2010) - that can broaden understanding and be explored in future research on the development of adaptive capabilities in interorganizational arrangements in a context of high institutional complexity.

Keywords: Strategic change; Dynamic capabilities; Adaptive capacity.

1 INTRODUÇÃO

O sistema prisional brasileiro enfrenta desafios históricos e estruturais como superlotação, infraestrutura precária, escassez de recursos e dificuldades nos processos de ressocialização. Nesse contexto, as Parcerias Público-Privadas (PPPs) surgem como alternativa para modernizar a gestão penitenciária e ampliar oportunidades de trabalho e capacitação para os apenados. No entanto, empreender nesse ambiente requer lidar com um ecossistema altamente complexo, permeado por tensões institucionais, estigmas sociais, instabilidade normativa e múltiplos *stakeholders* com interesses distintos.

Tal complexidade justifica, do ponto de vista acadêmico, a investigação sobre como organizações privadas formulam estratégias eficazes de adaptação, inovação e resiliência nesse tipo de contexto. A literatura sobre capacidades dinâmicas destaca seu papel central na geração de vantagem competitiva sustentável em ambientes instáveis (Teece; Pisano, 1994; Eisenhardt; Martin, 2000), sendo as capacidades adaptativas - conforme Wang e Ahmed (2007) - especialmente relevantes para assegurar a continuidade operacional e o desempenho estratégico em setores como o sistema prisional.

Este estudo tem como objetivo analisar as capacidades adaptativas desenvolvidas pela empresa JSOMA, que atua por meio de uma PPP na Penitenciária Modulada Estadual de Ijuí, no Rio Grande do Sul. Utilizando o modelo teórico de Wang e Ahmed (2007), investiga-se como a organização responde a um ambiente institucionalmente restritivo, politicamente instável e operacionalmente desafiador, com múltiplos interesses em jogo.

A pesquisa contribui para o campo de estratégias organizacionais ao oferecer subsídios teóricos e práticos para gestores e formuladores de políticas públicas voltadas a

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

PPPs, ressaltando a importância das capacidades dinâmicas - em especial, as adaptativas - para promover resiliência e inovação em contextos de elevada complexidade institucional.

A estrutura do estudo compreende uma revisão de literatura sobre PPPs e capacidades dinâmicas, seguida pela metodologia, análise dos resultados, discussão dos achados e, por fim, as contribuições teóricas e implicações práticas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Parceria Público-Privada no Sistema Prisional Brasileiro: Um Ambiente Complexo

O sistema prisional brasileiro enfrenta desafios estruturais graves, como superlotação, escassez de recursos e violações recorrentes aos direitos fundamentais da população carcerária. Essa realidade levou o Supremo Tribunal Federal a declarar o sistema prisional como um “estado de coisas inconstitucional” (ADPF 347, 2023). Segundo dados da Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN, 2023), o país conta com mais de 644 mil pessoas em regime de encarceramento físico e cerca de 190 mil em regime domiciliar e uma taxa de ocupação de 183%. O que coloca o Brasil como o terceiro maior sistema carcerário do mundo (DEPEN, 2023). Esse cenário revela não apenas um modelo punitivista tradicional, mas também a ausência de políticas públicas eficazes voltadas à ressocialização e à reintegração social.

Nesse contexto, as PPPs emergem como alternativa estratégica para aprimorar a gestão prisional, delegando ao setor privado a execução de serviços operacionais específicos, enquanto o Estado permanece responsável pela segurança interna (Firjan, 2023). Atualmente, oito unidades prisionais operam sob regime de cogestão em estados como Minas Gerais, Bahia, Espírito Santo e Paraná, representando cerca de 1% das vagas do sistema penitenciário nacional. Um exemplo emblemático é o Complexo Prisional de Ribeirão das Neves (MG), inaugurado em 2013, a unidade tem a capacidade para 3.040 detentos e foi a primeira PPP de cogestão do país e obteve uma redução de 20% na reincidência criminal (Firjan, 2023). Outros estados, como Ceará e Amazonas, também investem nesse modelo (Santos, 2022). Além das PPPs no modelo de cogestão, há os modelos baseados em contratos e convênios em setores específicos, como os destinados à

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

segurança perimetral, alimentação, lavanderia, capacitação e uso da mão de obra de detentos, como é o caso da empresa JSOMA.

Estudos de Firjan (2023) e Santos (2022) apontam que as PPPs prisionais apresentam melhores resultados em indicadores como educação, empregabilidade e redução da reincidência, quando comparadas a unidades geridas exclusivamente pelo Estado. No entanto, o modelo suscita críticas estruturais e éticas, como altos custos iniciais, dificuldades contratuais dos estados, falta de transparência nos mecanismos de fiscalização e o risco de priorização do lucro em detrimento da função social da pena (Firjan, 2023; Santos, 2022).

Autores como Smith (2020) observam que a expansão dessas parcerias ocorre sob a égide de discursos neoliberais e neoconservadores que reduzem a pena a uma lógica de eficiência econômica, obscurecendo seu papel social e reeducativo. Kraemer e Mezzalira (2022) enfatizam o risco de delegação de funções estatais essenciais ao setor privado, comprometendo a responsabilização pública e os direitos fundamentais dos apenados. Na mesma direção, Brasil e Andrade (2020) denunciam a precariedade da legislação e a mercantilização da pobreza, enquanto Ferro (2022) aponta que práticas laborais desreguladas não apenas reproduzem desigualdades, como também alimentam a própria lógica punitivista do Estado. Segundo estes autores o trabalho prisional, embora apresentado como oportunidade de reintegração, revela dimensões de exploração.

Tais elementos evidenciam que as PPPs, embora potencialmente inovadoras, operam sob um regime ambíguo que tensiona o binômio eficiência-justiça, demandando regulação robusta, fiscalização e debate público qualificado.

Mas independentemente do formato. A implementação de PPPs no sistema prisional é altamente complexa, dada a multiplicidade de *stakeholders*, a regulamentação específica e a necessidade de equilibrar interesses públicos e privados em um ambiente sensível, marcado por estigmas, vulnerabilidades sociais e restrição de liberdade.

A literatura nacional destaca que a atuação empresarial nesses contextos exige o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, entendidas como “a habilidade de uma organização para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta às mudanças ambientais” (Teece, 2007, p. 1319).

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

No caso das PPPs prisionais, torna-se fundamental o cultivo de capacidades dinâmicas adaptativas, capazes de responder às incertezas políticas, às demandas sociais e às pressões por resultados (Fernandes, 2018). O sucesso desse modelo também depende de uma governança eficaz, que promova alinhamento estratégico entre os atores envolvidos, conciliando impacto social e sustentabilidade financeira. Cruz e Marques (2017) ressaltam a importância da flexibilidade organizacional e da gestão colaborativa para a execução de projetos complexos, especialmente em contextos de elevada vulnerabilidade e desigualdade.

Dessa forma, as capacidades dinâmicas - com ênfase nas capacidades adaptativas - configuram não apenas um diferencial competitivo, mas uma exigência estruturante para empresas que operam em PPPs no sistema prisional. Por essa razão, este estudo propõe-se a explorar as capacidades dinâmicas, com foco especial nas capacidades adaptativas organizacionais requeridas para que gestores e empresas atuem de forma eficaz nas PPPs do sistema prisional brasileiro. Para tanto, torna-se essencial aprofundar a compreensão conceitual sobre o tema.

