

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RÚBIA OLIVEIRA CORRÊA

**A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS DE GESTÃO E A LÓGICA
DOMINANTE GERENCIAL NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO BRASIL**

CURITIBA

2017

RÚBIA OLIVEIRA CORRÊA

**A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS DE GESTÃO E A LÓGICA
DOMINANTE GERENCIAL NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO,
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO BRASIL**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor pelo programa de Pós-Graduação em Administração - PPAD da PUCPR.

Orientador: Prof. Dr. Heitor Takashi Kato

CURITIBA

2017

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

C824r
2017

Corrêa, Rúbia Oliveira

A relação entre as capacidades dinâmicas de gestão e a lógica dominante gerencial nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil / Rúbia Oliveira Corrêa ; orientador, Heitor Takashi Kato. – 2017.
140 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017

Bibliografia: 113-124

1. Administração pública. 2. Organizações públicas. 3. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Administração. I. Kato, Heitor Takashi. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 20. ed. – 658

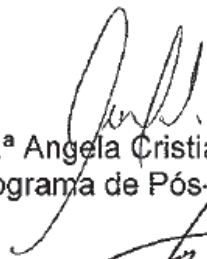
TERMO DE APROVAÇÃO

**A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS DE GESTÃO E A
LÓGICA DOMINANTE GERENCIAL NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO BRASIL**

Por

RÚBIA OLIVEIRA CORRÊA

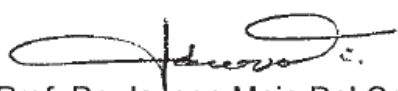
Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do Título de Doutor no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Administração Estratégica, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.



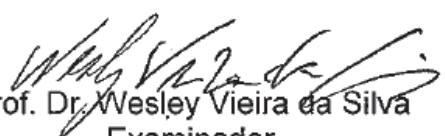
Prof.ª Dr.ª Angela Cristiane Santos Póvoa
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração



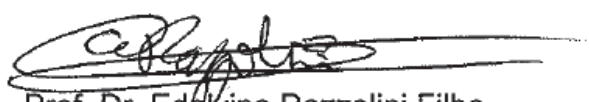
Prof. Dr. Heitor Takashi Kato
Orientador



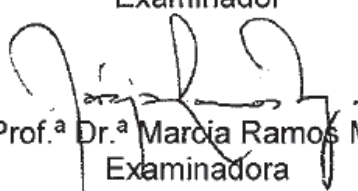
Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso
Examinador



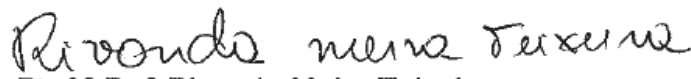
Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva
Examinador



Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho
Examinador



Prof.ª Dr.ª Marcia Ramos May
Examinadora



Prof.ª Dr.ª Rivanda Meira Teixeira
Examinadora

Dedico este trabalho a minha mãe, Gelvanice de Oliveira (*in memoriam*) - minha melhor amiga, meu maior exemplo de luta, de coragem e de ser humano com bom coração. Embora não estando mais em nosso convívio terreno, em espírito protege-me e enche-se de orgulho e felicidade diante das minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, inteligência suprema, a quem confio minha vida, a quem recorro nos momentos difíceis e agradeço pelos de felicidade.

Aos meus pais, Gelvanice de Oliveira (*in memoriam*) e Rubens Ribeiro, que com muito carinho educaram e me prepararam para os desafios da vida.

Ao meu irmão José Rubens, pela torcida fervorosa e pelas ocasiões em que demonstrou ser meu parceiro fiel.

Ao meu esposo Luiz Marcos, pela paciência, parceria em leituras e debates que facilitavam o entendimento dos temas que deveriam ser discutidos em sala de aula ou descritos em artigos. Agradeço em especial as caronas até o aeroporto, que sacrificavam suas noites, mas que viabilizaram o sonho de cursar este doutorado.

Aos meus primos queridos, especialmente a Graziela Silva, Felipe Matheus e Gabriely Rezende, os quais não mediram esforços para me auxiliar junto à coleta de dados na fase final deste *stricto sensu*.

Ao meu avô José Alves e tios (as), que torcem de forma incondicional pelo meu sucesso.

Ao meu orientador, prof. Heitor Kato, por acreditar no meu potencial, por se fazer sempre presente e transmitir por meios de gestos e palavras a confiança que precisava para enfrentar os desafios da academia.

Aos professores da UFS que me iniciaram na atividade científica, a minha madrinha Maria Teresa, minha eterna orientadora Jenny Barbosa e a professora Rivanda Teixeira, pelo suporte dado diante das dificuldades inerentes ao doutorado.

Aos colegas do Instituto Federal do Paraná, *Campus Foz do Iguaçu*, especialmente ao Flávio Pedrosa, a Roseli Dahlem e ao Anderson Coldebella que buscaram meios legais para que fosse possível cursar este doutorado e paralelamente atuar como Administradora naquela instituição.

Aos colegas da Universidade Federal de Sergipe pelo companheirismo e apoio diários que tornaram essa jornada mais agradável, especialmente, aos lotados no Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal (DRS), na Divisão de Recrutamento e Seleção de Pessoal (DIRESP) e na Comissão de Apuração de Acumulação de Cargos (CAAC).

Aos meus colegas de classe, em especial a Lilian Santos, Márcia Almeida, Josenilde Janguia e Eduardo Bueno, pelos momentos divertidos e de apoio nestes quase quatro anos de convivência.

“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante”.

(Augusto Branco)

RESUMO

A relação entre gestão pública e capacidades dinâmicas está em fase inicial de exploração. Investigações que analisam essa relação colaboram para expandir o poder explicativo da teoria das capacidades dinâmicas no âmbito das organizações, visto que a citada corrente teórica costuma ser associada a ambientes altamente mutáveis. A relação entre capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante precisa ser melhor explorada, uma vez que é perceptível o descaso da academia para com a mesma. Diante das constatações feitas, na presente pesquisa analisou-se a relação entre as capacidades dinâmicas de gestão e a lógica gerencial dominante no âmbito das organizações públicas. Aqui foram investigados os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs) do Brasil. Esta tese foi desenvolvida em duas fases: uma qualitativa e outra quantitativa. Na fase qualitativa, por meio de revisão bibliográfica e entrevistas não estruturadas com cinco especialistas, foram redigidas escalas com a finalidade de mensurar os constructos capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante. Os dados obtidos foram analisados com auxílio da técnica “análise qualitativa de conteúdo”. Na fase quantitativa da tese dois levantamentos foram realizados. Ambos os estudos fizeram uso da técnica de amostragem não probabilística por acessibilidade e foram caracterizados como descritivos e de corte transversal. No primeiro levantamento, as escalas supracitadas foram aplicadas com auxílio de questionários eletrônicos a 486 gestores brasileiros. A análise fatorial exploratória e a confirmatória dos dados foram realizadas com o auxílio, respectivamente, do pacote estatístico SPSS[®] 22.0 e do software WarpPLS[®] 5.0. Após estes tratamentos estatísticos, deu-se origem a escalas confiáveis para mensurar os constructos anteriormente citados. No segundo levantamento, a fim de avaliar a relação entre as capacidades dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante em organizações públicas, os instrumentos previamente desenvolvidos e validados foram aplicados por meio de questionários eletrônicos ao público alvo do estudo, formado pelos gestores dos 38 IFETs existentes no Brasil, resultando numa amostra composta por 202 respondentes. Neste momento, também se fez uso do pacote estatístico WarpPLS[®] 5.0, que possibilitou a realização da análise fatorial confirmatória, bem como a utilização da técnica de modelagem de equações estruturais nos dados coletados. Analisados os dados, algumas considerações sobre a relação estudada foram feitas. No que diz respeito aos fatores formadores das capacidades dinâmicas gerenciais, os resultados desta tese revelaram que o capital humano apresenta-se como *input* que dá forma à lógica gerencial dominante, independente da classificação dessa (lógica dominante moderna, clássica ou pública). Entretanto, a cognição gerencial e as redes de relacionamento, contingencialmente, podem se comportar da mesma forma. A relação cognição e lógica gerencial dominante é direta e significativa frente à lógica gerencial dominante clássica e pública, o que não é percebido quando se tem a lógica dominante do tipo moderna. A relação entre redes de relacionamento e a lógica gerencial dominante é estatisticamente significativa quando as lógicas em questão são da espécie moderna e pública, fato que não ocorre junto à lógica gerencial dominante clássica.

