

O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO DE ENSINO SOB A ÓTICA DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO

Valdinei Cecilio

Instituto Federal Catarinense (IFC), São Francisco do Sul – SC, Brasil

Este trabalho tem como objetivo analisar o desempenho organizacional percebido pelos servidores do Instituto Federal Catarinense, sob a ótica da ambidestria contextual, aprendizagem organizacional, clima de serviço, força da identidade e integração da visão, com base nas respectivas teorias de Birkinshaw e Gibson (2004), Marsick e Watkins (2003), Schneider, White e Paul (1998), Kreiner e Ashforth (2004) e Kohles, Bligh e Carsten (2012). Para tanto, apresenta-se uma breve revisão da literatura sobre o tema desempenho organizacional e os conceitos fundamentais, características e aplicações das capacidades organizacionais supracitadas. E, por fim, por meio da modelagem de equações estruturais, analisam-se os resultados da pesquisa empírica realizada em abril de 2016, através de questionário online. Os resultados sugerem a ambidestria contextual como principal preditor direto do desempenho da organização e a identidade organizacional como importante preditor indireto da performance.

Palavras-chave: desempenho organizacional, capacidades organizacionais, setor público de ensino.

EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO DE ENSEÑANZA BAJO LA ÓPTICA DE LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES: UN ESTUDIO DE CASO

Esta investigación objetiva analizar el desempeño organizacional percibido por los funcionarios de Instituto Federal Catarinense, bajo la óptica de la ambidextría contextual, aprendizaje organizacional, clima de servicio, fuerza de la identidad y integración de la visión, basado en las respectivas teorías de Birkinshaw y Gibson (2004), Marsick y Watkins (2003), Schneider, White y Paul (1998), Kreiner y Ashforth (2004) y Kohles, Bligh y Carsten (2012). Así, presentase una breve revisión de la literatura sobre el tema desempeño organizacional y los conceptos fundamentales, características y aplicaciones de las capacidades organizacionales anteriormente mencionadas. Y, al final, a través del modelaje de ecuaciones estructurales, se analizan los resultados de la investigación empírica, efectuada en abril de 2016, mediante encuesta online. Los resultados sugieren la ambidextría contextual como principal predictor directo del desempeño organizacional, y la identidad organizacional como importante predictor indirecto del desempeño.

Palabras clave: desempeño organizacional, capacidades organizacionales, sector público de enseñanza.

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE PUBLIC EDUCATION SECTOR FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES: A CASE STUDY

This research aims to analyze organizational performance perceived by civil servants of the Instituto Federal Catarinense, from the perspective of the contextual ambidexterity, organizational learning, service climate, strong identity, and vision integration, based on the respective theories by Birkinshaw and Gibson (2004), Marsick and Watkins (2003), Schneider, White, and Paul (1998), Kreiner and Ashforth (2004), and Kohles, Bligh, and Carsten (2012). It presents a brief review the literature of the organizational performance construct, and the basic concepts, features and application of the above organizational capabilities. And finally, we analyze through structural equation modeling the results of empirical research conducted in April 2016, by online questionnaire. The results suggest the contextual ambidexterity as the main predictor of the organizational performance, and the organizational identity as important indirect predictor of the performance.

Keywords: organizational performance, organizational capabilities, public education sector.

1. INTRODUÇÃO

A partir da década de 1980, o desempenho das organizações públicas passa a ser tratado de uma forma mais sistemática, embora num primeiro momento apenas como indicador de economia e eficiência, mais preocupado com a responsabilidade financeira do que com os resultados dos serviços prestados aos cidadãos. Já num segundo momento, ressalta-se a importância da medição da performance organizacional como uma ferramenta de gestão capaz de fornecer ao governo e aos gestores as informações necessárias à implementação de novos instrumentos para o aperfeiçoamento da gestão e melhoria do desempenho das organizações públicas (MODELL, 2004).

O caso das instituições públicas de ensino no Brasil ocupa um espaço específico no que se refere às experiências de avaliação do desempenho organizacional. Apesar da existência de sistemas de avaliação da educação, como o Saeb e o Sinaes, preocupados em promover a qualidade da educação básica e superior, o que se percebe é que essas avaliações pouco interferem na performance das escolas e universidades. Assim, devido à ausência de um sistema de gestão do desempenho organizacional no setor público, de um modo geral, os gestores públicos acabam por não se preocupar tanto com os resultados da organização, uma vez que não serão responsabilizados ou recompensados, respectivamente, pelo mau ou bom desempenho.

De acordo com Yang, Watkins e Marsick (2004), o caminho para a melhoria da performance organizacional é altamente complexo e, muitas vezes, as organizações públicas precisam de ferramentas para ajudá-las a descobrir onde estão, onde precisam estar e o que precisam fazer para chegar lá. Sendo assim, um importante passo é a análise do contexto organizacional, pois, como defendem Misoczky e Vieira (2001, p. 165), “o termo desempenho expressa uma certa percepção do mundo e certas normas socioculturais, sendo, portanto, o resultado de uma rede de significados que muda de um grupo social para outro”. Não obstante, parece correto inferir que o desempenho organizacional tanto pode representar uma percepção (subjetiva) a respeito de um produto ou serviço (MISOCKY; VIEIRA, 2001), como dados reais (objetivos) relacionados aos resultados alcançados em função das metas estipuladas (RESENDE; GUIMARÃES, 2014). Em oposição às perspectivas mais funcionalistas ou objetivas, a abordagem aqui utilizada volta-se para o fato de que uma cultura organizacional devidamente orientada pode tirar proveito das suas próprias capacidades e rotinas para promover um melhor desempenho (NUNES; VALA, 2007).

Nesse sentido, o presente trabalho busca diagnosticar o contexto organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense (IFC). Para tanto, analisa-se o desempenho percebido pelos servidores sob a ótica da **ambidestria contextual**, preocupada com a gestão do contexto organizacional (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004); da **aprendizagem organizacional**, voltada para a gestão sistemática dos conhecimentos gerados pela organização (MARSICK; WATKINS, 2003); do **clima de serviço**, focado na gestão do clima organizacional (SCHNEIDER; WHITE; PAUL, 1998); e da **força da identidade e integração da visão**, ligadas à gestão da imagem e da identidade organizacional (KREINER; ASHFORTH, 2004; KOHLES; BLIGH; CARSTEN, 2012).

Para efeito deste estudo, essas capacidades organizacionais estão relacionadas à gestão estratégica, integrada e coordenada dos comportamentos dinâmicos e dos recursos organizacionais, atividades e capacidades comuns ou operacionais (ZOLLO; WINTER, 2002; HELFAT; WINTER, 2011). E visam auxiliar as organizações a enfrentar os desafios internos e externos que implicam mudanças nas suas rotinas e estratégias. Ressalta-se que, apesar de a cultura da administração pública não ser assim tão favorável à inovação e mudança, sua inércia já não é mais tolerável diante das rápidas transformações no mundo atual e perante a necessidade de atender às expectativas de uma sociedade cada vez mais exigente e consciente de seus direitos como cidadãos.

E, enfim, de acordo com o propósito do presente trabalho, a seguir conceituam-se os construtos em estudo, com destaque para a relevância das capacidades organizacionais na performance das organizações. Na sequência, detalha-se o método utilizado, quantitativo do tipo inferencial, escolhido em função da natureza do estudo, com destaque para a população e amostra, as medidas utilizadas e, também, os procedimentos para a recolha e tratamento dos dados. E, por fim, apresentam-se e discutem-se os resultados da investigação empírica, em que os modelos de mensuração e estruturais são analisados por meio da modelagem de equações estruturais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ambidestria contextual

Como meio de melhorar o seu desempenho, as organizações têm cada vez mais desejado e buscado a capacidade de ser ambidestras, mesmo que num contexto largamente associado

apenas à separação estrutural das atividades e iniciativas. Porém, para além da sua relação com as estruturas organizacionais, a ambidestria também é concebida como uma capacidade que emerge do contexto organizacional, onde o alinhamento e a adaptabilidade podem ser o resultado das atividades de uma equipe, divisão ou unidade. No geral, as decisões são tomadas por níveis hierárquicos mais baixos e o principal papel dos gestores de topo é o desenvolvimento do contexto organizacional, em um ambiente com papéis e funções relativamente flexíveis e colaboradores mais generalistas (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

Assim, a ambidestria contextual pode ser definida como a capacidade comportamental de uma determinada unidade de trabalho, equipe ou organização, que consegue atingir o equilíbrio entre o alinhamento e a adaptabilidade. O **alinhamento** está relacionado à coerência entre as diversas atividades desenvolvidas e a interação entre os processos de trabalho das unidades ou setores, e a **adaptabilidade**, por sua vez, refere-se à capacidade de reconfiguração rápida das atividades de cada unidade para atender novas demandas e necessidades do ambiente interno e externo (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

Como defendem Birkinshaw e Gibson (2004), uma das maiores preocupações da ambidestria contextual diz respeito às pessoas e seus comportamentos dentro de uma organização. Nesse sentido, os autores identificam quatro comportamentos pessoais que descrevem coletivamente indivíduos ambidestros: eles tomam iniciativas e estão atentos às oportunidades para além das suas funções; são negociadores e buscam construir ligações internas; são cooperativos e procuram unir esforços com os outros; e têm habilidades para executar mais de uma tarefa. Porém, essas capacidades individuais podem ser facilitadas ou restringidas, conforme a realidade do contexto organizacional. Como mostra a Figura 1, quanto maior for a ênfase ao suporte social e à gestão do desempenho, mais alinhadas e adaptáveis serão as pessoas e equipes e, conseqüentemente, melhor será a performance da organização.