2.2 Capacidades Dinâmicas

A teoria das capacidades dinâmicas representa um dos marcos teóricos mais relevantes da administração estratégica nas últimas décadas. Embora suas origens remontem a Winter (1964), sua consolidação ocorreu nos anos 1990 com os trabalhos de Teece e Pisano (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). Desenvolvida como extensão crítica da Visão Baseada em Recursos (RBV), proposta por Wernerfelt (1984) e aprofundada por Barney (1991), essa abordagem busca superar as limitações da RBV quanto à explicação da sustentabilidade da vantagem competitiva em ambientes em transformação.

As capacidades dinâmicas (CDs), conforme Teece, Pisano e Shuen (1997), referem-se à habilidade organizacional de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas diante de mudanças contínuas. Para Eisenhardt e Martin (2000), tratam-se de processos organizacionais estruturados que permitem adaptação ou antecipação de mudanças, por meio da combinação entre rotinas e capacidades operacionais.

Outros autores, como Andreeva e Chaika (2006) e Zollo e Winter (2003), reforçam essa perspectiva ao destacar a renovação constante de competências como resposta às

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

pressões ambientais. Wang e Ahmed (2007) expandem o conceito ao tratarem as CDs como comportamentos organizacionais voltados à integração, reconfiguração e renovação de recursos para sustentar vantagens competitivas duradouras.

Este estudo adota o modelo de Wang e Ahmed (2007), por sua operacionalização teórica clara, estruturado em três dimensões: a **capacidade adaptativa** (exploração de oportunidades com flexibilidade e alinhamento estratégico), a **capacidade absorptiva** (assimilação e uso de conhecimento externo com base no repertório interno) e a **capacidade inovativa** (geração de novos produtos, processos e mercados por meio da inovação contínua). A ênfase recai sobre a capacidade adaptativa, considerada central para compreender como organizações inseridas em contextos complexos, como as PPPs no sistema prisional.

2.3 Capacidade Adaptativa

O conceito de capacidade adaptativa é amplamente utilizado para descrever a habilidade de sistemas, organizações ou indivíduos de ajustarem-se às mudanças, reduzindo vulnerabilidades e potencializando oportunidades. Sua aplicação é interdisciplinar, abrangendo áreas como ecologia Holling (2001), mudanças climáticas Adger (2000) e gestão organizacional.

No âmbito organizacional, o conceito tem sido aprofundado por diversos autores. Stacey (1995, 2003) associa a capacidade adaptativa à habilidade de operar sob incerteza e complexidade, promovendo inovação e aprendizagem contínua, com base na teoria do caos.

Hamel e Välikangas (2003) introduzem o conceito de resiliência estratégica, compreendendo a capacidade adaptativa como a competência organizacional de se reinventar frente a mudanças, aliando flexibilidade e inovação. Smit e Wandel (2006) reforçaram esse enfoque ao associar capacidade adaptativa à vulnerabilidade, ampliando seu uso em políticas públicas e estratégias de desenvolvimento sustentável. Já Lengnick-Hall e Beck (2005), vinculam essa capacidade à construção de competências dinâmicas, como aprendizado organizacional e alinhamento estratégico. Para Staber e Sydow (2002), enquanto a adaptação representa um estado final desejado, a capacidade adaptativa envolve um processo contínuo de equilíbrio entre exploração e prospecção.

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

Conforme discutido por Wang e Ahmed (2007), a capacidade adaptativa integra um modelo mais amplo de análise das capacidades dinâmicas, sendo definida como a habilidade da organização de identificar e capitalizar, de forma oportuna, oportunidades emergentes no mercado por meio da flexibilidade e do alinhamento dos recursos com as demandas ambientais.

A literatura também reconhece subtipos de capacidade adaptativa. A capacidade adaptativa cultural, refere-se à habilidade de adaptar valores e normas organizacionais (Schein, 1992). A capacidade adaptativa de recursos, está ligada à reconfiguração flexível dos ativos organizacionais (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Já a capacidade adaptativa tecnológica envolve a incorporação de novas tecnologias (Zahra & George, 2002).

Nos últimos anos, diversos pesquisadores têm se dedicado a ampliar a compreensão e aplicação empírica das capacidades dinâmicas em contextos organizacionais complexos. Gibson e Birkinshaw (2004), analisam o papel dos sistemas de gestão nesse processo, enquanto Zhou e Li (2009, 2010) enfatizam a orientação estratégica. Akgün, Keskin e Byrne (2012), reforçam a importância da interação entre fatores internos e externos, destacando as dimensões estruturais da capacidade adaptativa.

No contexto brasileiro, Cappellari *et al.*, (2018) demonstram como empresas do setor metalmeccânico desenvolvem essa competência por meio de rotinas de aprendizagem e práticas de governança. Já Leão *et al.*, (2024) analisam como empresas desenvolvem capacidades dinâmicas para implementar estratégias sociais, destacando a capacidade adaptativa como fundamental para responder às demandas de *stakeholders* e adaptar propostas de valor em contextos institucionais voláteis. Seu estudo evidencia a importância de parcerias e redes colaborativas na construção dessas capacidades.

No caso específico das PPPs no sistema prisional, a capacidade adaptativa revela-se fundamental diante da coexistência de interesses estatais, empresariais e sociais. Fernandes (2018) e Lima e Rezende (2022) destacam os desafios associados à complexidade normativa, à multiplicidade de *stakeholders* e aos estigmas da privação de liberdade, exigindo das organizações envolvidas inovação, resiliência e legitimidade institucional.

Araújo e Pacheco (2019) complementam essa análise ao mostrar como gestores constroem rotinas adaptativas por meio de aprendizagem relacional e ajustes processuais

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

contínuos, especialmente em contextos de escassez de recursos. Ferreira, Coelho e Lima (2020) ressaltam a integração de práticas adaptativas e abordagens colaborativas no setor público, enquanto Oliveira e Cavalcante (2021) evidenciam a necessidade de governança híbrida em arranjos interorganizacionais complexos, como as Parcerias Público-Privadas. Por sua vez, Coelho Junior *et al.*, (2021) investigaram a gestão do desempenho em organizações públicas brasileiras, destaca a necessidade de liderança capacitada, rotinas bem definidas e legitimidade das práticas para que a capacidade adaptativa seja efetivamente desenvolvida no setor público.

Assim, a capacidade adaptativa, mais do que um diferencial competitivo, configura-se como uma competência estrutural indispensável à sustentabilidade e à eficácia de organizações inseridas em ambientes institucionalmente complexos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, configurando-se como um estudo de caso único, com caráter exploratório e descritivo (Triviños, 1987; Yin, 2010; Creswell, 2010; Martins, 2000; Gil, 2002). Fundamenta-se no modelo de análise de mudanças organizacionais proposto por Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), que articula as dimensões de conteúdo (o que mudou), contexto (por que mudou) e processo (como mudou).

A estratégia metodológica segue os princípios da *direct research*, conforme delineado por Mintzberg (1979), por meio de uma análise histórica e longitudinal dos eventos-chave ocorridos entre 2019 e 2024, com ênfase na adaptação organizacional.

A coleta de dados compreendeu: (a) entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa JSOMA; (b) análise documental de fontes secundárias — como portais institucionais do governo do RS, documentos oficiais e relatórios setoriais; (c) identificação dos períodos estratégicos da empresa; (d) análise das capacidades adaptativas conforme o modelo de Wang e Ahmed (2007); e (e) análise teórica das estratégias organizacionais adotadas ao longo do tempo.

O setor das PPPs foi escolhido por sua relevância estratégica e alto grau de complexidade institucional, especialmente no contexto do sistema prisional, caracterizado

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

por estimas sociais, múltiplos *stakeholders*, regulamentações rigorosas e tensões entre interesses públicos e privados. Tais ambientes demandam elevada capacidade adaptativa e dinamismo estratégico por parte das organizações envolvidas.