Palavras chave: Capacidades dinâmicas gerenciais. Lógica gerencial dominante. Organizações públicas.

ABSTRACT

The relationship between public management and dynamic capacities is in the initial stage of exploration. Investigations that analyze this relationship collaborate to expand the explanatory power of the theory of the dynamic capacities within the organizations, since the said theoretical current is usually associated to highly changeable environments. The relationship between managerial dynamic capabilities and dominant managerial logic needs to be better explored, since the academy's disregard for it is perceptible. In view of the findings, the present study analyzed the relation between the dynamic management capacities and the dominant managerial logic in public organizations. Here we investigated the Federal Institutes of Education, Science and Technology (FIESTs) of Brazil. This study was developed in two phases: one qualitative and the other quantitative one. In qualitative phase, by means of bibliographical review and unstructured interviews with five specialists, scales were written with the purpose of measuring the constructs dynamic managerial capacities and dominant managerial logic. The data obtained were analyzed with the help of the "content qualitative analysis" technique. In quantitative phase two surveys were conducted Both studies made use of the non-probabilistic sampling technique for accessibility and were characterized as descriptive and cross-sectional. In the first survey, the mentioned scales were applied through electronic questionnaires to 486 Brazilian managers. The exploratory and confirmatory factor analysis were performed with the help of the SPSS® 22.0 statistical package and the WarpPLS® 5.0 software, respectively. After statistical treatments, scales were created to measure the mentioned constructs. In the second survey, to evaluate the relationship between dynamic managerial skills and managerial logic in public organizations, the previously developed and validated instruments were applied through electronic questionnaires to the target audience of the study formed by the managers of the 38. FIESTs in Brazil, resulting in a sample with 202 interviewees. We used the statistical package WarpPLS® 5.0, which allowed us to perform the confirmatory factorial analysis, as well as the use of the modeling technique of the structural equation in the data collected. Analyzed the data, some considerations were made about the relationship studied. The results of this thesis reveal that human capital presents itself as an input that gives shape to the dominant managerial logic, independent of the classification of this logic (modern, classic or public dominant). However, managerial cognition and relationship networks, contingentially, can behave in the same way. The relationship between dominant managerial logic and cognition is direct and significant in relation to the classical and public dominant managerial logic, this does not occur with the dominant logic of the modern type. The relation between the networks of relationship and the dominant managerial logic is statistically significant when the logics in question are of the modern and public type, a fact that does not occur alongside the classical logic.

Keywords: Dynamic managerial capabilities. Managerial dominant logic. Public organizations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Hipóteses da Pesquisa.....	59
Figura 2 – Modelo Estrutural	93
Figura 3 – Parâmetros Estimados no Modelo de Equações Estruturais	98
Quadro 1 – Lógica Gerencial Dominante: a Tipologia de Martín, Sánchez e Castro (2005).....	33
Quadro 2 – Origem dos IFETS.....	43
Quadro 3 – Análise Fatorial Exploratória (AFE): Medidas de Ajuste	52
Quadro 4 – Análise Fatorial Confirmatória (AFC): Medidas de Ajuste	53
Quadro 5 – Modelagem de Equações Estruturais: Medidas de Ajuste	58
Quadro 6 – Variáveis, Dimensões e Indicadores do Estudo	60
Quadro 7 – Modelo Utilizado para Construção das Escalas	63
Quadro 8 – Variáveis, Dimensões e Indicadores das Escalas Propostas	65
Quadro 9 – Itens Finais das Escalas Propostas.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Recomendação para Tamanho de Amostra em PLS-SEM	55
Tabela 2 – Capacidades Dinâmicas Gerenciais: Análise Fatorial Exploratória	71
Tabela 3 – Lógica Gerencial Dominante: Análise Fatorial Exploratória.....	72
Tabela 4 – Avaliação da Confiabilidade das Escalas	74
Tabela 5 – Capacidades Dinâmicas Gerenciais: a Variância Média Extraída (VME)	74
Tabela 6 – Lógica Gerencial Dominante: a Variância Média Extraída (VME)	75
Tabela 7 – Faixa Etária	77
Tabela 8 – Gênero	78
Tabela 9 – Grau de Escolaridade.....	78
Tabela 10 – Tempo na Organização	79
Tabela 11 – Cargo.....	79
Tabela 12 – Cargo de Nível Gerencial	80
Tabela 13 – Tempo no Cargo de Direção Declarado	80
Tabela 14 – Número de Gestores Participantes da Pesquisa por Instituto	81
Tabela 15 – Concentração de Respondentes por Região Brasileira.....	82
Tabela 16 – Indicadores do Capital Humano	83
Tabela 17 – Indicadores da Cognição Gerencial.....	84
Tabela 18 – Indicadores das Redes de Relacionamento	85
Tabela 19 – Lógica Dominante Moderna	88
Tabela 20 – Lógica Dominante Clássica	89
Tabela 21 – Lógica Dominante Pública.....	90
Tabela 22 – Avaliação das Cargas Fatoriais das Variáveis	94
Tabela 23 – Validade Discriminante.....	95
Tabela 24 - Avaliação da Confiabilidade: Alpha de <i>Cronbach</i> e Confiabilidade Composta	95
Tabela 25 – Índices de Ajuste e Qualidade do Modelo	96
Tabela 26 - Hipótese do Estudo	103

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
1.4	ESTRUTURA DA TESE.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	CAPACIDADES DINÂMICAS	20
2.2	CAPACIDADES DINÂMICAS NO SETOR PÚBLICO	22
2.3	CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS	24
2.4	A LÓGICA GERENCIAL DOMINANTE	30
2.5	A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS E A LÓGICA GERENCIAL DOMINANTE.....	37
2.6	O ENSINO TÉCNICO NO BRASIL.....	40
3	METODOLOGIA.....	47
3.1	CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	47
3.2	FASE QUALITATIVA DO ESTUDO	48
3.3	FASE QUANTITATIVA DO ESTUDO	49
3.3.1	Primeiro Momento da Fase Quantitativa do Estudo	49
3.3.2	Segundo Momento da Fase Quantitativa do Estudo	53
3.4	HIPÓTESES DA PESQUISA	58
3.5	VARIÁVEIS, DIMENSÕES E INDICADORES DA PESQUISA.....	60
3.6	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS ...	61
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	63
4.1	DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE ESCALAS	63
4.1.1	Especificação do Domínio do Construto.....	64
4.1.2	Geração e Amostra de Itens	64
4.1.3	Coleta de Dados.....	69
4.1.4	Purificação de Medida	70
4.1.5	Avaliação da Confiabilidade e da Validade do Constructo	73