Figura 1 – Tipos de contextos organizacionais



Fonte: Birkinshaw e Gibson (2004).

O contexto organizacional pode ser criado e aperfeiçoado por meio de uma gestão e liderança estratégica, porém, deve-se estar atento às disfunções apresentadas pelos contextos do tipo *burnout* e *country club*. Causado pela supervalorização da gestão do desempenho em detrimento do suporte social, o tipo *burnout* é caracterizado pela disciplina e tensão, que muitas vezes provoca o mal-estar relacionado ao trabalho, a exaustão emocional e a despersonalização dos indivíduos. Já o *country club* é o resultado da valorização excessiva do suporte social e desatenção à gestão do desempenho, que acaba por promover um ambiente onde se trabalha pouco e o baixo desempenho é tolerado. Esse contexto é caracterizado pelo sentimento de apoio e confiança e é uma característica inerente a muitas organizações estatais, a exemplo das universidades públicas (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

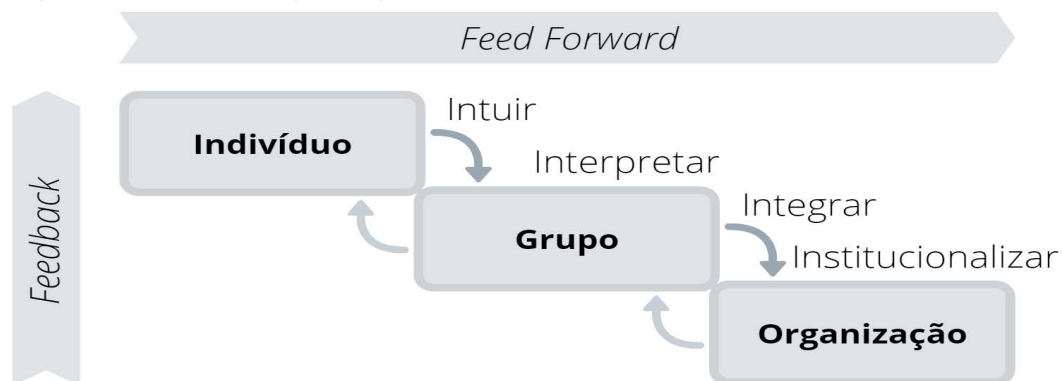
Assim, com base nas informações acima e na teoria de Gibson e Birkinshaw (2004), este estudo propõe testar a seguinte hipótese: a ambidestria contextual está positivamente relacionada com o desempenho organizacional percebido pelos servidores do IFC (H1).

Aprendizagem organizacional

Embora ainda haja muitas divergências acerca de uma definição para o termo aprendizagem organizacional, segundo Argote (2013), alguns aspectos comuns do ciclo de aprendizagem podem ser identificados em grande parte dos estudos, nomeadamente a relação entre experiências, contextos e processos de aprendizagem e sua influência na criação, acumulação e transferência de novos conhecimentos.

Assim, Crossan, Lane e White (1999), ao defenderem a aprendizagem organizacional como o principal meio para a renovação estratégica, desenvolvem um quadro sistemático de aprendizagem envolvendo as relações entre três níveis organizacionais e quatro processos sociais e psicológicos, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – A aprendizagem organizacional como um processo dinâmico



Fonte: Crossan, Lane e White (1999).

Vale ressaltar que nem todo processo ocorre em todos os níveis, a exemplo do processo de intuir, que é um atributo exclusivo do nível individual, inerente às experiências pessoais. Uma organização não intui, assim como não interpreta, no sentido de aperfeiçoar e desenvolver percepções. A interpretação pode ocorrer no nível individual, porém é no grupo de trabalho que esse processo ganha força e promove o processo de integração, este caracterizado pela compreensão partilhada e medidas coordenadas pelos integrantes do grupo, onde as ações consideradas eficazes serão repetidas. Ações que, por vezes, são incorporadas à rotina e se tornam regras e procedimentos formais, de modo que o processo de institucionalização acaba por ocorrer, no nível organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Levando em consideração os níveis em que a aprendizagem ocorre, Marsick e Watkins (2003) reforçam estudos anteriores que identificam sete dimensões inter-relacionadas da cultura de uma organização que aprende. Conforme o disposto no Quadro 1, as duas primeiras dimensões estão no nível individual, a terceira no nível de grupo e as demais no nível organizacional. Essas dimensões acabam por integrar os dois principais componentes interativos de mudança e desempenho de uma organização: as pessoas e a estrutura.

Quadro 1 – As sete dimensões da cultura de aprendizagem

Dimensão	Definição
Oportunidades para a aprendizagem contínua	A aprendizagem é projetada, no trabalho, para que as pessoas possam aprender enquanto trabalham; oportunidades são fornecidas para educação e crescimento contínuos.
Questionamento e diálogo	As pessoas ganham habilidades de raciocínio produtivo, para expressar seus pontos de vista, e a capacidade de ouvir e investigar as opiniões dos outros; a cultura é alterada para apoiar o questionamento, o feedback e a experimentação.
Colaboração e aprendizagem em equipe	Por meio dos grupos, o trabalho é projetado para acessar diferentes modos de pensar; espera-se que os grupos aprendam e trabalhem em conjunto; a colaboração é valorizada pela cultura e recompensada.
Sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem	Ambos os sistemas, de alta e baixa tecnologia, são criados e integrados ao trabalho para que a aprendizagem seja compartilhada; o acesso é fornecido; e os sistemas são mantidos.
Capacitação das pessoas para uma visão coletiva contínua	Pessoas estão envolvidas na criação e implementação de uma visão conjunta; as responsabilidades são distribuídas, por meio da delegação de poderes, para que as pessoas sejam motivadas a aprender e para que elas sejam responsabilizadas por isso.
Conexão da organização com o ambiente	As pessoas são levadas a ver os efeitos do seu trabalho em toda a organização; pessoas analisam o ambiente e utilizam as informações para ajustar as práticas de trabalho; a organização está ligada à sua comunidade.
Estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem	Líderes modelam, defendem e apoiam a aprendizagem; a liderança usa a aprendizagem, estrategicamente, para os resultados do negócio.

Fonte: Marsick e Watkins (2003).

Assim, com base nas informações acima e na teoria de Marsick e Watkins (2003), este estudo propõe testar a seguinte hipótese: a aprendizagem organizacional está positivamente relacionada com o desempenho organizacional percebido pelos servidores do IFC (H2).

Clima de serviço

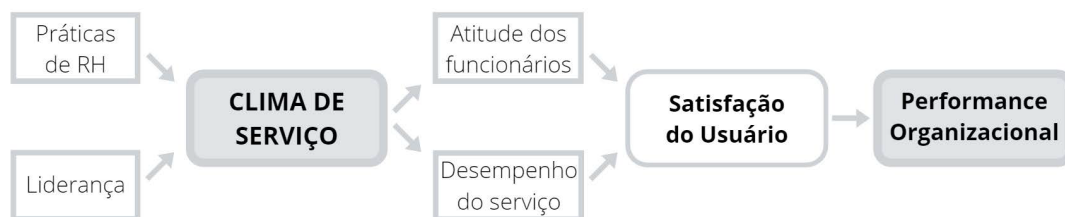
Para uma melhor compreensão do conceito de clima de serviço, faz-se necessário analisar, previamente, seus principais pressupostos, a começar pela diferenciação entre clima e cultura organizacional. Apesar de esses dois conceitos ainda apresentarem muitas inconsistências e, por vezes, definições difusas na literatura ou, ainda, serem usados como sinônimos (WALLACE; HUNT; RICHARDS, 1999), para os fins aqui pretendidos seguem-se os conceitos defendidos por Schein (2004) e Schneider, Macey e Young (2006).