A JSOMA foi selecionada por seu pioneirismo na Penitenciária Estadual Modulada de Ijuí, pelos resultados alcançados, reconhecimento institucional e por sua colaboração ativa no aperfeiçoamento e formulação de políticas pública.

A escolha por um único entrevistado, o empresário Júlio Lira, decorre de uma amostragem intencional, típica de estudos de caso aprofundados (Yin, 2010; Stake, 2015) Como idealizador e gestor direto das práticas analisadas, Lira representa uma fonte privilegiada de informação, permitindo a apreensão de sentidos, estratégias e decisões que dificilmente seriam captados por abordagens extensivas.

Apesar da limitação do número de respondentes, a estratégia está alinhada ao propósito de examinar, em profundidade, um caso representativo e gerador de aprendizados teóricos e práticos relevantes para o campo da gestão estratégica em contextos complexos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A sistematização da entrevista, revisão bibliográfica e da análise documental resultou num conjunto de eventos críticos importantes que descrevem a trajetória da organização desde a sua fundação, até o momento atual, conforme descrito na metodologia do estudo, bem como a interpretação à luz da teoria das capacidades dinâmicas, em especial a das capacidades adaptativas desenvolvidas pela empresa, conforme o modelo de Wang e Hamed (2007). Foi possível interpretar três períodos estratégicos, conforme o quadro 1:

Quadro 1 - Períodos estratégicos da Empresa JSOMA - capacidade adaptativa (2019-2024).

| Nº | Período de duração | Descrição |
|-------------------------|---------------------------|--|
| Período estratégico I | 2019- 2020 | Identificação de oportunidade e fundação |
| Período estratégico II | 2020-2022 | Consolidação e aprendizado. |
| Período estratégico III | 2023 e 2024 | Referência no seguimento. |

Fonte: Os autores (2025).

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

4.1 Período estratégico I – Identificação de oportunidade e fundação (2019-2020)

4.1.1 – Eventos Críticos Identificados

Evento 1: Fundação da empresa e escolha de parceria com SUSEPE (2020)

A JSOMA foi fundada em 2019 por Júlio Cesar Lira, que, atuando como representante comercial no setor de plásticos e embalagens, identificou uma oportunidade de negócio ao perceber a demanda crescente por um produto utilizado no setor frigorífico, produzido com mão de obra prisional em Santa Catarina, mas com capacidade produtiva limitada. Com perfil empreendedor, Lira buscou suprir essa necessidade e, após avaliar diferentes unidades prisionais, optou por firmar convênio com a Superintendência dos Serviços Penitenciários (SUSEPE) no Rio Grande do Sul, selecionando a Penitenciária Modulada Estadual de Ijuí por sua estrutura adequada e rede de contatos locais.

As operações da JSOMA começaram em maio de 2020, em plena pandemia, com uma equipe inicial composta por Lira, um funcionário no regime CLT e quatorze apenados (dez homens e quatro mulheres), responsáveis pelo acabamento de embalagens plásticas para o setor frigorífico.

Evento 2: Aumento da demanda e ajustes operacionais (2020)

Nos primeiros seis meses de operação, a demanda pela produção cresceu substancialmente, levando a empresa a contar com mais de 40 apenados como colaboradores. Esse crescimento foi impulsionado por fatores como a expansão da capacidade produtiva, o aumento da demanda de mercado, a diversificação de produtos e a necessidade de formar estoques preventivos devido à pandemia de COVID-19. Contudo, essa rápida expansão trouxe desafios à gestão organizacional, exigindo ajustes no ritmo de produção. A empresa decidiu desacelerar temporariamente as atividades e priorizar a qualificação, o treinamento e o aprimoramento do controle de qualidade, com o objetivo de garantir eficiência operacional e conformidade com os padrões exigidos.

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

Evento 3: Desafios estruturais e culturais no sistema prisional (2020)

Os desafios enfrentados pela JSOMA ao iniciar suas operações na Penitenciária Estadual Modulada de Ijuí revelaram a complexidade da implementação de uma Parceria Público-Privada (PPP) em contexto prisional.

Como pioneira no local, a empresa lidou com obstáculos estruturais e culturais que exigiram soluções adaptativas e cooperação interinstitucional. Entre as principais dificuldades, destacam-se a necessidade de reorganização logística, incluindo controle de estoques, fluxo de materiais, integração com fornecedores e manutenção, e a adaptação da infraestrutura penitenciária às exigências operacionais da empresa.

A conciliação entre eficiência produtiva e protocolos de segurança institucional foi viabilizada por meio de uma parceria equilibrada com os agentes públicos, valorizando o papel dos servidores penitenciários e promovendo ações colaborativas, como doações e apoio à gestão.

Outro desafio foi a adaptação cultural, dada a operação em regime fechado, onde a segurança é prioritária. A JSOMA precisou compreender as particularidades do sistema prisional, reconhecendo que ações como revistas e paralisações eram necessárias para a preservação da segurança, sem comprometer a produtividade.

A confiança foi destacada como um fator crucial nas PPPs, especialmente em áreas sensíveis como a segurança pública. Inicialmente, houve resistência de servidores públicos temendo uma privatização completa da gestão prisional, mas, com o tempo, a confiança foi estabelecida e os obstáculos culturais superados, o que foi essencial, especialmente em momentos críticos como a pandemia e greves, quando os processos precisaram ser revisados e adaptados com agilidade.

4.1.2 Estratégias adaptativas identificadas no Período Estratégico I (2019-2020)

A relação entre a teoria das capacidades dinâmicas, com ênfase nas capacidades adaptativas, e a experiência da JSOMA pode ser compreendida por meio da análise do desenvolvimento organizacional e dos desafios enfrentados nas Parcerias Público-Privadas (PPPs) no sistema prisional. A fase inicial da empresa, referida como “*perigo estratégico I*”,

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

evidencia a pertinência da teoria proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997), no que se refere à mobilização de recursos e por Wang e Ahmed (2007), no que tange à flexibilidade organizacional. A JSOMA demonstrou habilidade em ajustar suas rotinas operacionais a um ambiente adverso, antecipando mudanças e consolidando sua capacidade adaptativa estratégica (Hamel e Välikangas, 2003).

A experiência também exemplifica os constructos de Akgün, Keskin e Byrne (2012), como a pluralidade das equipes, o alinhamento estratégico e o acoplamento frouxo entre estruturas formais e processos emergentes. A inserção da empresa em um ambiente culturalmente diverso e instável demandou uma Capacidade Adaptativa Cultural, conforme descrita por Schein (1992). O alinhamento com a gestão da unidade prisional e com outros agentes públicos reforça a relevância da governança colaborativa e da construção de confiança em PPPs, conforme apontam Cruz e Marques (2017) e Fernandes (2018), evidenciando a competência da empresa em realizar arranjos interorganizacionais complexos, como sugerem Oliveira e Cavalcante (2021).

A construção de confiança e a adaptação contínua aos protocolos de segurança ilustram a aplicação prática da capacidade adaptativa, baseada no aprendizado constante (Cappellari *et al.*, 2018). A atuação proativa de Lira, ao apoiar estrutural e financeiramente a gestão prisional por meio de doações e colaborações, reflete uma visão estratégica orientada à construção de capital social, elemento essencial da capacidade adaptativa, segundo Adger (2000). Esse engajamento favorece a integração entre capacidades organizacionais e comunitárias, possibilitando ajustes sustentáveis, em consonância com o que destacam Gibson e Birkinshaw (2004), sobre a influência dos sistemas de gestão na adaptabilidade.