4.2	A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS E A LÓGICA GERENCIAL DOMINANTE.....	77
4.2.1	Caracterização dos Respondentes dos IFETs.....	77
4.2.2	As Capacidades Dinâmicas Gerenciais dos Gestores dos IFETs	82
4.2.3	A Lógica Gerencial Dominante dos Gestores dos IFETS	87
4.2.4	Verificação das Hipóteses do Estudo	92
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
5.1	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO	108
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	111
	APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (VERSÃO 01).....	126
	APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (VERSÃO 02).....	133

1 INTRODUÇÃO

Ao redor do mundo, organizações governamentais vêm enfrentando muitos desafios, resultantes do próprio contexto de governar e de prestar serviços. Mudanças são exigidas, seus problemas crescem em complexidade. Alguns altamente técnicos, outros suscetíveis a diferentes interpretações ideológicas, isso, frequentemente, resulta em diagnósticos e cursos de ação controversos (SCHWELLA, 2005). Sistemas abertos por natureza, as organizações públicas são facilmente influenciadas por eventos externos, a exemplo de mudanças frequentes na política e a imposição de curtos horizontes temporais de prazos vinculados a ciclos eleitorais que refletem uma pressão constante para alcançar resultados rápidos (BOYNE, 2002).

A fim de melhor atuar frente aos diversos desafios típicos desse setor, os gestores públicos passaram a utilizar, com mais frequência, estratégias de gestão típicas da iniciativa privada. Diante do novo cenário, a literatura do setor público está dando maior ênfase à forma como os gerentes públicos desenvolvem e implementam novas abordagens estratégicas, bem como a maneira como esses criam, desenvolvem e valorizam seus recursos (LLEWELLYN; TAPPIN, 2003). Assim, as capacidades dinâmicas passaram a ser vistas como uma promessa para o entendimento da estratégia no setor em questão (PABLO; REAY; DEWALD; CASEBEER, 2007).

Abordagem derivada da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), as capacidades dinâmicas são competências organizacionais de "nível superior" que operam para mudar as qualificadas como "comuns" (WINTER, 2003). Elas ainda estão relacionadas à habilidade organizacional para articular, reestruturar e criar processos e rotinas empresariais a fim de se adaptar com sucesso às demandas do ambiente em que atuam (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WINTER, 2003). Essas capacidades podem ser de diversas espécies, a exemplo das gerenciais, de inovação, de *marketing*, dentre outras.

Este estudo destacou a importância das capacidades dinâmicas gerenciais como mecanismo para atingir coerência entre competências da organização e mudança ambientais (BERGEN; PETERAF, 2002, SIRMON; HITT, 2009). Nesse processo, além da reconfiguração de recursos, os gestores se utilizam da varredura ambiental para identificar novas tendências e oportunidades, integrar novas ideias e

conhecimentos com as capacidades existentes na organização (KOR; MESKO, 2013).

Levantamentos bibliométricos (eg. Stefano; Peteraf; Verona, 2010; Vogel; Gutel, 2013) revelam que cresce expressivamente o número de estudos que tratam do tema capacidades dinâmicas no campo dos negócios. Pesquisa na base da *Web of Science* (2016) sinaliza que estudos acerca das capacidades dinâmicas do tipo gerencial seguem a mesma tendência. Esse último tópico passou a ser especialmente explorado pela academia a partir de 2011. O poder explicativo da abordagem supracitada diante do tema “gestão de recursos” contribuiu, necessariamente, para o destacado crescimento da abordagem nos estudos organizacionais.

Nesta pesquisa investigou-se a relação entre capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante, o elo perdido entre as capacidades dos executivos sênior, a renovação de recursos e competências da organização (KOR; MESKO, 2013). Aqui é defendida a tese de que os fatores adjacentes que compõem as capacidades dinâmicas gerenciais são *inputs* que dão forma a lógica gerencial dominante de uma organização.

A lógica gerencial dominante é um constructo intangível que traduz o modelo cognitivo que representa a equipe de gestores de topo em uma organização. Ela define elementos-chave do modelo de negócios, a exemplo de questões relativas a clientes, cultura, concorrentes, dentre outros aspectos (BETTIS; WONG, 2003).

Prahalad e Bettis (1986) já afirmavam na década de 1980 que o desempenho organizacional está intimamente relacionado e pode ser explicado pela capacidade de gestores em alocar os recursos de uma organização. Asseveravam ainda que esse processo é fruto de esquemas mentais compartilhados pela organização; nomeado de lógica gerencial dominante.

Kor e Mesko (2013) asseguram que as capacidades dinâmicas gerenciais são *inputs* que dão forma a “lógica gerencial dominante”. Isso ocorre porque os fatores que compõem a capacidade dinâmica gerencial - capital humano; social e cognição gerencial - separadamente influenciam as decisões estratégicas e operacionais dos gestores (ADNER; HELFAT, 2003).

Uma pesquisa na coleção do ISI *Web of Science* e em periódicos nacionais mostrou que a relação entre lógica gerencial dominante e capacidade dinâmica gerencial necessita ser melhor investigada (KOR; MESKO, 2013). Acredita-se que a

dificuldade para se mensurar esses atributos acabam por limitar a utilização dos mesmos em pesquisas empíricas.

Diante do *gap* de pesquisa mencionado, nesta tese realizou-se uma análise empírica inédita acerca da relação entre as capacidades dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante no contexto das organizações públicas. Para tanto, instrumentos de pesquisas a fim de mensurar os constructos citados foram previamente desenvolvidos e validados.

No que diz respeito ao ramo organizacional escolhido, Piening (2013) salienta que a relação entre gestão pública e capacidades dinâmicas está em uma fase embrionária de exploração. Tal argumento foi fortalecido frente ao levantamento bibliométrico desenvolvido pelo autor. Naquele trabalho, foram checados apenas 16 (dezesseis) estudos internacionais produzidos no período de 2001 a 2011 que abordaram a relação supracitada.

Já a pesquisa nacional realizada por Picoli *et. al.* (2013), no período de 2001 a 2012, analisou 19 artigos completos, classificados entre os níveis A1 e B2 no sistema Qualis da CAPES da área de Administração, que abordaram o tema capacidades dinâmicas. Nesta pesquisa, constatou-se que os artigos nacionais costumam ser teóricos e nenhum deles focou o setor público. Esforços para compreender melhor o tema de forma teórica e empírica se fazem necessários.

Frente a gama de possibilidades a ser estudada, fez-se necessário limitar o escopo da presente pesquisa, aqui são estudadas organizações públicas de ensino. Optou-se por focar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil. Escolha justificada pela importância desses institutos para o desenvolvimento social da nação e diante da proposta institucional político-pedagógica inovadora, da qual pressupõe um desafio organizacional de complexidade relevante. Bem como, mais fortemente, pela facilidade de acesso a grande parte dos endereços eletrônicos institucionais dos gestores da citada organização, que viabilizou a realização do estudo em âmbito nacional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quando se investiga o tema capacidades dinâmicas, muito se questiona acerca da relação entre esse constructo e o dinamismo do ambiente organizacional. Alguns estudiosos admitem o conceito de ambientes altamente dinâmicos como

essencial para se justificar a atuação destas capacidades (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007). Outros aceitam diferentes graus de dinamismo ambiental frente a estudos acerca do tema (ZOLLO; WINTER, 2002; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Existem aqueles que reconhecem a relevância das capacidades dinâmicas em ambientes estáveis e aqueles que simplesmente ignoram as características do ambiente específico em seus estudos (MAKADOK, 2001; PIENING, 2013).