Segundo Schein (2004), a cultura organizacional está mais voltada aos aspectos gerais que caracterizam a relação dos funcionários de uma organização e, conseqüentemente, a própria organização, como os valores comuns, mitos, histórias e crenças, enquanto o clima organizacional preocupa-se, sobretudo, com as atividades, eventos e comportamentos. Portanto, como defendem Schneider, Macey e Young (2006), o clima organizacional refere-se ao significado dos sinais percebidos pelos trabalhadores sobre o foco dado às suas energias ou estímulos encontrados, como as práticas, procedimentos e comportamentos esperados, suportados e recompensados naquele ambiente.

Com o aumento das pesquisas sobre o clima organizacional, suas dimensões também sofreram uma proliferação, o que levou Schneider, White e Paul (1998) a defenderem uma utilidade estratégica mais específica para o clima nas organizações. O que se está a dizer nada mais é do que dar ênfase a um determinado aspecto prático para a pesquisa do clima, a exemplo do foco no serviço, segurança, ética, justiça, inovação etc. Dessa maneira, uma organização passa a ter várias opções para análise das diversas formas do clima organizacional, de acordo com suas prioridades, possibilitando a compreensão e prevenção de resultados mais específicos, como a qualidade de um serviço e a lealdade e satisfação dos clientes/utentes se o foco for a criação de um clima para o serviço.

Assim, tendo em conta a possibilidade de melhoria ou criação de um clima orientado para os serviços e levando em consideração as evidências encontradas por Schneider, White e Paul (1998), pode-se dizer que os principais antecedentes do clima de serviço e potenciais geradores de um clima favorável à prestação de serviços são as práticas de recursos humanos (RH) e a liderança. Já os principais consequentes são a atitude dos funcionários e o desempenho do serviço, estes responsáveis pela satisfação dos clientes/utentes, com reflexos na performance organizacional, conforme mostra a Figura 3, modelo teórico resultante da meta-análise de Hong *et al.* (2013).

Figura 3 – Antecedentes e consequentes do clima de serviço



Fonte: Hong *et al.* (2013).

Assim, com base nas informações acima e na teoria de Schneider, White e Paul (1998), este estudo propõe testar a seguinte hipótese: o clima de serviço está positivamente relacionado com o desempenho organizacional percebido pelos servidores do IFC (H3).

Força da identidade organizacional

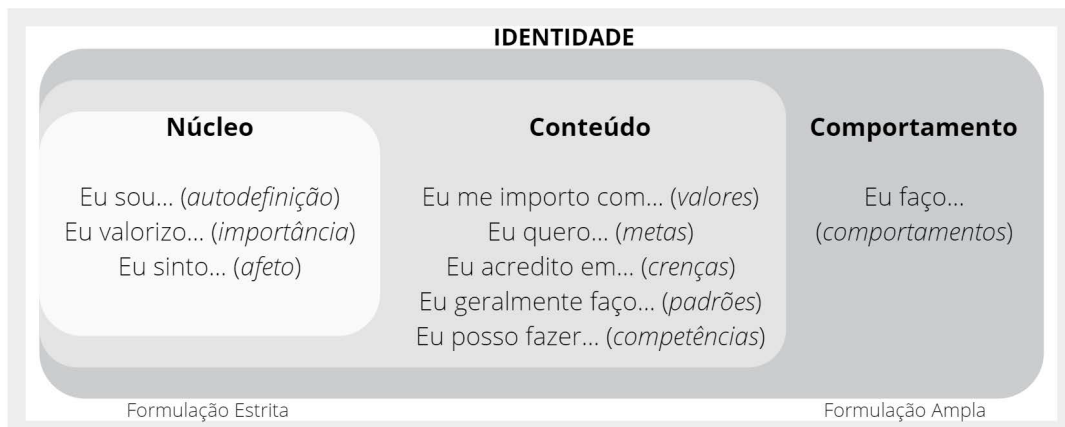
Enquanto “a identidade pessoal está ligada a uma construção individual do conceito de si, a identidade social trata do conceito de si a partir da vinculação da pessoa a grupos sociais” (MACHADO, 2003, p. 53). Já a identidade organizacional abrange os processos e as atividades através dos quais a organização torna-se única na mente de seus membros e reforça a crença do que é central, mais ou menos duradouro e o que a distingue das outras organizações (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008). Assim, a força da identidade tem a ver com o processo de identificação entre indivíduo e organização, ou seja, “o grau no qual um indivíduo define a si próprio pelos mesmos atributos que ele acredita definir a organização” (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994, p. 239). E esse processo pode se dar por dois caminhos distintos: o da **afinidade** (autorreferencial), quando indivíduo e organização partilham valores semelhantes; e o da **emulação** (autodefinido), quando o indivíduo acaba por mudar seu autoconceito para que seus valores e crenças tornem-se mais parecidos aos da organização (PRATT, 1998).

Para Nunes *et al.* (2014), as condições básicas para uma maior identificação e cooperação dos membros com o grupo estão no fato de a organização proporcionar ao indivíduo a manutenção de sua identidade pessoal, a melhoria da sua autoestima e a sua distinção perante os demais. E como consequência de uma identificação forte, entre indivíduos e organização, é possível perceber uma maior motivação intrínseca, aumento da partilha de informações, melhor desempenho e ações mais coordenadas, além da promoção da lealdade, resultante dessa relação de pertença ao grupo.

E, como mostra a Figura 4, o contexto da identificação organizacional é constituído pelo núcleo, conteúdo e comportamento da identidade. O **núcleo** serve como base para a identificação e é caracterizado pela autodefinição (quem sou eu?), pelo que considero importante (o que eu valorizo?) e pelo significado afetivo/emocional (o que eu sinto?). Já o **conteúdo**, nomeadamente, os valores, metas, crenças, padrões e competências, são os atributos centrais, mais ou menos duradouros e que distinguem uma organização das demais. E o **comportamento** está relacionado àquilo que realmente

faço, ressaltando a sua importância para a construção social da identificação.

Figura 4 – Contexto da identificação organizacional



Fonte: Ashforth; Harrison e Corley (2008).

Assim, com base nas informações acima e na teoria de Kreiner e Ashforth (2004), este estudo propõe testar a seguinte hipótese: a força da identidade está positivamente relacionada com o desempenho organizacional percebido pelos servidores do IFC (H4).

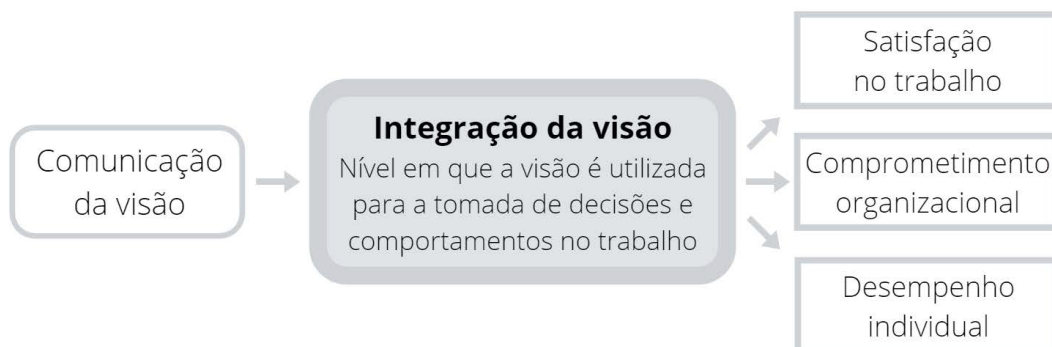
Integração da visão organizacional

Em sua relação com a identidade organizacional, de uma maneira mais idealista, a visão retrata um estado futuro desejado (onde se quer chegar), porém, não diz como chegar lá, e é por isso que se ressalta aqui o papel da estratégia e da liderança na orientação dos comportamentos dos servidores para a consecução do estado visionado ou desejado. Por sua vez, esse caminho deve ser percorrido em estreita relação com a missão organizacional, que, de uma maneira mais abstrata, abrange o motivo pelo qual a organização existe e, ainda, deve levar em consideração os valores defendidos pela organização (KOHLES; BLIGH; CARSTEN, 2012).

O’Connell, Hickerson e Pillutla (2011) destacam a importância da comunicação para o processo de articulação da visão entre organização e indivíduos. Nesse processo, o uso de imagens inspiradoras, linguagem inclusiva, objetivos e tarefas devidamente especificados e uma visão clara e desafiadora são os principais articuladores. Já a ausência de uma comunicação eficaz pode relegar a visão organizacional ao mero formalismo, sem impacto e potencialmente responsável pelo baixo desempenho organizacional. Ademais

destaca-se a importância do processo de integração da visão organizacional, cujos resultados individuais refletem-se em melhores níveis de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho individual, conforme defendido por Kohles, Bligh e Carsten (2012), de acordo com o modelo constante na Figura 5.

Figura 5 – Processo de integração da visão



Fonte: Kohles; Bligh e Carsten (2012).