Por fim, a experiência da JSOMA também aponta para a necessidade de gestores públicos e privados construírem rotinas adaptativas em PPPs, por meio da aprendizagem relacional e de ajustes contínuos nos processos, sobretudo em contextos marcados pela escassez de recursos, conforme já evidenciado por Araújo e Pacheco (2019) e Leão *et al.*, (2024). Assim, a experiência da JSOMA demonstra que a capacidade adaptativa organizacional é uma competência multifacetada, que combina cultura, inovação, resiliência

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

e gestão colaborativa. A articulação entre teoria e prática, quando coerente, mostra-se eficaz na superação dos desafios complexos característicos de contextos como o sistema prisional.

4.2 Período Estratégico II – Consolidação e aprendizado (2020-2022)

4.2.1 Eventos Críticos Identificados

Evento 1: Capacitação (2020 e 2021)

O crescimento acelerado das demandas e do número de colaboradores foi essencial para a consolidação da JSOMA, mas também impôs desafios, especialmente na área de capacitação. Nos primeiros meses, a empresa precisou desacelerar temporariamente a produção e as contratações para garantir a qualidade dos processos e produtos. Inicialmente, os treinamentos duravam de dois a três dias e focavam exclusivamente em aspectos técnicos da produção. No entanto, com o aumento expressivo da demanda e do quadro de colaboradores, surgiram dificuldades no controle individualizado da produção, resultando em inconformidades que, embora não comprometessem as parcerias, evidenciaram a necessidade de uma capacitação mais estruturada.

Como resposta, a JSOMA implementou um curso de três dias com certificação em “Boas Práticas da Atividade Industrial”, direcionado a colaboradores ativos e novos candidatos. A formação abordava temas como higiene, trabalho em equipe, redução de desperdícios, rotinas produtivas, EPIs e segurança industrial. O curso tornou-se parte obrigatória do processo seletivo, promovendo uma triagem mais criteriosa e melhorias na qualidade e produtividade individual e coletiva. Ainda em 2021, a empresa passa por mais um processo de expansão em suas operações com a aquisição de 18 máquinas de costura industrial, iniciando a produção de uniformes descartáveis. Na ocasião foi oferecido um curso profissionalizante de 30 dias para 25 aprendizados. Nesse período, passou a contar com cerca de 70 colaboradores. Consolidando uma cultura voltada à eficiência e à qualificação.

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

Evento 2: Controle de qualidade (2020-2021)

Nos primeiros meses de operação da JSOMA, surgiram novos desafios relacionados ao controle de qualidade e às exigências sanitárias.

O cliente e parceiro principal da JSOMA, passou a exigir controles rigorosos de qualidade e higiene, mesmo para embalagens de produtos descartáveis. Essa demanda gerou preocupações sobre a viabilidade do projeto, especialmente em relação à capacidade da Penitenciária Estadual Modulada de Ijuí, que, embora possuísse infraestrutura industrial adequada, enfrentava dúvidas quanto ao cumprimento das exigências sanitárias.

Para superar esses desafios, foi estabelecido um esforço conjunto entre a JSOMA e a gestão prisional, resultando em uma série de melhorias e adequações. Entre as principais iniciativas, destacam-se: (i) a supervisão da manutenção sanitária, com a cobrança da execução dentro dos prazos de dedetizações e limpeza de caixas d'água junto à SUSEPE; (ii) a implementação de barreiras sanitárias nas entradas e saídas dos pavilhões de trabalho e banheiros para prevenir contaminação; (iii) a reorganização da produção, permitindo rastreamento individual de cada produto e facilitando a identificação de inconformidades; e (iv) a introdução de planilhas detalhadas para inspeções individuais e coletivas, que garantiam a verificação dos itens antes do empacotamento.

Após auditorias realizadas por clientes e órgãos externos, o processo foi aprovado, com algumas sugestões pontuais de melhoria. Essa aprovação representou uma conquista significativa para a JSOMA e a gestão prisional, demonstrando que a parceria público-privada no ambiente prisional é capaz de atender aos altos padrões de qualidade e sanitários.

Evento 3: Mecanismo de incentivos e de responsabilidade social (2020-2022)

Em 2020 e consolidado em 2021, a JSOMA implementou uma adaptação significativa no campo da produtividade e motivação dos colaboradores apenados. Com base na legislação vigente, a empresa se beneficiou de incentivos como isenção de encargos trabalhistas e pagamento mínimo de 1/3 do salário-mínimo para apenados, além de 10% para o fundo penitenciário estadual, resultando em um custo efetivo de 85% do salário-mínimo por colaborador. Os apenados, por sua vez, recebem 1/3 do salário-mínimo, com 20%

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

destinado a um fundo de pecúlio, além do direito à remissão de pena, redução de um dia a cada três trabalhados (LEP, 1984).

O empresário lembra que inicialmente a produtividade dos apenados foi comparada à dos trabalhadores externos, mas logo surgiram desafios. Todavia no período vespertino, muitos apenados reduziam o ritmo de trabalho após atingirem as metas mínimas e alguns conseguiam atingir suas metas com certa antecedência. Para mitigar a queda de produtividade no período vespertino, a JSOMA, em parceria com a coordenação da casa prisional e a SUSEPE, desenvolveu um plano de metas vinculado à produtividade individual, formalizado por aditivo ao convênio. Os apenados passaram a receber entre 0,75% e 1,2% do salário-mínimo como incentivo adicional, modelo reconhecido nacionalmente e apresentado ao Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) em novembro de 2021. Esse plano aumentou a motivação e produtividade, beneficiando tanto a empresa quanto os apenados e a administração prisional, e em 2022 rendeu à JSOMA o Selo Nacional de Responsabilidade Social pelo Trabalho no Sistema Penal (Selo Resgata), concedido pela Secretaria Nacional de Políticas Penais (SENAPPEN).

Entre 2020 e 2024, a JSOMA ampliou seus esforços de responsabilidade social, incluindo doações de equipamentos como câmeras, geladeiras e bebedouros para unidades prisionais e apoio à confecção de mais de cinco mil máscaras para agentes públicos, internos e instituições escolares durante a pandemia. Em 2022, a empresa colaborou, por meio da doação de rede de internet, para viabilizar um polo universitário EAD na unidade prisional, promovendo educação e reintegração social. Em 2024, apoiou a produção de bochas paraolímpicas em parceria com a FADERS, reforçando seu compromisso com a inclusão e a conscientização social.

No entanto, esses esforços são permeados por ambiguidades culturais entre stakeholders. Enquanto alguns reconhecem o valor social dessas práticas e as integram à identidade institucional, outros preferem evitar associações públicas para mitigar possíveis rejeições dos consumidores. Essas tensões refletem a necessidade de uma gestão estratégica sensível, capaz de equilibrar aspectos éticos e de identidade institucional.

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

Evento 4: Colaboração em decretos e projetos de lei (2021-2022)

A atuação da JSOMA na Penitenciária Modulada Estadual de Ijuí consolidou seu papel como agente político não partidário em PPP, indo além dos resultados operacionais ao contribuir para a formulação de políticas públicas.

Entre suas principais iniciativas, destaca-se a participação em um projeto-piloto que resultou na Lei Estadual nº 15.855/2022, que criou o Fundo Penitenciário Rotativo Regional do Rio Grande do Sul, aprovado por unanimidade na Assembleia Legislativa. Essa legislação viabiliza e regulamenta o uso de recursos provenientes dos convênios para contratação de mão de obra prisional, promovendo sustentabilidade financeira para o sistema penitenciário estadual. Além disso, a JSOMA desempenhou papel central na superação de resistências institucionais, incentivando a SUSEPE que culminou na promulgação do Decreto nº 56.762/2022, que estabelece critérios para avaliação e concessão de incentivos às unidades prisionais, além de avanços na carreira dos agentes envolvidos.