Mesmo diante da diversidade de opiniões, nas pesquisas sobre o tema, existe uma clara predisposição para se investigar indústrias que atuam em um ambiente altamente instável. Acredita-se que esse cenário seria reflexo das recomendações iniciais de Teece, Pisano e Shuen (1997), autores que apresentaram para a academia a teoria em questão. Frente a esse fato, pouco se sabe acerca das capacidades dinâmicas em setores com outros graus de dinamicidade, isso acaba por afetar o poder explicativo dessa teoria (BARRETO, 2010).

As pesquisas que tratam especificamente de capacidades dinâmicas gerenciais – tema de destaque nesta tese – ainda são bastante conservadoras no que diz respeito ao ambiente estudado. Uma análise historiográfica em periódicos nacionais e internacionais revelou que as discussões acerca do tema e suas relações com outros constructos é bastante insipiente. A maior parte dos estudos encontra-se no campo teórico, podendo ser alvo de testes e incursões em diferentes ambientes (ADNER; HELFAT, 2003; COLTMAN; DEVINNEY; RICHARD, 2012; KOR, MESKO, 2013; HELFAT; MARTIN, 2014)

No mais, uma revisão da literatura mostra que a relação entre lógica gerencial dominante e capacidade dinâmica gerencial se faz necessária ser mais bem explorada (KOR; MESKO, 2013). Pesquisa realizada na coleção do ISI *Web of Science* e em periódicos nacionais da área de gestão revelou apenas um ensaio teórico, redigido por Kor e Mesko em 2013, que aborda a relação citada.

Diante das afirmações feitas, o presente estudo se propôs analisar a relação supracitada no âmbito das organizações públicas. Mediante esse propósito, surge o seguinte problema de pesquisa:

Qual a relação entre as capacidades dinâmicas de gestão e a lógica gerencial dominante nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs) do Brasil?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Visando gerar melhor compreensão do problema de pesquisa proposto, foram definidos alguns objetivos. A seguir são descritos os objetivos geral e específicos norteadores da presente tese.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre as capacidades dinâmicas de gestão e a lógica gerencial no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs) do Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Elaborar escalas que sejam capazes de mensurar os constructos capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante;
- b) Averiguar as capacidades dinâmicas de gestores do alto escalão que se encontram nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil;
- c) Aferir as lógicas gerenciais dominantes nas organizações públicas pesquisadas;
- d) Verificar a relação entre os fatores que compõem as capacidades dinâmicas gerenciais e as lógicas salientadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo teve o propósito de contribuir especialmente para preencher os *gaps* apresentados na seção introdução desta tese. Assim, colaborou-se teoricamente com uma análise empírica inédita acerca da relação entre as capacidades dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante no contexto das organizações públicas. Relação esta ainda em fase exploratória de investigação (KOR; MESKO, 2013).

No âmbito da iniciativa pública, foram analisadas as organizações governamentais de ensino. Optou-se por focar os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil (IFETs). Escolha justificada pela importância desses institutos para o desenvolvimento social da nação e diante da proposta institucional político-pedagógica inovadora.

Levou-se também em consideração a facilidade de acesso à grande parte dos endereços eletrônicos institucionais dos gestores da citada organização. No mais, os IFETs consistem numa proposta político-pedagógica diferenciada, visto que, têm o desafio de integrar os eixos ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, pelo menos em tese, estaria superada a dicotomia: educação para o trabalho *versus* educação para o pensar (CAVALCANTE; HENRIQUE, 2013). Diante do desafio exposto e do ambiente no qual se encontram os IFETs, surge a necessidade de desenvolver e/ou colocar em ação as capacidades dinâmicas organizacionais nas organizações destacadas.

Colaborou-se academicamente ainda para explorar a teoria das capacidades dinâmicas no âmbito da iniciativa pública. Ampliando a atuação da teoria em questão, inicialmente vista como ideal apenas junto a estudos em ambientes com mudanças rápidas e constantes (TEECE *et al.*, 1997).

De forma prática, este estudo contribuiu com a construção de instrumentos confiáveis que têm envergadura para mensurar as capacidades dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante. Assim como, na configuração de proposições que desvendam a relação supracitada em organizações geridas pelo governo.

Nesta tese ainda foram fornecidos subsídios a gestores públicos que revelaram a importância dos aspectos adjacentes que formam as capacidades dinâmicas gerenciais (o capital humano, cognição e as redes de relacionamento gerencial) para a formação da lógica gerencial dominante presentes nas organizações que atuam na esfera pública. Este trabalho também se justifica porque foi capaz de revelar que as práticas de gestão presentes nos IFETs do Brasil são baseadas em princípios modernos de gestão, sem que naquele ambiente tivesse sido perdida a essência da administração pública mais tradicional.

Os resultados e/ou sugestões de pesquisas futuras ainda poderão promover o “despertar” do grupo de estudo de estratégia da PUCPR para a relação entre

capacidades dinâmicas e organizações públicas, relação carente de investigações em âmbito nacional.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está organizada em seções interdependentes: introdução, fundamentação teórica, metodologia, apresentação e análise dos resultados e considerações finais. A seção introdutória explana acerca do contexto geral do estudo ressaltando o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa para realização desta tese.

Na segunda seção, tem-se a fundamentação teórica, estruturada a partir dos constructos que caracterizam o estudo. Nessa seção, foram abordados textos científicos e estudos empíricos realizados na área. Os temas capacidades dinâmicas gerenciais, lógica gerencial dominante e questões acerca da rede federal de ensino são abordados.

Em sequência, no terceiro tópico, descrevem-se os procedimentos metodológicos do estudo quali-quantitativo desenvolvido. A seção inicia com a caracterização geral da pesquisa, prosseguindo com a exposição das fases qualitativas e quantitativas do estudo. Em seguida as hipóteses da tese são apresentadas. As variáveis, as dimensões e os indicadores desta investigação são detalhados. A seção é encerrada com a apresentação das definições constitutivas e operacionais das variáveis do estudo.

Na seção apresentação e análise de resultados explica-se o desenvolvimento das escalas criadas. A relação entre as capacidades dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante é elucidada. Por último, na quinta seção constam as considerações finais, as contribuições, as limitações do estudo e recomendações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se a revisão da literatura, a qual tem por propósito fundamentar a pesquisa desenvolvida. Num primeiro momento, explana-se acerca das capacidades dinâmicas, destas capacidades no setor público e, de modo especial, sobre as capacidades dinâmicas gerenciais, tema base do estudo. Em seguida, a lógica gerencial dominante, bem como, a relação desta com as capacidades citadas é contemplada. Nesta seção, ainda, são apresentados detalhes acerca do ensino técnico no Brasil.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

As capacidades dinâmicas gerenciais consistem numa abordagem estratégica, derivada da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), referem-se às competências organizacionais de "nível superior" que operam para mudar capacidades comuns (WINTER, 2003). Dessa maneira, Zollo e Winter (2002) destacam a existência de dois tipos de rotinas dentro das organizações: as operacionais e àquelas que se dedicam à alteração destas, que seriam as "capacidades dinâmicas".

Construídas internamente, essas capacidades são processos organizacionais no mais puro sentido (HELFAT *et al.*, 2007) ou rotinas (ZOLLO; WINTER, 2002) que possam ter sido incorporados na organização ao longo do tempo. São essencialmente dependentes da trajetória e processos decisórios organizacionais e tem o aprendizado como seu grande pilar (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002).