Assim, com base nas informações acima e na teoria de Kohles, Bligh e Carsten (2012), este estudo propõe testar a seguinte hipótese: a integração da visão está positivamente relacionada com o desempenho organizacional percebido pelos servidores do IFC (H5).

3. MÉTODO

População e amostra

A população estudada é formada pelos professores e servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) do IFC, objeto deste estudo. O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense é uma autarquia federal criada pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e pertence à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica brasileira. O IFC teve sua origem na integração das escolas agrotécnicas de Concórdia, Rio do Sul e Sombrio e dos colégios agrícolas de Araquari e Camboriú e, atualmente, possui 15 campi distribuídos pelo Estado de Santa Catarina, nas cidades de Abelardo Luz, Araquari, Blumenau, Brusque, Camboriú, Concórdia, Fraiburgo, Ibirama, Luzerna, Rio do Sul, Santa Rosa do Sul, São Bento do Sul, São

Francisco do Sul, Sombrio e Videira, além da reitoria instalada na cidade de Blumenau (INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2016).

De acordo com Tavares (2012, p. 10), os 38 institutos federais, presentes em todos os estados brasileiros, a exemplo do IFC, têm como objetivo “promover o desenvolvimento do país por meio da oferta à população de ensino, pesquisa e extensão, em sintonia com as demandas dos arranjos produtivos locais”. E têm como missão a oferta de educação com foco na formação de professores, para suprir a carência de profissionais habilitados para a educação básica, sobretudo na área de ciências, além da formação de engenheiros, tecnólogos e técnicos, visando contribuir para o desenvolvimento de setores estratégicos da economia nacional.

Não obstante, o propósito de uma amostragem é a obtenção de informações sobre uma determinada população, que, por sua vez, é definida pelas características comuns a um determinado grupo ou conjunto, neste caso os servidores do IFC. Para tanto, a seleção da amostra feita para este trabalho se deu de maneira aleatória simples, ou seja, cada elemento da população teve a chance real de participar. E a escolha do tipo amostral teve como objetivo poder generalizar os resultados obtidos, estes representativos da população estudada (CARMO; FERREIRA, 2008).

Assim, a amostra seguinte (Quadro 2) resulta dos dados recebidos online, com as respostas ao questionário aplicado aos servidores do IFC, cuja taxa de respostas foi de 10,5% (173 participantes), relativa à população de 1.646 indivíduos (780 TAEs e 866 professores), conforme dados oficiais do IFC em abril de 2016. Assim, considerando uma diversidade populacional de 50%, obtém-se um nível de confiança de 90% e uma margem de erro de 6%, de acordo com os cálculos estatísticos (teorema central do limite), caracterizando-se assim a devida validade geral e representatividade da amostra.

Quadro 2 – Caracterização da amostra

Variáveis	Características	Respondentes	Porcentagens	
Gênero	Masculino	84	48,6	
	Feminino	89	51,4	
Idade	De 18 a 29 anos	39	22,5	
	De 30 a 39 anos	71	41,1	
	De 40 a 49 anos	43	24,8	
	De 50 a 64 anos	20	11,6	
Escolaridade	Ensino Médio	7	4,0	
	Curso Superior	29	16,8	
	Especialização	63	36,4	
	Mestrado	52	30,1	
	Doutorado	22	12,7	
Tempo de serviço	Menos de 1 ano	18	10,4	
	Entre 1 e 3 anos	63	36,4	
	Entre 3 e 5 anos	29	16,8	
	Entre 5 e 7 anos	37	21,4	
	Mais de 7 anos	26	15,0	
Categoria	Docentes	53	30,6	
	TAEs	120	69,4	
Unidade de trabalho	Reitoria	30	17,3*	25,9**
	Araquari	18	10,4*	9,7**
	Blumenau	10	5,8*	12,7**
	Brusque	7	4,0*	20,6**
	Camboriú	13	7,5*	5,7**
	Concórdia	13	7,5*	6,7**
	Fraiburgo	4	2,3*	7,5**
	Ibirama	10	5,8*	16,4**
	Luzerna	15	8,7*	17,0**
	Rio do Sul	10	5,8*	5,4**
	Santa Rosa do Sul	8	4,6*	5,6**
	São Fco do Sul	21	12,1*	32,3**
	Sombrio	6	3,5*	9,2**
Videira	8	4,6*	5,9**	
Cargo ou função de confiança	Sim	60	34,7	
	Não	113	65,3	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados dos questionários recebidos.

* Porcentagem relativa ao total de participantes (n=173).

** Porcentagem relativa ao total de servidores por unidade (conforme dados oficiais do IFC).

Medidas

Levando em conta a necessidade de testar as hipóteses elencadas anteriormente, as medidas a seguir são utilizadas para avaliar a variável dependente e as variáveis independentes a seguir listadas. Essas variáveis são medidas, de acordo com a percepção dos funcionários do IFC, por meio de instrumentos (com escalas do tipo Likert de 7 pontos) desenvolvidos e validados por seus autores e, neste caso, traduzidos e adaptados para atender às variações linguísticas e à realidade da população estudada.

Desempenho organizacional

A medida utilizada para avaliar o desempenho organizacional, de acordo com a percepção dos funcionários, foi o instrumento desenvolvido por Gibson e Birkinshaw (2004), em que é solicitado aos servidores do IFC que expressem o seu grau de concordância (de discordo totalmente a concordo totalmente) em relação às seguintes afirmações:

1. Esta unidade está atingindo o seu pleno potencial.
2. As pessoas com funções semelhantes às minhas estão satisfeitas com o desempenho da unidade.
3. Esta unidade satisfaz plenamente os seus utentes/usuários.
4. Nesta unidade eu tenho a oportunidade e o estímulo para fazer o melhor trabalho que sou capaz.

Ambidestria contextual

Para a avaliação da ambidestria contextual (**alinhamento**, afirmações 1 a 3; e **adaptabilidade**, 4 a 6) foi utilizado, também, o instrumento desenvolvido e validado por Gibson e Birkinshaw (2004). Aos servidores do IFC, é solicitado que expressem o seu grau de concordância (de discordo totalmente a concordo totalmente) em relação às seguintes afirmações:

1. Esta unidade tem processos de trabalho claros e conhecidos por todos.
2. O trabalho está organizado de tal modo a não desperdiçar tempo ou esforço em tarefas não produtivas.

3. As pessoas têm orientações claras sobre o que têm que fazer e sobre a melhor forma de fazer seu trabalho.
4. Os servidores são encorajados a questionar a maneira como as coisas são feitas.
5. Os processos de trabalho são flexíveis, de maneira a que possamos responder rapidamente as solicitações especiais.
6. Esta unidade mostra capacidade de inventar soluções adequadas e dar respostas rápidas aos usuários.

Aprendizagem organizacional

O instrumento utilizado para a avaliação da aprendizagem organizacional chama-se *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ), sistematizado por Marsick e Watkins (2003). A escala utilizada, em sua versão reduzida, é composta por sete afirmações que correspondem às sete dimensões da cultura de aprendizagem (ver Quadro 1). Aos servidores do IFC, é solicitado que indiquem a frequência (de nunca a sempre) com que acontecem os seguintes fatos:

1. Nesta unidade os servidores são recompensados por aprender.
2. As pessoas despendem tempo para ganhar a confiança umas das outras.
3. As equipes reveem a sua forma de pensar como resultado das discussões em grupo ou das informações recolhidas.
4. Aquilo que se aprende é disponibilizado aos demais servidores.
5. Esta unidade valoriza as pessoas que tomam iniciativa.
6. Esta unidade trabalha em conjunto com a comunidade para satisfazer as necessidades mútuas.
7. Nesta unidade os líderes procuram continuamente oportunidades para aprender.

Clima de serviço

O clima de serviço é medido por meio da escala de Schneider, White e Paul (1998), que foi desenvolvida para avaliar e medir os aspectos gerais e específicos da vinculação entre o clima de serviço e a percepção dos usuários sobre a qualidade dos serviços. Aos servidores do IFC, é solicitado que avaliem (de muito mau a excelente) a

preocupação que existe, na sua unidade de trabalho, com a prestação de um serviço de qualidade, conforme segue:

1. O conhecimento e competência dos servidores para prestarem um serviço de qualidade superior.
2. Os esforços feitos para medir e acompanhar a qualidade do trabalho e do serviço.
3. O reconhecimento e recompensas recebidas pela prestação de um serviço de qualidade superior.
4. A qualidade geral do serviço prestado por esta unidade.
5. O trabalho do(s) gestor(es) desta unidade no sentido de apoiar a promoção da qualidade do serviço.
6. Os esforços de comunicação do(s) gestor(es) desta unidade com os servidores e usuários.
7. Os instrumentos, tecnologias e outros recursos dados aos servidores para suportar a prestação de um serviço de elevada qualidade.