Essas medidas fortaleceram a confiança entre os atores envolvidos, promovendo maior alinhamento entre interesses públicos e privados e criando mecanismos concretos de legitimação e engajamento institucional, essenciais para a sustentabilidade, continuidade e expansão do modelo de PPP.

Evento 5: Contexto político/eleições (2022)

A adaptação ao contexto das eleições estaduais representou um desafio, devido à instabilidade das instituições públicas durante esse período. Mudanças de governo acarretam alterações nas lideranças e gestores, cancelamento de projetos e programas, o que cria um cenário de incertezas. A estratégia da JSOMA foi adotar uma postura apartidária, evitando-se envolver em pautas partidárias, em vez disso, defendeu pautas de Estado. Isso ajudou a evitar resistência política e adversários em um ambiente sensível de PPPs.

O apoio da empresa nas melhorias da gestão da casa prisional, aliado ao fato de que o convênio com a JSOMA trazia recursos financeiros diretos para a unidade prisional, conferiu estabilidade ao projeto durante o período eleitoral. Caso um novo gestor decidisse encerrar o programa de trabalho prisional, teria que abrir mão de recursos financeiros já

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

escassos no sistema prisional, além de enfrentar a resistência dos agentes públicos, que estavam ganhando pontos para promoções internas dentro da instituição.

Evento 6: Se adequando as crises e instabilidade do sistema prisional (2021-2022)

O gerenciamento de crises em PPPs no contexto prisional é uma questão crucial, dada a ocorrência de diversas situações críticas internas e externas que exigem rápida adaptação das empresas envolvidas. Entre os fatores que podem desencadear essas crises estão interrupções de atividades por motivos de segurança, como revistas pessoais e estruturais, transferências de apenados, mudanças de gestores, greves de agentes públicos, reivindicações de direitos dos apenados e surtos de doenças, como tuberculose e COVID-19.

Em 2021, por exemplo, a JSOMA enfrentou duas paralisações significativas devido à pandemia de COVID-19, uma de dez dias e outra superior a vinte dias. Além disso, ocorreram paralisações entre 2022, quando os apenados reivindicaram o retorno das visitas suspensas pelas restrições sanitárias. Interrupções relacionadas à segurança, como busca e apreensão ou transferências de apenados, também são recorrentes, variando em duração, desde curtas (uma a duas horas) até mais longas, como durante revistas gerais, que podem suspender atividades por um ou dois turnos.

A imprevisibilidade dessas situações evidencia a complexidade da gestão nesse contexto. No caso das paralisações devido à pandemia, os impactos foram atenuados pela existência de estoques preventivos e pela empatia dos clientes. Já as paralisações relacionadas a questões de segurança, greves ou mobilizações dos apenados não recebiam a mesma compreensão dos clientes, mas também foram gerenciadas com estoques preventivos e diálogos eficazes. As interações e negociações entre a empresa, a gestão da unidade prisional e os apenados se mostraram mais produtivas do que o esperado. Apesar das interrupções ocasionais, as horas ou dias de paralisação foram sempre compensados.

4.2.2 Estratégias adaptativas identificadas no Período estratégico II

O “*Período Estratégico 2*” evidencia a complexidade e instabilidade do sistema prisional brasileiro, refletindo os desafios enfrentados na gestão de PPPs. Nesse contexto, a capacidade adaptativa organizacional e o aprendizado contínuo, conforme proposto por

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

Wang e Ahmed (2007), mostraram-se essenciais para a atuação da JSOMA diante de crises como a pandemia de COVID-19, greves de agentes públicos e mobilizações de apenados por visitas presenciais.

Essas situações demandaram resiliência estratégica (Hamel e Välikangas, 2003) e respostas ágeis em processos e recursos, ressaltando a importância do alinhamento estratégico (Lengnick-Hall e Beck, 2005) e da flexibilidade na gestão (Eisenhardt e Martin, 2000; Teece, 2007). A eficácia da JSOMA em negociações com apenados e agentes públicos em contextos de tensão operacional demonstrou como a capacidade adaptativa sustentou a continuidade dos serviços e o cumprimento contratual — dimensões críticas ao êxito das PPPs (Cruz e Marques, 2017).

A transição política de 2022 introduziu incertezas adicionais, típicas de alterações governamentais que podem comprometer políticas públicas. A postura apartidária da empresa, centrada em pautas de Estado, ilustra sua capacidade adaptativa cultural (Schein, 1992), contribuindo para mitigar riscos políticos e reforçar sua legitimidade institucional.

A governança colaborativa, apoiada em mecanismos flexíveis e na articulação entre os setores público e privado, foi central para a superação de incertezas e continuidade dos projetos, mesmo em meio a crises políticas, complexidade normativa (Firjan, 2023; Fernandes, 2018).

A interação estratégica entre a JSOMA, a administração prisional e demais *stakeholders* fortaleceu essa governança, mitigação de riscos (Smit e Wandel, 2006; Lima e Rezende, 2022) e promovendo o alinhamento de interesses múltiplos (Cruz e Marques, 2017; Coelho Junior *et al.*, 2021). Esse arranjo interorganizacional revela a maturidade da empresa na coordenação de múltiplos atores em contextos adversos (Oliveira e Cavalcante, 2021).

Adicionalmente, a adoção de práticas de responsabilidade social e inclusão funcionou como uma resposta estratégica a pressões internas e externas. Iniciativas como doação de equipamentos, fornecimento de internet para educação e apoio à bocha paraolímpica consolidaram laços com a população carcerária e representaram inovação no sistema prisional. Alinhadas à estratégia organizacional, tais ações beneficiaram diretamente apenados e agentes, ao passo que fortaleceram a imagem institucional e a sustentabilidade da empresa no modelo PPP (Lengnick-Hall e Beck, 2005).

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

Essa trajetória revela a articulação entre dimensões internas e externas, destacando o papel das estruturas organizacionais na configuração da capacidade adaptativa (Akgün, Keskin e Byrne, 2012). Também evidencia a habilidade da empresa em lidar com a complexidade normativa, a multiplicidade de atores e os estigmas sociais ligados à privação de liberdade, exigindo inovação, resiliência e legitimidade institucional (Lima e Rezende, 2022). Conforme demonstram Araújo e Pacheco (2019), a construção de rotinas adaptativas, ancoradas na aprendizagem relacional e nos ajustes contínuos dos processos, é indispensável em ambientes marcados pela escassez de recursos.

Em síntese, a experiência da JSOMA nesse período demonstra que a capacidade adaptativa organizacional, em sinergia com a governança colaborativa e o compromisso com a responsabilidade social, é um vetor essencial de resiliência e sustentabilidade das PPPs em contextos institucionalmente instáveis e de alta complexidade.

4.3 Período estratégico III – Referência no seguimento (2023 e 2024)

4.3.1 Eventos Críticos Identificados

Evento 1: Empresa torna-se referência no seguimento de contratação de mão de obra prisional (2023)

Após alcançar resultados significativos nos primeiros anos, a empresa JSOMA se consolidou como referência em Parcerias Público-Privadas (PPPs) voltadas à contratação de mão de obra prisional, sendo frequentemente convidada para participar de reuniões de planejamento, seminários e eventos especializados, como o Seminário Nacional de Boas Práticas de Trabalho Prisional, promovido pelo DEPEN e encontros com o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas de Caxias do Sul (SIMECS).