As capacidades dinâmicas ainda são vistas como a habilidade de uma organização em se adaptar, integrar e reorganizar suas habilidades, recursos e competências funcionais internas e externas, para atender a exigências do ambiente externo, sujeito a rápidas mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Entretanto, é válido frisar que as competências de uma organização e suas capacidades podem prover uma vantagem competitiva somente se elas são baseadas num conjunto de rotinas, habilidades e ativos (recursos) complementares que são difíceis de serem imitados.

Bowman e Ambrosini (2003) frisam que as capacidades dinâmicas são permeadas por quatro processos principais: reconfiguração, alavancagem, aprendizagem e integração. A reconfiguração se refere à transformação e recombinação dos bens e recursos da organização, por exemplo, das alianças estratégicas. A alavancagem de recursos tem como premissa o reconhecimento de novas oportunidades que venham promover mudanças e vantagem para a organização, a exemplo da criação de um novo produto por meio de recursos antes sagrados. Os processos de aprendizagem servem de base para a criação de capacidades dinâmicas. Por meio desse processo é possível criar novos recursos. O processo de integração forma um subconjunto de processos que são capazes de movimentar e articular os recursos da organização e, ainda, gerenciar as ameaças ambientais (TEECE, 2007).

Eisenhardt e Martin (2000), com o propósito de tornar mais concreto e operacional o conceito, afirmam que os processos associados às capacidades dinâmicas são, basicamente, técnicas bem conhecidas pela literatura, a exemplo do desenvolvimento de produtos, tomada de decisão estratégica, montagem de alianças estratégicas, dentre outras. Há ainda, alusões expressivas e confiáveis quanto às 'melhores práticas' (*best practices*) a serem seguidas em cada setor. Assim, as capacidades dinâmicas resultam da combinação de capacidades e rotinas simples e relacionadas entre si. Entretanto, são estratégicas e específicas. Apresentam características idiossincráticas e de difícil imitação. Embora sejam idiossincráticas em seus detalhes e sua emergência tenha uma dependência de caminho, apresentam aspectos em comum em diferentes organizações. Suas funcionalidades podem ser duplicadas por meio das organizações e o seu valor para efeitos de vantagem competitiva está na configuração de recursos que elas criam, não nas capacidades propriamente ditas.

O termo aqui apresentado, já foi conceituado por uma variedade de estudiosos (eg. Teece; Pisano; Shuen, 1997; Collis, 1994; Eisenhardt; Martin, 2000; Zollo; Winter, 2002; Winter, 2003; Helfat *et al.*, 2007). As definições são variadas, por vezes, concorrentes. Isso implicou num progresso teórico questionável (PISANO, 2016). Segundo Davies, Dodgson e Gann (2016) falta consenso sobre elementos teóricos básicos. É bastante evidente a ambiguidade conceitual e as evidências empíricas acerca do tema são escassas.

A falta de consenso também se faz presente quanto a relação capacidades dinâmicas e dinamismo do ambiente: a) há aqueles que admitem o conceito de ambientes altamente dinâmicos como essencial para se justificar a atuação das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007); b) os que aceitam diferentes graus de dinamismo ambiental (ZOLLO; WINTER, 2002; EISENHARDT; MARTIN, 2000) e c) outros que reconhecem a sua relevância em ambientes estáveis e aqueles que simplesmente ignoram as características do ambiente específico em seus estudos acerca desta temática (MAKADOK, 2001; PIENING, 2013).

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS NO SETOR PÚBLICO

O quadro das capacidades dinâmicas é uma promessa para o entendimento da estratégia no setor público (PABLO, *et al.*, 2007). Diante dessa constatação estudos passaram a melhor explorar a temática “capacidades dinâmicas em organizações governamentais”, especialmente, na literatura estrangeira. O trabalho qualitativo de Daniel e Wilson (2003), por exemplo, desenvolvido em diferentes indústrias no Reino Unido, incluindo um órgão público, analisou a natureza e a forma de desenvolver capacidades dinâmicas necessárias para se implementar transformações no âmbito do *e-business*. Os estudiosos confirmaram a necessidade de reconfiguração e ampliação de bases de recursos, inclusive na organização pública sob análise, a fim de originar as diferentes capacidades dinâmicas e desenvolver com sucesso as transformações almejadas.

Já o estudo realizado por Jones, Jimmieso e Griffiths (2005), de natureza quantitativa, com 67 funcionários do governo estadual em Queensland- Austrália, abordou a questão da influência das capacidades de remodelagem no processo de implementação de um novo sistema de computação. Neste estudo foi possível perceber que as capacidades de remodelagem são indiretamente responsáveis pelo sucesso da implementação do sistema que estava sendo analisado. Além disso, é responsável por reduzir resistência a mudanças, à medida que estas asseguraram, de forma especial, a efetiva prestação de informações ao usuário final do sistema.

Pablo *et al.* (2007), por sua vez, desenvolveram um estudo de caso em uma organização pública de saúde no Canadá. Afirmaram que o processo de desenvolvimento e implementação de capacidades dinâmicas ocorrem em três fases

que se sobrepõem: identificação da capacidade (neste caso, a capacidade de aprendizagem por meio da experimentação), criação de ambiente favorável ao desenvolvimento da capacidade dinâmica (por exemplo, incentivos da liderança e relações de confiança), e gestão de tensões em curso. Na ocasião, perceberam que competência e comprometimento são essenciais ao gestor quando o assunto é o processo de identificação, criação de ambiente favorável, gestão das tensões e das capacidades dinâmicas dentro de uma organização.

Piening (2011), em um estudo qualiquantitativo, frente a cinco hospitais estatais na Alemanha, detectou que as capacidades dinâmicas possuem aspecto ostensivo e performático. A percepção de restrições de recursos ou armadilhas de aprendizagem, tais como: tempo, pressão ou efeitos de *feedback* positivo, influenciam em seu aspecto ostensivo, ou seja, decretam suas rotinas subjacentes. No mais, as capacidades dinâmicas estão indiretamente relacionadas ao desempenho organizacional das organizações analisadas.

Piening (2013) ainda redigiu um ensaio teórico onde destaca a escassez de estudos que vinculam o tema capacidades dinâmicas a organizações do setor público. No estudo em questão, foi proposto um modelo analítico que captura os microfundamentos, antecedentes e os efeitos das capacidades dinâmicas em organizações públicas. O modelo proposto prevê um *framework* para a compreensão de como as capacidades dinâmicas atuam em organizações públicas e afetam seus resultados de desempenho.

Numa breve revisão da literatura, é possível destacar uma série de capacidades que podem ser percebidas como dinâmicas. Dentre estas: capacidades gerenciais (PANDZA; RICHARD, 2009); de absorção (LANE; KOKA; PATHAK, 2006); de marketing (MALIK; MASAAKI, 2009); capacidades de aprendizagem (JEREZ-GOMEZ; CESPEDES-LORENTE; VALLE-CABRERA, 2005); inovação (LIAO; FEI; CHEN, 2007) e de remodelagem (JONES; JIMMIESON; GRIFFITHS, 2005). A presente pesquisa dá ênfase especial à primeira espécie citada. Diante dos estudos salientados, pouco se abordou a questão gerencial e sua importância diante do tema capacidades dinâmicas dentro das organizações públicas. Frente a essa situação, acredita-se que seja de relevância acadêmica e para o “mundo dos negócios” estudar com mais detalhes as capacidades dinâmicas gerenciais no âmbito das organizações supracitadas.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS

A maior parte das pesquisas sobre capacidades dinâmicas focam em fatores organizacionais que permitem as organizações se adaptarem às mudanças requisitadas pelo ambiente. No entanto, há anos, Rosenbloom (2000) passou a exaltar a importância da liderança nesse processo. Para esse autor, os líderes podem ser elementos centrais diante do tema capacidades dinâmicas organizacionais. Isso se deve ao fato de serem considerados fundamentais para o processo de mudanças. Muitas vezes necessárias para sobrevivência de um empreendimento.