Força da identidade organizacional

As medidas utilizadas para avaliar a força da identidade foram desenvolvidas por Kreiner e Ashforth (2004). Aos servidores do IFC, é solicitado que pensem na organização como um todo (sua missão, visão e valores) e expressem o seu grau de concordância (de discordo totalmente a concordo totalmente) em relação às seguintes afirmações:

1. Nesta organização (IFC) existe um propósito/objetivo comum partilhado.
2. Esta organização tem uma visão clara e única.
3. Existe um forte sentimento de unidade nesta organização.
4. Esta organização tem uma missão própria partilhada pelos seus servidores.

Integração da visão organizacional

E, por fim, as medidas utilizadas para avaliar a integração da visão são aquelas desenvolvidas por Kohles, Bligh e Carsten (2012). Aos servidores do IFC, é solicitado que pensem na organização e expressem o seu grau de concordância (de discordo totalmente a concordo totalmente) em relação às seguintes afirmações:

1. O meu chefe direto fala comigo de modo a articular a visão da organização com as decisões que tomo e com aquilo que faço no meu dia a dia.

2. O meu chefe direto dá sugestões de como utilizar a visão da organização para orientar as decisões que tomo e aquilo que faço.
3. Eu tomo a iniciativa de falar com o meu chefe direto para articular a visão da organização com as decisões que tomo e com o que faço.
4. Eu dou ideias ao meu chefe direto sobre como utilizar a visão da organização para orientar as decisões que tomo e aquilo que faço.
5. O meu chefe direto e eu conversamos para articular a visão da organização com as decisões que tomo e com aquilo que faço.

Recolha de dados

Os procedimentos para a recolha de dados foram sistematicamente organizados em três etapas. Num primeiro momento, com o propósito de verificar a adaptabilidade do questionário à população estudada, procede-se a um teste numa unidade do IFC, em junho de 2015, com uma das variáveis independentes, cujos resultados podem ser conferidos em Cecilio (2015). Já num segundo momento, no mês de abril de 2016, é feito um levantamento de dados oficiais junto à organização, a resultar nas informações demográficas necessárias à prossecução do estudo. E, paralelamente, após a devida autorização da Reitoria do IFC, procede-se à aplicação do questionário online, que ficou disponível durante todo o mês de abril de 2016.

O questionário, desenvolvido através da plataforma Google Form, foi enviado para o e-mail institucional de todos os servidores do IFC no dia 1º de abril pela Coordenação de Comunicação (Cecom – Reitoria). Por questão de controle das respostas, o acesso ao questionário só foi autorizado por meio de *login* com o e-mail institucional, assegurando, assim, a participação exclusiva e única dos voluntários. Porém, apesar da necessidade de *login* e do caráter pessoal das questões, a equipe de pesquisa não teve acesso a esses dados e os respondentes não foram identificados. Dessa maneira, foram garantidos o anonimato dos participantes e a confidencialidade das respostas.

Assim, ressaltam-se os esforços éticos despendidos durante a realização desta pesquisa e a responsabilidade com que ela foi conduzida. E, ainda, em consonância com as normas da comunidade científica, buscou-se respeitar, além da originalidade, individualismo e independência, os princípios do **comunismo** (com o devido compartilhamento das descobertas e informações da pesquisa), do **universalismo** (por meio da utilização de critérios impessoais para o julgamento das informações empíricas),

do **desinteresse** (visando ao avanço do conhecimento em detrimento de interesses próprios) e do **ceticismo organizado** (com a submissão dos dados ao escrutínio sistemático e de validação) (COONTZ, 2008).

4. RESULTADOS

Análise fatorial

Por meio da análise fatorial confirmatória, através da técnica de modelagem de equações estruturais¹, com a utilização do método de estimativa por máxima verossimilhança, estandardizada, verifica-se que o modelo de mensuração não está a descrever apropriadamente os dados² (índices de ajustamento: $\chi^2/DF=2,75$ ($p=0,00$); CFI=0,85; TLI=0,84; SRMR=0,18). Sendo assim, faz-se necessária uma depuração da escala, com o objetivo de eliminar os itens (variáveis observadas) com baixa carga fatorial (grandes erros ou desvios), para que a confiabilidade e validade do modelo não sejam comprometidas (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). Por isso, após a devida ponderação sobre o conteúdo das variáveis observadas e suas relações com os construtos teóricos, são removidos os seguintes itens: afirmação 6 da ambidestria contextual, afirmação 3 da aprendizagem organizacional, afirmações 3, 5 e 7 do clima de serviço e afirmações 3 e 4 da integração da visão. Com isto, o modelo de mensuração fica com 26 variáveis observadas e passa a apresentar valores de ajustamento adequados ($\chi^2/DF=2,38$ ($p=0,00$); CFI=0,91; TLI=0,90; SRMR=0,05).

Após essas alterações, verifica-se o nível de confiabilidade das escalas por meio da análise do Alfa de Cronbach (α), que apresenta valores bastante expressivos (ver Quadro 3), evidenciando a boa consistência interna dos itens propostos para medir cada uma das variáveis latentes ou fatores (CHAVDA, 2008; PESTANA; GAGEIRO, 2014).

¹ Essa análise e as seguintes foram feitas com o auxílio dos softwares estatísticos IBM SPSS Statistics e Amos (versão 22).

² Índices de ajustamento comumente aceitáveis: $\chi^2/DF < 3,00$ ($p < 0,05$); CFI > 0,90; TLI > 0,90; SRMR < 0,08, onde: “ χ^2/DF ” refere-se ao qui-quadrado sobre os graus de liberdade e serve para avaliar o ajuste global do modelo; “p” diz respeito ao nível de probabilidade e significância; “CFI” é o índice de ajuste comparativo e considera a complexidade do modelo; “TLI” é o índice de Tucker-Lewis, também chamado de índice não normalizado; e “SRMR” é a raiz quadrada média residual padronizada e indica o valor médio dos resíduos das covariâncias (KLINE, 2011; MARÔCO, 2010; HU; BENTLER, 1999).

Quadro 3 – Resultados de confiabilidade e validade do modelo de mensuração

Variáveis latentes	α	AVE	1	2	3	4	5
1. Ambidestria contextual	0,92	0,76					
2. Aprendizagem organizacional	0,90	0,67	0,62*				
3. Clima de serviço	0,89	0,71	0,58*	0,86*			
4. Força da identidade	0,93	0,81	0,21*	0,18*	0,20*		
5. Integração da visão	0,93	0,84	0,21*	0,34*	0,28*	0,15*	
6. Desempenho organizacional	0,91	0,75	0,77*	0,64*	0,61*	0,17*	0,19*

Fonte: Elaborado pelos autores.

*Estes valores representam o quadrado das correlações.

São analisadas, também, as validades convergente e discriminante. A convergente mede a extensão em que as variáveis observadas se correlacionam e convergem para um determinado fator e pode ser comprovada através da média das variâncias extraídas (AVE – *Average Variance Extracted*), cujos valores devem ser positivos e significativos, acima de 0,5 (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). Nesse caso, como mostra o Quadro 3, os resultados mostram valores entre 0,67 e 0,84, que, portanto, comprovam a validade convergente. Já a validade discriminante envolve a comparação das correlações entre os construtos do modelo e o grau de distinção entre eles. Assim, de acordo com o critério de Fornell e Larcker (1981 *apud* HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014), analisa-se a validade discriminante através do quadrado das correlações entre as variáveis latentes, sendo que os valores obtidos devem ser menores que os valores das respectivas AVEs. Conforme exposto no Quadro 3, a validade discriminante é obtida para a maioria das relações, exceto em duas situações: entre a ambidestria contextual e o desempenho organizacional ($r^2 = 0,77$) e entre a aprendizagem organizacional e o clima de serviço ($r^2 = 0,86$). Sendo assim, procede-se a uma avaliação dos conteúdos desses fatores e, no primeiro caso, devido à pequena margem necessária para a validade e, ainda, por tratar-se de uma variável independente e outra dependente, decide-se pela manutenção desses fatores. Quanto ao segundo caso, apesar da indicação de que as variáveis aprendizagem e clima estão a medir um único fator, os construtos teóricos não carregam similaridade que justifique uma união entre elas e, nesse caso, opta-se por testar um modelo teórico alternativo (ver Figura 7) sem a variável clima de serviço, que apresentou menor força explicativa sobre o desempenho.

E, enfim, com o objetivo de avaliar a variância do método comum, pelo fato de todas as respostas terem sido coletadas de uma mesma fonte e ao mesmo tempo, realiza-se a análise fatorial exploratória, por meio do método Análise de Componentes

Principais (ACP), que revela a presença de mais de um fator com autovalor superior a 1,00. Ou seja, os riscos de variância do método comum não são motivo de preocupação (PODSAKOFF *et al.*, 2003).