Além disso, o diretor da empresa, indicado pela SUSEPE, passou a atuar como consultor informal, compartilhando experiências e desafios do setor com empresários interessados, fomentando o trabalho prisional e a ampliação da rede de parcerias da JSOMA.

Evento 2: Renovação de contrato (2024-2025)

Um dos principais desafios enfrentados pelo empresário na gestão de Parcerias Público-Privadas (PPPs) está relacionado à curta duração dos contratos, como exemplificado

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

pelo contrato inicial firmado em 2020, com duração de um ano, renovado por mais quatro anos, conforme o padrão dos convênios de mão de obra prisional no Rio Grande do Sul. A avaliação prevista para 2025 poderá resultar em uma nova renovação. A instabilidade gerada pela curta duração dificulta o planejamento e a execução de parcerias de médio e longo prazo. Além disso, qualquer alteração ou inovação nos convênios exige formalização por meio de aditivos contratuais, um processo que pode levar de três a quatro meses, o que, embora não inviabilize mudanças, demanda um planejamento rigoroso e a antecipação de cenários.

4.3.2 Estratégias adaptativas identificadas no Período estratégico III

No período “*estratégico 3*”, a empresa JSOMA consolidou-se como referência no segmento de PPP voltada para a contratação de mão de obra prisional no RS, destacando-se por sua capacidade de adaptação e aprendizado organizacional, conforme abordado por Lengnick-Hall e Beck (2005) e Schein (1992).

Sua atuação estratégica é pautada pela aprendizagem contínua e pelo alinhamento com as políticas públicas, como evidenciado pela concessão do Selo Nacional de Responsabilidade Social pelo Trabalho no Sistema Penal, em 2022. Esse reconhecimento e as frequentes convocações para seminários e eventos da área refletem a gestão colaborativa (Cruz e Marques, 2017), além de ampliar sua rede de contatos e capital social da empresa (Adger, 2000; Lima e Rezende, 2022).

A curta duração dos contratos reflete a complexidade normativa do setor e impõe condições incertas e complexas o que exige resiliência estratégica (Hamel e Välikangas, 2003) e uma gestão que antecipa cenários e a essas incertezas (Stacey, 1995, 2003).

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

4.4 Síntese das principais estratégias adaptativas usadas pela JSOMA.

Os quadros 2 e 3 que são apresentados na sequência, refletem uma sistematização dos principais eventos, das estratégias adaptativas desenvolvida em cada período e os resultados alcançados pela empresa.

Quadro 2 – Síntese dos eventos e as principais capacidades adaptativas identificadas nos períodos I, II e III

| Período I: 2019–2020 | Período II 2020–2022 | Período III: 2023–2024 |
|---|--|--|
| <p>Contexto: Identificação de oportunidade e fundação.</p> <p>Evento 1- Convênio com SUSEPE</p> <p>Evento 2- Aumento da demanda</p> <p>Evento 3- Desafios culturais e estruturais.</p> <p>Principais capacidades adaptativas identificas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidade adaptativa estrutural (Teece, Pisano e Shuen, 1997) -Capacidade adaptativa Cultural (Schein, 1992) -Capacidade adaptativa estratégica (Hamel e Välikangas, 2003; Lengnick-Hall e Beck, 2005) -Capacidade adaptativa operacional (Lengnick-Hall & Beck, 2005). -Capacidade adaptativa político-institucional. (Oliveira e Cavalcante, 2021; Lima e Rezende;2022; (Gibson e Birkinshaw ,2004). | <p>Contexto: Consolidação e aprendizado</p> <p>Evento1- Treinamento e capacitação</p> <p>Evento 2- Controle de qualidade</p> <p>Eventos 3 e 4- Mecanismo de incentivos. Criação do plano de metas e Responsabilidade Social</p> <p>Eventos 5 e 6 – Gerenciando crises.</p> <p>Principais capacidades adaptativas identificas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidade adaptativa operacional (Lengnick-Hall & Beck, 2005), - Capacidade adaptativa cultural (Schein, 1992) -Capacidade adaptativa estratégica (Hamel e Välikangas, 2003; Lengnick-Hall e Beck, 2005) -Capacidade adaptativa político-institucional. (Oliveira e Cavalcante, 2021; Lima e Rezende;2022; (Gibson e Birkinshaw ,2004). | <p>Contexto: Referência no setor</p> <p>Evento 1- Participação em eventos nacionais e reconhecimento com Selo Resgata</p> <p>Evento 2- Desafios da renovação contratual.</p> <p>Principais capacidades adaptativas identificas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacidade adaptativa político-institucional. (Oliveira e Cavalcante, 2021; Lima e Rezende;2022; Gibson e Birkinshaw ,2004). -Capacidade adaptativa cultural (Schein, 1992). |

Fonte: Os autores (2025)

O quadro 3 estabelece uma relação sistêmica entre o contexto, as principais capacidades adaptativas desenvolvidas, as estratégias utilizadas e os resultados alcançados.

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

Quadro 3. Síntese das interações sistêmicas entre contexto institucional, capacidades adaptativas, estratégias organizacionais e resultados da PPP no sistema prisional.

| Contexto Institucional Complexo | Capacidades Adaptativas Desenvolvidas | Estratégias Organizacionais Aplicadas | Resultados |
|---|---|---|---|
| Crises sanitárias | Operacional (Lengnick-Hall & Beck, 2005); Mobilização de Recursos (Teece, Pisano; Shuen, 1997); Flexibilidade organizacional (Wang; Ahmed, 2007) | Pluralidade das equipes, alinhamento estratégico e acoplamento frouxo entre estruturas formais e processos emergentes (Akgün, Keskin; Byrne, 2012). Capacidade adaptativa baseada em aprendizado constante (Cappellari <i>et al.</i> , 2018; Araújo; Pacheco (2019). Mitigação e adaptação (Smit; Wandel, 2006). Interações entre fatores internos externos , (Akgün, Keskin, Byrne, 2012). | Expansão das parcerias Cultura de aprendizado e adaptação. |
| Instabilidade política e institucional | Cultural (Schein, 1992; Lima; Rezende, 2022); Resiliência estratégica (Hamel; Välikangas, 2003). Alinhamento estratégico (Lengnick-Hall; Beck, 2005). | Governança colaborativa (Cruz; Marques, 2017; Fernandes, 2018). Interações entre fatores internos e externos , (Akgün, Keskin; Byrne, 2012). Mitigação e adaptação (Smit; Wandel, 2006). | Sustentabilidade da PPP |
| Estigma social | Alinhamento estratégico (Hamel & Välikangas, 2003; Lengnick-Hall; Beck, 2005); Governança colaborativa (Cruz; Marques, 2017, Fernandes, 2018). | Arranjos interorganizacionais complexos (Oliveira; Cavalcante, 2021; Lima; Rezende, 2022). Governança colaborativa (Cruz e Marques, 2017, Fernandes, 2018). Alinhamento estratégico (Lengnick-Hall; Beck, 2005). Construção de Capital Social (Adger, 2000) | Reconhecimento institucional. Resiliência reputacional. |
| Vulnerabilidade social e estrutural | Resiliência estratégica (Hamel e Välikangas, 2003); Construção de capital social (Adger, 2000). | Capacidades organizacionais e comunitárias (Gibson; Birkinshaw, 2004). Arranjos Interorganizacionais complexos , (Oliveira; Cavalcante, 2021). Mobilização de recursos (Teece; Pisano, Shuen, 1997). | Práticas e cultura de responsabilidade social e mecanismos de incentivos. |

Fonte: Os Autores (2025).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a adaptação estratégica da empresa JSOMA, no contexto das Parcerias Público-Privadas (PPPs), voltadas à contratação de mão de obra prisional, destacando a mobilização das capacidades dinâmicas, especialmente às capacidades adaptativas como fatores determinantes para a eficácia e sustentabilidade dessas parcerias. Os resultados evidenciam que a flexibilidade organizacional e a capacidade de aprendizado contínuo são essenciais para o sucesso das PPPs, permitindo que as organizações se ajustem às dinâmicas políticas e econômicas e enfrentem as incertezas

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

típicas de um ambiente institucional complexo. A capacidade da JSOMA de alinhar suas rotinas operacionais, consolidando sua adaptabilidade estratégica, foi fundamental para a promoção de uma gestão colaborativa com os *stakeholders*, contribuindo para a construção de confiança e a implementação de mecanismos de governança que facilitaram a adaptação às mudanças contextuais.