Anos depois, Adner e Helfat (2003) trazem à tona o conceito das capacidades dinâmicas gerenciais. Inicialmente consideradas como as capacidades com que os gestores criam, integram e reconfiguram recursos e competências das organizações que administram. Posteriormente, Helfat *et al.* (2007) referiram-se ao termo como a capacidades dos gestores para criar, expandir ou alterar a base de recursos de uma organização. Assim, percebeu-se um incremento no mais puro sentido do conceito junto às definições mais tradicionais das capacidades dinâmicas originando a estas capacidades delimitadas no nível da gestão, do indivíduo.

Diante desses conceitos, os gerentes corporativos, em sentido lato, passaram a ser considerados gestores de recursos. Dessa forma, orientações advindas do topo das organizações podem ter um impacto crítico sobre a forma como as estas lidam com alterações ambientais (ADNER; HELFAT, 2003). Entretanto, é válido salientar que nem todos os gestores têm capacidades de gestão dinâmica, e a posse de uma capacidade particular não implica superioridade perante concorrentes (HELFAT; MARTIN, 2014).

Para Adner e Helfat (2003), no que tange a sua composição, as capacidades dinâmicas gerenciais são derivadas de três fatores subjacentes:

a) Capital humano gerencial

O capital humano é caracterizado como um ativo intangível próprio às pessoas que integram as organizações, e abrange todos os seus conhecimentos, habilidades, atitudes e outros bens intelectuais que, em geral, requerem algum investimento em educação, formação ou aprendizagem (BECKER, 1964).

Numa versão mais recente do conceito, Ployhart e Moliterno (2011) definiram capital humano de forma mais expansiva. Para esses estudiosos, o conceito incluiria não só os conhecimentos e habilidades humanas, mas também, atributos psicológicos da capacidade cognitiva (inteligência geral) e outras habilidades (personalidade, valores e interesses) dos indivíduos, o que passou a ser nomeado de “KSAOs” (*Knowledge, Skills, [cognitive] Ability, and Other abilities*).

Por muitos anos já se comenta que o capital humano consiste num recurso organizacional crítico, visto que a organização apenas o possui enquanto o empregado faz parte do seu quadro de pessoal (DARIAS *et al.* 2010; BARNEY, 1991; GRANT, 1991), no momento da sua saída, esse leva consigo todo o conhecimento e experiência que possui (SHIH; CHANG; LIN, 2010). Quando bem gerenciado e valorizado, pode impactar positivamente no desempenho organizacional, isso porque, a performance de uma organização é diretamente relacionada aos recursos investidos nessa espécie de capital (TEIXEIRA, 2007). Seleim, Ashour e Bontis (2007) sugerem que, conforme os indivíduos elevam seu nível de educação e treinamento, estimulam a produção de bens e serviços, tal como a inovação nas organizações onde atuam.

A importância do capital humano não se restringe às organizações. A pesquisa de Poveda e Sossa (2006), por exemplo, revelou que o aumento da produtividade da economia colombiana possui relação direta e positiva com níveis mais elevados de educação ou formação daquela população, isso leva a crer que, as economias com maiores médias de capital humano são mais produtivas que as demais.

O capital humano gerencial é objeto focal das capacidades dinâmicas gerenciais, temática estudada nesta seção. Segundo Castanias e Helfat (1991), esta espécie de capital se traduz nas habilidades, *expertises* e conhecimentos – inatos e aprendidos – do gestor de uma organização ou do seu grupo de gestores, porque, além do capital humano individual, esse conceito ainda abrange equipes de gestores (MARTIN, 2011).

Como mencionado anteriormente, o capital humano é algo estritamente relacionado ao indivíduo e, devido a isso, humanos se diferem quanto a seus aspectos intelectuais o que torna possível afirmar que os gestores se diferem entre si (BECKER, 1964). Ante essa particularidade, se justifica a tomada de decisões e desempenhos diferenciados por parte de equipes de gestores distintas, mesmo

quando se encontram diante de desafios similares (HELPHAT; MARTIN, 2014; ADNER; HELPHAT, 2003).

Castanias e Helfat (1991) fazem questão de ressaltar em seu trabalho a importância do aprendizado quando se discute o tema capital humano. Adner e Helfat (2003) destacam, em especial, o processo de aprendizagem derivado de experiências de trabalhos. Para esses autores, as vivências laborais possibilitam que gestores desenvolvam especialidades e aperfeiçoem suas habilidades. Como em qualquer outra atividade dentro de uma organização, uma gestão eficaz requer prática (MINTZBERG, 1973).

Grande parte do trabalho sobre o capital humano gerencial, assim como o presente estudo, operacionalizam essa variável por meio de *proxis* como, por exemplo: mapeamento do conhecimento e das habilidades de gestores, nível de investimento em educação, formação, ou aprendizado de forma mais geral, anos de escolaridade, exposição a práticas organizacionais, experiência com os clientes, produtos de fornecedores, experiência de trabalho em gestão, conhecimento em áreas distintas da de gestão, assim como, grau de familiaridade com uma indústria específica (BECK; MARGARETHE, 2013).

b) Capital social gerencial

O capital social, para os mais conhecidos autores que tratam o tema, vincula-se à ideia de valor relacionado às conexões sociais, ou seja, obtido por meio do pertencimento a um grupo social. De forma mais clara, o capital social é composto por um conjunto de recursos que são promovidos por meio das redes sociais (COLEMAN, 1988; PUTNAM, 2000). Porém, a fonte desse capital não se encontra em indivíduos, mas nas relações que esses possam vir a desenvolver. Essas interações aumentam os recursos à disposição dos atores que se encontram nelas imersos (COLEMAN, 1990). O capital social é um propulsor para o estabelecimento de relações de confiança e colaboração levando a um ambiente que favorece a coletividade e ao desenvolvimento coletivo (PUTNAM, 2000).

Assim, por analogia, o capital social gerencial estaria relacionado ao ágio derivado dos relacionamentos formais e informais, que os gestores têm com outros indivíduos, pelos quais obtêm recursos e informação (ADLER; KWON, 2002). Para Blyler e Coff (2003, p. 680) "as organizações não seriam capazes de adquirir,

recombinar e destacar recursos", sem se utilizar do capital social dos indivíduos que dela fazem parte.

Segundo Burt (2005), o capital social gerencial pode explicar como alguns gestores desenvolvem suas atividades de forma mais eficiente e eficaz em virtude de serem melhores conectados, facilitando as condições necessárias para a troca, combinação de recursos e afetando positivamente o desempenho organizacional.

Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que uma organização é um grupo social. No mercado onde atuam, um grupo de instituições diferenciam-se devido a fatores como: especialização do grupo funcional e pessoas com as quais se comunicam, colaboram, coordenam e trocam informações.

No que diz respeito aos estudos referentes ao tema "capital social gerencial", Helfat e Martin (2014) salientam a importância de se investigar três fatores: origem do laço social (externo ou interno à organização); características da rede (tamanho, força, proximidade, diversidade, centralidade) e relacionamentos (com gestores de outras organizações, com contatos comerciais, diretores da própria organização, entes do governo, dentre outros) (HELFA; MARTIN, 2014).