Análise descritiva e correlacional

Por meio da estatística descritiva e correlacional, procura-se fornecer um resumo dos dados da pesquisa e as correlações apresentadas entre as variáveis latentes em estudo, levando em consideração os ajustes feitos no modelo de mensuração.

Quadro 4 – Médias, desvios padrão e correlações

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5
1. Ambidestria contextual	4,14**	1,64					
2. Aprendizagem organizacional	4,18**	1,44	0,79*				
3. Clima de serviço	4,69**	1,37	0,76*	0,93*			
4. Força da identidade	3,81**	1,59	0,46*	0,42*	0,45*		
5. Integração da visão	4,27**	1,86	0,46*	0,58*	0,53*	0,39*	0,39*
6. Desempenho organizacional	4,15**	1,64	0,88*	0,80*	0,78*	0,41*	0,41*

Fonte: Elaborado pelos autores.

* Todas as correlações são significativas no nível $p < 0,001$.

** As variáveis foram medidas em escalas tipo Likert de 7 pontos.

Assim, com o objetivo de resumir as informações apresentadas pelos respondentes, utiliza-se a média como medida de tendência central e o desvio padrão como medida de dispersão. Com base nas relações apresentadas no Quadro 4, percebe-se uma maior homogeneidade nos dados quando se trata da percepção do clima de serviço – desvio padrão de 29% (1,37) da média de 4,69 – e uma heterogeneidade maior sobre a integração da visão – desvio padrão de 43,5% (1,86) da média de 4,27.

Ao realizar a análise correlacional, encontram-se associações estatísticas significativas em todas as correlações, com $p < 0,001$, que significa que menos de 0,1% das associações observadas tem a probabilidade de ser devida ao acaso e não aos fatores estudados, ou seja, é certo que os valores obtidos através da amostra são representativos da população (ALM; MASON, 2008). Além disso, por meio da correlação entre as variáveis e de acordo com a classificação de Pestana e Gageiro (2014), identificam-se valores de **correlação significativa muito alta** entre a aprendizagem e o clima de serviço ($r = 0,93$) e **correlação alta** entre ambidestria e desempenho ($r = 0,88$), desempenho e

aprendizagem ($r = 0,80$), aprendizagem e ambidestria ($r = 0,79$), desempenho e clima de serviço ($r = 0,78$) e clima de serviço e ambidestria ($r = 0,76$). Encontram-se, também, valores de **correlação significativa moderada** entre as variáveis força da identidade/integração da visão e todas as demais variáveis, respectivamente, ambidestria ($r = 0,46 / r = 0,46$), aprendizagem ($r = 0,42 / r = 0,58$), clima de serviço ($r = 0,45 / r = 0,53$) e desempenho ($r = 0,41 / r = 0,44$). E, enfim, valores de correlação **significativa baixa** entre a força da identidade e a integração da visão ($r = 0,39$).

Análise de regressão com as variáveis de controle

Para avaliar a influência das variáveis de controle sobre o desempenho organizacional percebido, realiza-se a análise de regressão linear múltipla, cujos resultados são apresentados no Quadro 5.

Quadro 5 – Resultados da análise de regressão com as variáveis de controle

Variáveis de controle:	Variável dependente: desempenho organizacional
Gênero*	-0,04
Idade	0,04
Escolaridade*	-0,04
Tempo de serviço	-0,05
Categoria profissional* Cargo ou função de confiança*	-0,07
	-0,27
R^2	0,08
ΔR	0,08
F	2,41**
ΔF	2,41**

Fonte: Elaborado pelos autores.

* Essas categorias (nominais e ordinais) foram codificadas, conforme segue: Gênero: 0 = masculino e 1 = feminino; Escolaridade: 0 = com pós-graduação e 1 = sem pós-graduação; Categoria profissional: 0 = técnico e 1 = docente; Cargo ou função de confiança: 0 = sim e 1 = não.

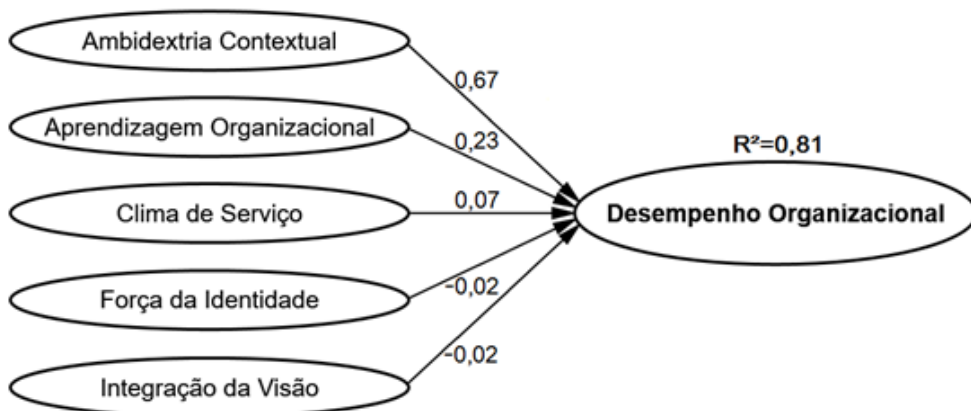
** $p < 0,05$.

De acordo com a análise do Quadro 5, constata-se que as variáveis de controle não são significativas [$F(6, 166) = 2,41$; $p < 0,05$] para o desempenho do IFC e explicam apenas 8% da variância da performance.

Análise dos modelos teóricos

Após os devidos ajustes no modelo de mensuração, analisam-se os resultados dos modelos estruturais/teóricos, com o objetivo de testar as hipóteses da investigação e aferir a importância relativa de cada variável independente para o desempenho do IFC. Esses resultados são obtidos por meio da modelagem de equações estruturais, método de estimação por máxima verossimilhança, porém, para não tornar as figuras a seguir muito complexas, são omitidos os indicadores de cada construto.

Figura 6 – Resultados do modelo teórico



Fonte: Elaborada pelos autores.

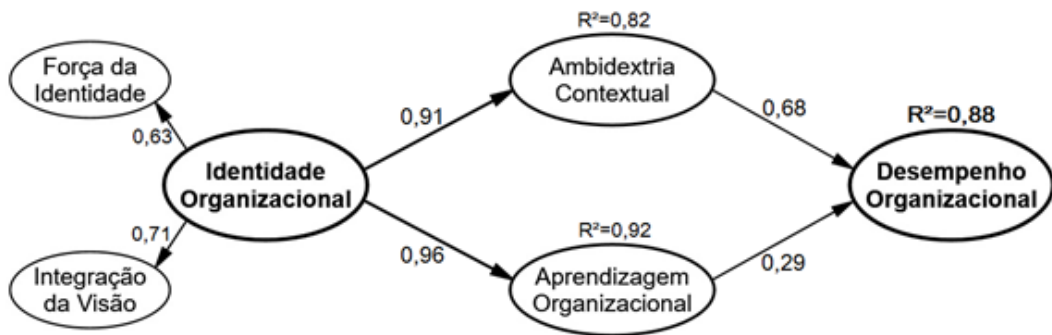
Índices de ajustamento: $\chi^2/DF=2,33$ ($p=0,00$); CFI=0,91; TLI=0,90; SRMR=0,05.

De acordo com os resultados do modelo teórico, apenas a ambidestria contextual tem significância estatística ($p<0,05$) e, portanto, rejeita a hipótese nula, enquanto as demais variáveis não apresentam significância estatística ($p>0,05$). Assim, a **ambidestria contextual** revela-se como um importante preditor do desempenho, pois, além de ser a única a ter significância estatística, é a variável que tem maior força explicativa ($\beta = 0,67$; $p<0,001$) neste modelo, confirmando a primeira hipótese (H1), de que existe uma relação positiva entre a ambidestria contextual e o desempenho organizacional percebido pelos servidores do IFC. Quanto às hipóteses dois e três (H2 e H3), apesar de a **aprendizagem organizacional** ($\beta = 0,23$; $p=0,40$) e o **clima de serviço** ($\beta = 0,07$; $p=0,77$) estarem positivamente relacionados com o desempenho, essas capacidades não apresentam influência significativa sobre o desempenho, em especial o clima de serviço, além de não apresentarem significância estatística. Já as hipóteses quatro e cinco (H4 e H5) não se

sustentam, pois a influência das variáveis força da identidade ($\beta = -0,02$; $p=0,72$) e **integração da visão** ($\beta = -0,02$; $p=0,72$) sobre o desempenho são negativas e não têm significância estatística, ou seja, essas variáveis não estão a contribuir diretamente para o desempenho organizacional do IFC.