A análise dos relatos de experiência da empresa corroborou os principais conceitos teóricos de capacidades dinâmicas e capacidade adaptativa, conforme discutido por Teece *et al.* (1997), Wang e Ahmed (2007), e Hamel e Välikangas (2003). A JSOMA demonstrou uma flexibilidade organizacional, sendo capaz de antecipar crises e ajustar seus processos internos e externos para assegurar a continuidade das operações, especialmente durante situações adversas como a pandemia de COVID-19 e as greves de agentes públicos. A colaboração contínua com a gestão prisional e a manutenção de um alinhamento estratégico com as políticas públicas também se revelaram fundamentais para o sucesso da parceria, conforme destacado por Cruz e Marques (2017) e Fernandes (2018).

Outro aspecto relevante foi a habilidade da JSOMA de se integrar ao ambiente prisional, caracterizado por desafios culturais e estruturais, como proposto por Schein (1992). A construção de confiança, aliada ao entendimento das rotinas de segurança e à aplicação de estratégias de responsabilidade e inclusão social, possibilitou não apenas a inovação social, mas também a criação de uma imagem positiva que fortaleceu o capital social da organização, em consonância com os princípios de Adger (2000). Contudo, a curta duração dos contratos, representa um desafio constante, exigindo adaptações rápidas e dificultando a implementação de estratégias de longo prazo.

As limitações do estudo incluem a dificuldade de generalizar os resultados devido ao foco específico na operação da JSOMA na Penitenciária Estadual Modulada de Ijuí, no Rio Grande do Sul. A análise poderia ser aprofundada para investigar como empresas em diferentes contextos regionais do Brasil enfrentam desafios semelhantes e se existem estratégias comuns que possam ser aplicadas em diversos cenários.

Além disso, uma análise mais detalhada das dinâmicas internas da JSOMA, especialmente nas interações entre os diferentes níveis hierárquicos, poderia proporcionar

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

uma visão mais completa sobre os processos de adaptação e aprendizado organizacional, reduzindo possíveis vieses interpretativos.

Futuras pesquisas podem explorar a governança colaborativa nas PPPs do setor prisional, investigando como otimizar o alinhamento de interesses entre os setores público e privado, especialmente durante períodos de transição política ou crises sistêmicas. A inclusão de outros *stakeholders*, como organizações da sociedade civil e entidades de fiscalização, poderia também enriquecer a compreensão sobre a eficácia dessas parcerias e suas contribuições para mudanças estruturais no sistema prisional.

Em suma, o estudo de caso da JSOMA ilustra como as empresas podem integrar teoria e prática no enfrentamento de ambientes organizacionais complexos, evidenciando que a capacidade adaptativa organizacional, que envolve cultura, inovação e resiliência, é uma competência essencial para a sustentabilidade de parcerias em contextos públicos e privados. O modelo de PPP aplicado no sistema prisional brasileiro, embora desafiante, oferece oportunidades para empresas que souberem alinhar sua estratégia às necessidades de adaptação e colaboração em contextos dinâmicos e imprevisíveis.

No que tange à generalização analítica e às categorias transferíveis, o estudo permite concluir que foram identificadas categorias analíticas que, embora construídas empiricamente, possuem potencial de transferência teórica a outros contextos. Trata-se, portanto, de um exercício de generalização analítica que possibilita ampliar a compreensão teórica do fenômeno das capacidades adaptativas em arranjos interorganizacionais. Neste aspecto, as principais categorias identificadas foram **(i) capacidade adaptativa político-institucional:** compreendida como a habilidade da organização de alinhar suas estratégias e operações com diferentes gestões estatais ao longo do tempo, mantendo legitimidade e continuidade institucional; **(ii) aprendizagem relacional intersetorial:** refere-se à construção de rotinas e soluções organizacionais a partir da interação contínua com atores dos setores público, privado e terceiro setor; **(iii) resiliência reputacional em ambientes estigmatizados:** capacidade da organização de manter e projetar uma identidade institucional positiva, mesmo atuando em contextos marcados por estigmas sociais, como o sistema prisional.

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

Essas categorias podem contribuir para a ampliação da compreensão acerca do modo como organizações inseridas em PPPs desenvolvem capacidades adaptativas que extrapolam a resposta meramente operacional, permitindo-lhes posicionar-se de forma estratégica em contextos complexos, caracterizados por incertezas políticas e normativas, estigmas sociais, escassez de recursos, instabilidade institucional e interesses múltiplos e, por vezes, contraditórios dos *stakeholders*.

A proposição da articulação dessas categorias de análise ao modelo teórico das capacidades dinâmicas possibilita um avanço do conhecimento na área de estratégias organizacionais, ao oferecer conceitos com potencial de aplicabilidade em pesquisas futuras, especialmente em contextos organizacionais análogos.

REFERÊNCIA

AKGÜN, A. E.; KESKIN, H.; BYRNE, J. C. Complex adaptive systems theory and firm product innovativeness. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 31, p. 21–42, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S092347481300057X>. Acesso em: 4 abr. 2025.

SMITH, P. G. L. *A trajetória das prisões privadas no Brasil: uma análise da disputa pela legitimidade no debate público*. 2020. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-11062020203654/pt-br.php>. Acesso em: 22 abr. 2025.

ADGER, W. N. *Social and ecological resilience: are they related?* *Progress in Human Geography*, v. 24, n. 3, p. 347-364, 2000.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. *Dynamic capabilities: what they need to be dynamic?* St. Petersburg State University. São Petersburgo. 2006. Disponível em: https://gsom.spbu.ru/files/upload/niim/publishing/papers/Andreeva_Chaika_eng.pdf? Acesso em: 21 dez. 2024.

ARAÚJO, M. A.; PACHECO, R. S. Aprendizagem interorganizacional em Parcerias Público-Privadas: o papel das rotinas adaptativas na gestão de contratos complexos. *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 4, p. 764–786, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477763751003/>. Acesso em: 4 abr. 2025.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em:

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20%281991%29.pdf? Acesso em 21 de dez. de 2024.

BRASIL, M.; ANDRADE, O. G.. A ilegalidade do trabalho prisional: análise da legalidade da mercantilização da pobreza e a crítica à forma jurídica. *InSURgência: revista de direitos e movimentos sociais*, v. 5, n. 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/insurgencia/article/view/28275>. Acesso em: 22 abr. 2025.

CAPPELLARI, G. M; SAUSEN. J. O; HERMES L. C. R. Capacidade adaptativa: estudo em empresas do setor metalomecânico. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 19, n. 3, p. 1–25, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477763751003> /Acesso em: 4 abr. 2025.