Por sua vez, Onyx e Bullen (2000), com base no conceito de capital social de Coleman (1988) e Putnam (2002), consideram a existência de diversos elementos possíveis de serem averiguados em pesquisas empíricas, os quais juntos parecem conceituar o capital social: participação na comunidade, pró-atividade social, sentimentos de confiança e segurança, conexões com a vizinhança, conexões familiares e amigáveis, tolerância à diversidade, valorização da vida e conexões de trabalho. Vale ressaltar que grande parte dos indicadores listados por Onyx e Bullen (2000) e Helfat e Martin (2014) foram consideradas quando se desenvolveu o instrumento de coleta dos dados primários utilizado neste estudo.

Pesquisas sobre redes sociais não são recentes. Os primeiros estudos sobre as redes sociais foram desenvolvidos na primeira metade da década de 70, quando o sociólogo norte-americano Mark Granovetter introduziu a discussão sobre influência das redes no fomento e no acesso às oportunidades existentes na estrutura social e econômica. Na teoria organizacional, a perspectiva de redes sociais ganhou relevância no final dos anos 70, quando autores como Aldrich (1979) começaram a utilizar as formas de relacionamentos interorganizacionais como foco de análise (VERDU; REINERT, 2011). No Brasil, entretanto, os estudos com esta temática se intensificaram somente na última década.

Estudiosos, por anos já confirmam que projetos de gestão requerem investimentos relevantes em termos de capital social, especificamente no que diz respeito à forma como as relações são iniciadas, desenvolvidas e mantidas. Os investimentos realizados nestas ligações vão garantir o sucesso do envolvimento dos agentes e o empenho máximo de todas as partes interessadas junto ao projeto a ser desenvolvido (WOLF; WEBB; SCHWEIKERT, 2008).

c) Cognição gerencial

A cognição, outro componente das capacidades dinâmicas gerenciais, consiste nas atividades mentais humanas, envolvidas na aquisição e processamento de informações, além de ser estreitamente relacionada às crenças e conhecimento de um indivíduo (HEL FAT; MARTIN, 2014). Diante de uma atividade humana tão particular, a cognição pode se apresentar de formas diversas como percepção, atenção, padrão de reconhecimento, aprendizado, memória, processamento de linguagem, resolução de problemas, raciocínio e pensamento (STERNBERG, 2006).

No âmbito gerencial, é possível perceber duas lógicas de cognição: a experimental e a cognitiva. Na primeira, a ação leva à aprendizagem (sabedoria retrógrada), enquanto na segunda, a experiência influencia a formação de "construção de sentido", estruturas cognitivas (WEICK, 1995).

Helfat e Martin (2014) afirmam que, na esfera da gestão, a cognição é composta por três processos: a) estrutura de conhecimento – representações, modelos mentais, crenças, esquemas estratégicos e de recursos; b) processos mentais – atenção, percepção, interpretação e raciocínio e c) emoções.

O estudo da cognição é algo extremamente complexo, isso porque, os processos cognitivos não podem ser observados dentro do cérebro. Afinal, não é possível observar as ideias e os pensamentos humanos, no máximo é possível visualizar o resultado ou as ações e os comportamentos decorrentes desse pensamento. Dessa forma, o estudo da cognição passa a ser possível por meio do estudo das ações e comportamentos humanos (TAYLOR, 2005).

Nas duas últimas décadas, percebeu-se um interesse crescente pelo tema em questão. Uma breve revisão dos estudos em gestão publicados evidencia algumas pesquisas, assim como a tese em questão, se concentrarem em um conjunto de características facilmente mensuráveis, como a educação, idade, experiência funcional e raízes socioeconômicas, afim de entender o processo cognitivo e sua

influência na tomada de decisão por parte da gestão de topo (HAMBRICK; MASON, 1984; BANTEL; JACKSON, 1989; TYLER; STEENSMA, 1998). Outros dão ênfase à composição da equipe gerencial (CHEN; LIN; MICHEL, 2010; FERRIER *et al.*, 2002). No entanto, é possível reconhecer uma série de limitações por parte dessa maneira de se mapear a cognição humana, não sendo recomendável descartá-la, pois, é vista como um bom ponto de partida, além do que, as variáveis utilizadas nestes estudos são relativamente fáceis de medir (HAMBRICK, 2007).

É possível destacar ainda estudos que levam em consideração material de comunicação direta (ex. cartas à acionistas), declarações de gestores de topo para capturar estruturas de conhecimento e esquemas cognitivos (KAPLAN, 2008; MARCEL; BARR; DUHAIME, 2011).

Algumas pesquisas também focam a estrutura de conhecimento, denominada, também, de operações mentais, a fim de compreender os processos cognitivos dentro das organizações. Mapas cognitivos, modelos mentais, quadros, esquemas interpretativistas, dentre outros termos os quais frequentemente são utilizados para denotar a estrutura de conhecimento na área de estudo supracitado (HELFAT; PETERAF, 2015).

Outras abordagens se baseiam na questão da racionalidade limitada e costumam estabelecer a importância das representações cognitivas sobre a ação gerencial e, ainda, como o comportamento do gestor, muitas vezes, é impulsionado por representações simplificadas, com base em teorias implícitas do mundo (HADIDA; PARIS, 2014; FEITOSA; SILVA; SILVA, 2014).

Estudiosos que abordaram a questão da cognição na esfera organizacional concluíram que diferentes processos cognitivos conduziram a decisões estratégicas e resultados distintos dentro das organizações (ADNER; HELFAT, 2003). Kaplan (2008) ratifica Adner e Helfat (2003) ao constatarem que, tanto o capital humano, quanto a cognição gerencial influenciam na decisão por novos domínios técnicos.

Já Helfat e Martin (2014) vão além. Revelam que em combinação - a cognição gerencial, o capital humano gerencial e o social - modelam recursos, capacidades dentro das organizações e promovem reorientações estratégicas. Tais capacidades têm a faculdade de explicar a relação entre a qualidade das decisões gerenciais, as mudanças estratégicas e desempenho organizacional (HELFAT; MARTIN, 2014).

2.4 A LÓGICA GERENCIAL DOMINANTE

Recentemente, grande parte das reflexões acerca dos recursos estratégicos de uma organização passou a priorizar questões intangíveis em detrimento das palpáveis, indo de encontro à uma tradição acadêmica de décadas (ELTANTAWY; LARRY, 2013). Esta pesquisa, ao encontro da atual corrente de estudos organizacionais, traz para o foco das discussões a temática lógica gerencial dominante (KOR; MESKO, 2013). Aspecto de difícil observação e mensuração, em meio a sua característica abstrata e de complexidade, tem ocorrido poucos esforços sistemáticos para testar a presença ou a influência da lógica salientada no ambiente corporativo (LAMPEL; SHAMSIE, 2000).

A lógica gerencial dominante seria um recurso organizacional da espécie intangível, vinculada à estrutura cognitiva, mental (GRANT, 1988). Por meio dessa estrutura, gestores absorvem informações e atuam junto aos recursos disponíveis e as suas organizações. Em suma, a lógica gerencial dominante traduz a mentalidade do corpo diretivo de uma organização (LAMPEL; SHAMSIE, 2000).