Porém, isso não significa que essas capacidades não sejam importantes, pois elas têm grande influência como preditoras da ambidestria e aprendizagem e, assim, acabam por influenciar indiretamente a performance, como mostram os resultados do modelo teórico alternativo (Figura 7). Devido aos problemas de validade discriminante do modelo de mensuração e com base no respectivo referencial teórico, opta-se por testar esse novo modelo teórico alternativo sem a presença da variável clima de serviço e com a criação de uma variável latente de 2ª ordem denominada **identidade organizacional**, formada pelas variáveis latentes de 1ª ordem força da identidade e integração da visão.

Figura 7 – Resultados do modelo teórico alternativo



Fonte: Elaborada pelos autores.

Índices de ajustamento: $\chi^2/DF=1,99$ ($p=0,00$); CFI=0,94; TLI=0,94; SRMR=0,05.

Nesse modelo, todas as relações apresentam significância estatística e, portanto, rejeitam-se as hipóteses nulas. Assim, 88% da variância do desempenho organizacional percebido pode ser explicada pelas variáveis ambidestria contextual ($\beta = 0,68$; $p<0,001$) e aprendizagem organizacional ($\beta = 0,29$; $p<0,01$), quando estas estão sob a influência da identidade organizacional. Por sua vez, a identidade apresenta uma relação positiva e altamente significativa com a ambidestria ($R^2 = 0,82$; $\beta = 0,91$; $p<0,001$) e com a aprendizagem ($R^2 = 0,92$; $\beta = 0,96$; $p<0,001$), sustentando assim as hipóteses de que a identidade organizacional está positivamente relacionada com a ambidestria contextual e aprendizagem organizacional. E, por fim, as hipóteses um e dois (H1 e H2) também são confirmadas, e o modelo teórico alternativo revela-se o mais adequado (em termos de ajuste) e significativo (estatisticamente) para esta pesquisa.

5. DISCUSSÃO

Levando em consideração o que Helfat e Winter (2011) chamam de capacidades de dupla finalidade, os resultados deste trabalho incidem tanto sobre a eficiência na realização das atividades diárias, com base nos recursos organizacionais, quanto na melhoria da eficácia organizacional, de modo a alinhar as rotinas operacionais ao ambiente externo e objetivos mais amplos da organização (ZOLLO; WINTER, 2002). Não obstante as diversas discussões sobre esse assunto, em diferentes áreas, como inovação tecnológica, gestão do conhecimento, *design* organizacional, gestão estratégica, etc. (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008), o que se busca aqui é discutir o papel dos líderes e gestores públicos na melhoria do desempenho de sua organização ou unidade de trabalho, por meio do desenvolvimento das capacidades organizacionais.

E ao destacar a relevância do papel dos gestores e líderes na promoção das capacidades organizacionais, ressalta-se também a importância dos servidores para o bom desempenho do IFC. De acordo com Kim (2005), as organizações públicas tendem a ser mais bem-sucedidas quando valorizam seus funcionários e os veem não como um custo, mas como uma fonte de vantagem estratégica. Daí vem a importância de valorizar as práticas de gestão centradas nas pessoas, de maneira a promover a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, a motivação para o serviço público e o comportamento de cidadania organizacional.

Nesse sentido, de acordo com o referencial teórico apresentado na primeira seção e após a análise dos modelos de mensuração e teóricos, confirmam-se as constatações de Gibson e Birkinshaw (2004), de que quanto maior for o nível de ambidestria contextual maior será o nível de desempenho sustentável, alcançado por meio do equilíbrio entre o alinhamento, voltado para o desempenho no curto prazo, e a adaptabilidade, relacionada à melhoria do desempenho a longo prazo. Os resultados deste estudo indicam que as unidades de trabalho do IFC podem de fato atingir os dois em simultâneo, pois essas variáveis apresentam um alto valor de correlação entre si e com o desempenho organizacional, apesar da média do alinhamento (4,05) estar um pouco abaixo da média da adaptabilidade (4,27), merecendo uma atenção especial por parte dos gestores do IFC.

Ressalta-se que a fragilidade do alinhamento pode estar ligada a fatores como a baixa interação entre as atividades e processos de trabalho e a não convergência dos objetivos e metas perseguidos por todos, enquanto a adaptabilidade pode ser fortalecida

por meio da agilidade na tomada de decisões, flexibilidade de gestão para atendimento de novas demandas, melhoria na divulgação dos conhecimentos gerados, promoção das melhores práticas e, ainda, mais incentivo à inovação (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004). Esses autores ressaltam, ainda, que uma organização ambidestra pode ser desenvolvida seguindo-se um caminho que passa pelo diagnóstico do contexto organizacional, pelo estabelecimento de suas prioridades de ação, pela qualidade da comunicação interna e pelo equilíbrio entre a estrutura e o contexto organizacional.

Por sua vez, o contexto organizacional, caracterizado por sistemas, controles e incentivos, reflete os estímulos e/ou pressões, muitas vezes imperceptíveis, que motivam as pessoas a agir de um determinado modo e não de outro (GHOSHAL; BARTLETT, 1996). Assim, as quatro características principais de suporte social e gestão do desempenho (apoio, confiança, disciplina e tensão) são identificadas como elementos essenciais do contexto organizacional, devido à sua capacidade de influenciar as iniciativas individuais, a cooperação mútua e a aprendizagem coletiva nas organizações. Dessa forma, a chave para o desenvolvimento da ambidestria contextual está na capacidade da organização assegurar o equilíbrio entre esses quatro elementos, pois, ao tempo que a disciplina é necessária, ela deve ser compensada pelo devido apoio, assim como a tensão deve ser sustentada pela confiança (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

O teste das hipóteses confirma, também, que a aprendizagem organizacional explica alguma variância do desempenho percebido. Marsick e Watkins (2003) defendem a aprendizagem organizacional como preditora do conhecimento e do desempenho financeiro, e esta pesquisa comprova, também, que o desempenho global será melhorado na medida em que as dimensões da cultura de aprendizagem forem fortalecidas. Assim, destaca-se a importância de se estimular as oportunidades para a aprendizagem contínua (média = 3,84), no nível individual, e a colaboração e aprendizagem em equipe (média = 3,97), no nível de grupo, pois essas variáveis apresentam valores abaixo da média (4,00), de acordo com a percepção dos servidores do IFC. Destaque-se, ainda, em nível organizacional, a boa percepção dos estímulos à liderança estratégica para a aprendizagem (média = 4,48), uma vez que os líderes são os principais envolvidos na modelagem e defesa da aprendizagem como antecedente dos resultados organizacionais.

Ainda assim, apesar de a aprendizagem organizacional apresentar uma certa influência no desempenho da organização, acredita-se que a sua maior contribuição está na gestão dos conhecimentos, gerados por meio das experiências cotidianas e incorporados ao contexto organizacional por meio das rotinas e processos (ver Figura 2).

Nesse sentido, se o objetivo for melhorar o desempenho e a gestão do conhecimento por meio da aprendizagem organizacional, a organização terá que aumentar a sua capacidade de aprender, a começar pela revisão de suas estratégias, estruturas, ideologias e sistemas, bem como pela alteração dos padrões e dinâmicas subjacentes à necessidade de mudar, como as regras, valores, memórias e relações (MARSICK; WATKINS, 2003).

Já os resultados desta pesquisa não comprovam uma relação significativa entre o **clima de serviço** e a performance organizacional, apesar de essa capacidade ter apresentado a melhor avaliação (média = 4,69; DP = 1,37), de acordo com a percepção dos servidores do IFC, o que sugere a existência de um bom clima de serviço na organização. Uma possível explicação para a falta de ligação direta com o desempenho pode estar no fato de essa relação estar a ser mediada pela atitude dos funcionários, desempenho do serviço e satisfação dos clientes/utentes, como defendem Schneider, White e Paul (1998). Assim, reforçam-se as evidências de que o clima de serviço existente na organização também é compartilhado pelos usuários dos serviços públicos e, só então, afeta a performance, de maneira indireta. Porém, neste caso, essas evidências só poderiam ser confirmadas por meio de uma nova investigação.

Quanto à força da identidade e integração da visão, apesar de essas capacidades não terem força explicativa junto à performance organizacional, elas apresentam uma forte influência sobre a ambidestria e a aprendizagem. Portanto, tornam-se essenciais como preditoras indiretas do desempenho. Ao analisar a identidade organizacional (força da identidade: média = 3,81; DP = 1,59; e integração da visão: média = 4,27; DP = 1,86), os resultados sugerem a existência de uma razoável integração da visão organizacional, porém, percebe-se que a missão não está a ser comunicada de maneira efetiva ou não é clara o suficiente para gerar um sentimento forte de unidade e um propósito comum partilhado entre os servidores. Assim, os gestores do IFC devem se preocupar, sobretudo, com as gestões simbólica e substantiva da identidade organizacional. Simbólica no sentido de melhorar a maneira como a organização é retratada, a exemplo de uma maior clareza em sua missão e visão e da efetiva comunicação bidirecional entre líderes e seguidores. E substantiva no que se refere às mudanças materiais nas práticas cotidianas, em que a missão, a visão e os valores organizacionais devem ser considerados como guias para a tomada de decisões em todos os níveis hierárquicos, com ênfase na qualidade dos serviços e no apoio aos servidores, de maneira a criar melhores níveis de satisfação no trabalho e

comprometimento organizacional (KREINER; ASHFORTH, 2004; KOHLES; BLIGH; CARSTEN, 2012).