COELHO JUNIOR, F. A. ZERBINI, T; PERREIRA, D. GURLART, M. C. M. Gestão do desempenho e capacidades organizacionais dinâmicas em organizações públicas brasileiras. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO (EnGPR), 2021, online. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2021. Disponível em: https://eventos.anpad.org.br/pt_br/evento/123/engpr-2021/ . Acesso em: 23 abr. 2025.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEPEN. Relatórios Estatísticos do Sistema Prisional Brasileiro. Disponível em: <http://depen.gov.br>. Acesso em: 2 dez. 2024.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3094429?>. Acesso em; 21 de dez. De 2024.

FERRO, T. M. B. L. *Precarização do trabalho e estado penal no Brasil – para onde vamos?* 2022. Tese (Doutorado em Ciências Criminais) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/24407> Acesso em: 22 abr. 2025.

FERREIRA, M. P.; COELHO, F. C.; LIMA, R. C. Gestão adaptativa no setor público: integrando capacidades dinâmicas e governança colaborativa. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 5, p. 1052–1072, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/F74NYCkzkVfKPMFp3q6Bx9B/>. Acesso em: 4 abr. 2025.

FERNANDES, M. M. Parcerias público-privadas no sistema prisional: possibilidades e limites à luz da governança pública. *Revista do Serviço Público*, v. 69, n. 2, p. 209–230, 2018. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ppgdir/article/view/96580>. Acesso em: 4 abr. 2025.

FIRJAN. *Estudo sobre PPPs no Brasil: Impactos no Sistema Prisional*. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2023.

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

GIBSON, C.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. The quest for resilience. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 9, p. 52-63, 2003.

HOLLING, C. S. Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, v. 4, n. 5, p. 390-405, 2001.

LEÃO, P; GAMA, M. A. B; FLEURY, M. T. L. Como desenvolver capacidade dinâmica para implementar estratégias sociais? *SciELO em Perspectiva: Humanas*, 2024. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2024/02/01/comodesenvolvercapacidaded dinamica para-implementar-estrategias-sociais>. Acesso em: 23 abr. 2025.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E. Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, v. 31, n. 5, p. 738-757, 2005. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206305279367>. Acesso em: 21 de Dez. de 2024.

LIMA, V. M.; REZENDE, F. da C. Capacidades organizacionais e governança em PPPs: o caso do sistema penitenciário brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 3, p. e210223, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/F74NYCkzkVfKPMFp3q6Bx9B/>. Acesso em: 4 abr. 2025.

KRAEMER, L. M.; MEZZALIRA, A.C. A Parceria Público-Privada no Sistema Penitenciário Brasileiro e os seus Reflexos para a Execução Penal: um olhar atento à responsabilidade do Estado. *Revista Brasileira de Execução Penal*, v. 3, n. 1, p. 185–205, 2022. Disponível em: <https://rbepdepen.depen.gov.br/index.php/RBEP/article/view/423>. Acesso em: 22 abr. 2025.

MARTINS, G. A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 582-589, 1979. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2392364>. Acesso em: 21 de Dez. de 2024.

OLIVEIRA, F. J.; CAVALCANTE, P. L. Arranjos institucionais e capacidades adaptativas em políticas públicas: uma análise das PPPs sob a ótica da governança multinível. *Revista Brasileira de Gestão Pública*, v. 11, n. 2, p. 325–345, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/F74NYCkzkVfKPMFp3q6Bx9B/>. Acesso em: 4 abr. 2025.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; McKEE, L. *Shaping Strategic Change*. London: Sage Publications, 1992.

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

PORTER, M. *Estratégia competitiva*. São Paulo: Campus, 1985.

RIO GRANDE DO SUL. *Lei nº 15.855, de 7 de abril de 2022*. Cria o Fundo Penitenciário Rotativo Regional do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. *Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul: Poder Executivo*, Porto Alegre, 8 abr. 2022. Disponível em: <https://www.al.rs.gov.br/legislativo/legislacao/Lei/15855>. Acesso em: 19 abr. 2025.

RIO GRANDE DO SUL. *Decreto nº 56.762, de 17 de outubro de 2022*. Regulamenta as disposições relativas aos processos de promoção dos integrantes da carreira de agente penitenciário do Estado do Rio Grande do Sul, conforme previsto na Lei Complementar nº 13.259/2009. *Diário Oficial do Estado do RGS*. Porto Alegre, 18 out. 2022. Disponível em: <https://www.al.rs.gov.br/legislativo/legislacao/Decreto/56762>. Acesso em: 19 abr. 2025.

SANTOS, M. *Parcerias Público-Privadas no Sistema Prisional Brasileiro: Análise Crítica*. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 55, n. 3, p. 143-167, 2022.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 2ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHMALZ VIDEOGRAFIA. *Institucional da Penitenciária de Modulada de Ijuí*. YouTube, 16 Jun. 2021. 4 min. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DjplOSoo3gQ>. Acesso em: 20 abr. 2025.

SENAPPEN lança Levantamento de Informações Penitenciárias referentes ao primeiro semestre de 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/senappen-lanca-levantamento-de-informacoes-penitenciarias-referentes-ao-primeiro-semester-de-2023>. Acesso: 21 de dez. 2024.

SMITH, P. G.L. *A trajetória das prisões privadas no Brasil: uma análise da disputa pela legitimidade no debate público*. 2020. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-11062020-203654/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SMIT, B.; WANDEL, J. Adaptation, adaptive capacity and vulnerability. *Global Environmental Change*, v. 16, n. 3, p. 282-292, 2006. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959378006000410>. Acesso em: 21 de dez. 2024.

STACEY, R. D. The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 6, p. 477-495, 1995.

STACEY, R. D. *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. 3. ed. Londres: Pearson Education, 2003.

STABER, U.; SYDOW, J. Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 408-424, 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1056492602238848> Acesso em 21 dez de 2024.

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

STAKE, R. E. *Investigação com estudo de caso*. Trad. Alexandre M. Gomide *et al.* 2. ed. São Paulo: Penso, 2015.

TEECE, D.; PISANO, G. *The dynamic capabilities of firms: an introduction*. *Industrial and Corporate Change*, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article/3/3/537/696604>. Acesso em: 21 dez. 2024.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509:AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509:AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z). Acesso em: 21 de dez. 2024

TEECE, D. J. *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press, 2009. Disponível em: https://books.google.com/books/about/Dynamic_Capabilities_and_Strategic_Manag.html?id=88EUDAAAQBAJ. Acesso em 21 dez. 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>. acesso em: 21 de dez. De 2024.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. *International Journal of Management Reviews*, Oxford, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201x>. Acesso em: 21 de dez. de 2024.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. Disponível em: <https://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf?>. Acesso em: 21 de dez. de 2024.

WINTER, S. G. Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm. *Yale Economic Essays*, v. 4, n. 1, p. 225-272, 1964. Disponível em: https://www.lem.sssup.it/WPLem/files/winter_1964.pdf?. com Acesso em: 21 de dez. de 2024.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.318?>. Acesso em: 21 de dez. 2024.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, v. 62, n. 6, p. 625-632,

**CAPACIDADES ADAPTATIVAS COMO ESTRATÉGIA DE MUDANÇA EM AMBIENTES
COMPLEXOS: PARCERIA PÚBLICO PRIVADO
NO SISTEMA PRISIONAL**

2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296309000599>. Acesso em: 4 abr. 2025.

ZHOU, K. Z.; LI, C. B. Organizational resilience and the dynamic capability perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 27, n. 3, p. 551–574, 2010. Disponível em: <https://ideas.repec.org/s/kap/asiapa.html>. Acesso em: 4 abr. 2025.

Autor Correspondente:

Cidinei de Oliveira Cichoves

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí.

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional – PPGDR.

Rua do Comércio, nº 3000 – Bairro Universitário - Ijuí/RS, Brasil.

cidinei.cichoves@unijui.edu.com.br

Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da licença Creative Commons