Por fim, não obstante a especificidade de cada construto aqui estudado, ressalta-se que a construção de uma capacidade organizacional, segundo Ambrosini, Bowman e Collier (2009), pode se dar de três formas distintas: a **incremental**, com a melhoria contínua dos recursos (tangíveis e intangíveis) existentes, porém, apenas com ajustes e adaptações na base de recursos, sem grandes transformações; a **renovação**, que ocorre quando a melhoria se dá pela atualização ou ampliação da base de recursos; e a **regeneração**, que está relacionada à maneira pela qual a organização cria, amplia e modifica sua base de recursos e, geralmente, se dá quando as capacidades incrementais e de renovação não produzem os efeitos e impactos esperados. Em outras palavras, seria como dizer que a organização precisa ter a capacidade de modificar as suas capacidades dinâmicas atuais de maneira distinta da utilizada anteriormente, se esta não correu bem.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou diagnosticar o contexto organizacional do IFC do ponto de vista da influência das capacidades organizacionais no desempenho organizacional percebido pelos servidores. E os resultados da investigação destacam a relevância da ambidestria contextual e da identidade organizacional, respectivamente, como preditores direto e indireto da performance do IFC. Ressalta-se, assim, a importância da gestão estratégica do contexto organizacional e do processo de identificação entre indivíduo e organização no caminho para um melhor desempenho e, conseqüentemente, maior legitimidade junto aos usuários do serviço público.

Nesse sentido, para além de contribuir com o debate teórico, empírico e metodológico sobre o tema, este trabalho representa uma importante contribuição para os gestores e líderes do IFC, no sentido de estar a conhecer melhor o contexto organizacional e poder planejar e tomar decisões de acordo com os preceitos aqui discutidos. Acredita-se que o diagnóstico apresentado é um importante passo para a análise do contexto organizacional do IFC e pode ser utilizado como base para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas capacidades e para a melhoria constante da sua performance.

Enfim, apresentam-se algumas limitações encontradas no decorrer desta investigação e sugestões para trabalhos futuros. Além das limitações mais específicas, já

expostas na seção Resultados, também foram encontradas algumas limitações mais gerais, como o viés de fonte única, pois apenas os servidores do IFC foram inquiridos. Assim, pesquisas futuras podem, por exemplo, focar na percepção dos usuários dos serviços públicos, de modo a complementar os resultados aqui obtidos. Outra limitação encontrada diz respeito à ausência de trabalhos similares ou que utilizassem a mesma abordagem e contexto, motivo pelo qual não foi possível fazer comparações com os resultados obtidos. Portanto, pesquisas futuras podem utilizar esta abordagem e comparar organizações públicas. Além disso, podem considerar analisar os dados por departamentos, níveis hierárquicos, categorias profissionais, tempo de serviço, escolaridade, etc. Devido ao volume de dados obtidos e ao propósito deste trabalho, não seria razoável realizar, neste momento, essas análises.

REFERÊNCIAS

ALM, L. R.; MASON, S. G. Linear correlation and regression. In: MILLER, G. J.; YANG, K. (eds.). *Handbook of Research Methods in Public Administration*. 2. ed. New York: CRC Press, 2008. p. 427-453.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, v. 20, n. 1, p. 9-24, 2009.

ARGOTE, L. *Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge*. 2. ed. New York: Springer, 2013.

ASHFORTH, B. E.; HARRISON, S. H.; CORLEY, K. G. Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.

BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, v. 45, n. 4, p. 47-55, 2004.

CARMO, H.; FERREIRA, M. M. *Metodologia da investigação: guia para auto-aprendizagem*. 2. ed. Lisboa: Universidade Aberta, 2008.

CECILIO, V. Ambidestria contextual e desempenho organizacional: um estudo de caso no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense. In: CHAVES, E. *et al.* (Orgs.). *Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos em educação das universidades públicas e institutos federais*. vol. 2. Salvador: Pontocom, 2015. p. 83-94.

CHAVDA, K. Introduction to data analysis. In: MILLER, G. J.; YANG, K. (eds.). *Handbook of Research Methods in Public Administration*. 2. ed. New York: CRC Press, 2008. p. 343-360.

COONTZ, P. The responsible conduct of social research. In: MILLER, G. J.; YANG, K. (eds.). *Handbook of Research Methods in Public Administration*. 2nd ed. New York: CRC Press, 2008. p. 129-140.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M.; HARQUAIL, C. V. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 2, p. 239-263, 1994.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. Rebuilding behavioral context: a blueprint for corporate renewal. *MIT Sloan Management Review*, v. 37, n. 2, p. 23-36, 1996.

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.

HAIR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de equações estruturais baseada em covariância (cb-sem) com o Amos: orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.

HELFAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 11, p. 1243-1250, 2011.

HONG, Y. *et al.* Missing link in the service profit chain: a meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, v. 98, n. 2, p. 237-267, 2013.

HU, L.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE (IFC). *Página Institucional*. Disponível em: <http://ifc.edu.br/sobre-o-ifc/> Acesso em: 15 abr. 2016.

KIM, S. Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 15, n. 2, p. 245-261, 2005.

KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. 3. ed. New York: The Guilford Press, 2011.

KOHLES, J. C.; BLIGH, M. C.; CARSTEN, M. K. A follower-centric approach to the vision integration process. *The Leadership Quarterly*, v. 23, n. 3, p. 476-487, 2012.

KREINER, G. E.; ASHFORTH, B. E. Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, v. 25, n. 1, p. 1-27, 2004.

- MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, p. 51-73, 2003.
- MARÔCO, J. *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Lisboa: ReportNumber, 2010.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of learning organizations questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, v. 5, n. 2, p. 132-151, 2003.
- MISOCZKY, M. C.; VIEIRA, M. M. F. Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 5, p. 163-177, 2001.
- MODELL, S. Performance measurement myths in the public sector: a research note. *Financial Accountability and Management*, v. 20, n. 1, p. 39-55, 2004.
- NUNES, F. *et al.* Os significados de lealdade em Hirschman: o papel da identidade organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v. 13, n. 3, p. 48-61, 2014.
- NUNES, F.; VALA, J. Cultura organizacional e gestão de recursos humanos. In: CAETANO, A.; VALA, J. (orgs.). *Gestão de Recursos Humanos*. 3. ed. Lisboa: RH, 2007. p. 121-149.
- O'CONNELL, D.; HICKERSON, K.; PILLUTLA, A. Organizational visioning: an integrative review. *Group & Organization Management*, v. 36, n. 1, p. 103-125, 2011.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 6. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2014.
- PODSAKOFF, P. M. *et al.* Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.
- PRATT, M. G. To be or not to be: central questions in organizational identification. In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. (eds.). *Identity in organizations: building theory through conversations*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998. p. 171-207.
- RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.
- RESENDE, P. C.; GUIMARÃES, T. A. Quo Vadis administração pública? Análise das pesquisas sobre desempenho de organizações públicas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2014.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SCHNEIDER, B.; MACEY, W. H.; YOUNG, S. A. The climate for service. *Journal of Relationship Marketing*, v. 5, n. 2, p. 111-132, 2006.

SCHNEIDER, B.; WHITE, S. S.; PAUL, M. C. Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, v. 83, n. 2, p. 150-163, 1998.

TAVARES, M. G. Evolução da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica: as etapas históricas da educação profissional no Brasil. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL, 9, 2012, Caxias do Sul, Anais... Caxias do Sul: AnpedSul, 2012.

WALLACE, J.; HUNT, J.; RICHARDS, C. The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *The International Journal of Public Sector Management*, v. 12, n. 7, p. 548-564, 1999.

YANG, B.; WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. The construct of the learning organization: dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, v. 15, n. 1, p. 31-55, 2004.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

Valdinei Cecilio

 <https://orcid.org/0000-0003-4344-4720>

Doutorando em Políticas Públicas e Mestre em Administração Pública pelo Instituto Universitário de Lisboa (Iscte). Licenciatura Plena em Arte-Educação pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Atua como Técnico Administrativo em Educação no Instituto Federal Catarinense (IFC).

valdinei_cecilio@hotmail.com