Prahalad e Bettis (1986, p. 490), pioneiros na definição, afirmam que a “lógica gerencial dominante é a maneira que os gerentes conceituam seus negócios e realizam decisões críticas de alocação de recursos”. De forma bastante pontual, os autores restringem esses recursos aos tecnológicos, vinculados ao desenvolvimento de produto, à distribuição, publicidade, ou à gestão de pessoas. É uma mentalidade ou uma visão de mundo ou conceituação do negócio. É um mapa cognitivo compartilhado, possível de expressá-la como um comportamento aprendido para resolução de problemas.

Para Prahalad e Bettis (1986) negócios estrategicamente semelhantes podem ser geridos por meio de uma única lógica gerencial dominante. Esses autores acreditam também que dentro de uma organização, a lógica dominante pode ser única ou múltipla. Esta última deve se fazer presente em organizações que atuam junto a mercados com um número relevante de variedade estratégica e, para serem mais eficazes, necessitam de variedade de lógicas dominantes dentro das suas organizações. Contudo, a variedade de lógicas que a gestão de topo pode alcançar depende diretamente da composição desta equipe, das suas experiências e atitudes para com o processo de aprendizagem.

Binder, Maccari e Nasser-Carvalho (2010), por sua vez, afirmam que entre organizações distintas as diferenças entre as lógicas gerenciais dominantes são promovidas pelas seguintes variáveis: mercados e tipos de serviços no qual a alta gerência e sócios desenvolveram sua formação e expertise, estrutura de carreira na organização, experiência média no negócio, perfil do consultor e modelo de remuneração.

Bettis e Wong (2003) conceituam a lógica gerencial dominante de forma muito parecida com o que foi descrito por Prahalad e Bettis (1986). Para esses estudiosos de 2003, a lógica salientada traduz o modelo cognitivo que representa a equipe de gestores de topo em uma organização. Ela definirá elementos-chave do modelo de negócios, a exemplo de questões relativas a clientes, cultura, concorrentes e portfólio da organização. Por definição, ela é estratégica no ambiente corporativo e deve ser compartilhada por todos os membros da organização, dessa forma, os objetivos estratégicos são alcançados mais facilmente (BETTIS; WONG, 2003; KOR; MESKO, 2013).

A presença de uma lógica dominante clara e consistente deve conduzir a um elevado grau de coerência nos movimentos estratégicos que são realizadas por cada uma das unidades de negócios dentro da organização diversificada (LAMPEL; SHAMSIE, 2000). A coerência mencionada é fruto da adaptação ou renovação dos modelos mentais ou das lógicas gerenciais diante da realidade ambiental encontrada. Sem renovação não seria possível que a organização conseguisse devolver boas estratégias diante de novos cenários. Nota-se que a dinâmica do ambiente contribui para a evolução dos modelos mentais e que ambientes mumificados vão contribuir para a estagnação dos modelos mentais da equipe gerencial (SILVA, 2005).

Diante do exposto, nota-se também o aspecto dinâmico da organização, bem como da lógica gerencial dominante. Esta última evolui ao longo dos anos, sendo resultante de experiências e soluções do passado. São as experiências bem sucedidas que promovem as rotinas, os valores e crenças compartilhadas pelos membros de uma organização e, por consequência, reforçam a lógica dominante existente (MAIJANEN; JANTUNEN; HUJALA, 2015).

Quando se aborda a temática lógica dominante, poucas são as tipologias encontradas, dentre estas duas se destacam, a saber: a tipologia construída por

Dijksterhuis, Bosch e Volberda (1999) e a formulado por Martín, Sánchez e Castro (2005).

Martín, Sánchez e Castro (2005) afirmam que a lógica dominante dentro de uma organização é resultante da relação entre: ritmo das alterações ambientais e sintonia com as orientações existentes. O ritmo das mudanças ambientais pode ser de dois tipos: revolucionário e evolucionário. A mudança em ritmo evolutivo ocorre lenta e gradualmente. A revolucionária acontece rapidamente e afeta praticamente todas as partes da organização de forma simultânea.

No que tange à sintonia com as orientações existentes dentro da organização, é possível perceber: a) uma lógica divergente ou b) uma lógica convergente e impregnada dentro da organização . Na lógica divergente, percebe-se o desprendimento de uma orientação existente em detrimento de outra diferente, qual transforma a organização. Já a segunda lógica, convergente, está em boa sintonia com a orientação vigente. As transformações realizadas vão ao encontro das ideias e valores organizacionais.

Diante da vinculação da lógica dominante com o processo de transformação organizacional, Martín, Sánchez e Castro (2005) estabelecem uma tipologia para a lógica em questão. Sendo possível classificá-la de quatro formas: a) convergente-evolutiva; b) convergente-revolucionária; c) divergente-evolutiva e d) divergente-revolucionária.

Quadro 1 – Lógica gerencial dominante: a tipologia de Martín, Sánchez e Castro (2005)

Sintonia com as orientações existentes		
	Transformações convergentes	Transformações divergentes
Ritmo das alterações	<p>Lógica normalmente presente em organizações solidamente planejadas.</p>	<p>Lógica típica de organização proativa, mas prudente. Busca inovar, entretanto, não se expõe a riscos elevados.</p>
	<p>Lógica percebida em organizações que buscam a convergência de forma urgente a fim de sobreviver.</p>	<p>Muitas vezes essa situação ocorre em ambientes onde informações não são claras ou são escassas. Diante desse cenário procuram-se informações em inúmeras fontes.</p> <p>Lógica encontrada em organizações que costumam ser radicalmente pró-ativas, que procuram impactar por meio de novas vantagens competitivas, liderança de mercado ou por meio de novos nichos em que o tempo é fator chave.</p>

Fonte: Martín;Sánchez; Castro, 2005.

Já Dijksterhuis, Bosch e Volberda (1999) acreditam que lógica gerencial dominante pode ser de três espécies: Clássica, Moderna e Pós-industrial. Segundo os supracitados autores a lógica da espécie clássica está fortemente alicerçada no conjunto das ideias pregada pela Administração Científica, Clássica, Teoria Econômica e Burocrática. Dessa maneira, em ambientes onde se impera a lógica clássica, existe foco no trabalho individual, em detrimento da coletividade. Há forte crença de que incentivos financeiros é a grande e única fonte de motivação humana. A divisão da organização em departamentos e do trabalho desenvolvido é comum. A gestão é fortemente hierarquizada e baseada na autoridade racional-legal. Há forte crença na existência de *one best way* para organizar e coordenar o trabalho.

Tem-se uma abordagem que considera as organizações como um ente racional, imerso em um ambiente fechado e focado na eficiência. Para tal, há naquele ambiente o predomínio da racionalidade técnica. Racionalidade, baseada em critérios instrumentais – voltados para a eficiência das atividades – e econômicos. As organizações em si são consideradas máquinas que possuem um único propósito: transformar insumos específicos em saídas específicas, e capaz de se engajar em diferentes atividades quais são explicitamente modificadas ou redesenhadas.

Na contemporaneidade, é possível notar inúmeras organizações que adotam esse tipo de postura. Essas instituições focam questões técnicas e instrumentais. Dão importância à qualidade, padronização, normatização e programas de gestão que dependem de comando e controle, bem como mecanismos de causa e efeito lineares em processos organizacionais, do mesmo modo que, há resultados, metas de curto prazo, divisão do trabalho e procedimentos de trabalho detalhado.

Lógica gerencial moderna tem por base a escola das Relações Humanas, Teoria da Contingência, Sistemas Sociotécnicos e a racionalidade limitada. Acredita-se que uma organização possui propriedades de um sistema natural, bem como, de um sistema racional.

Uma organização é um sistema aberto, conseqüentemente indeterminado e confrontado com a incerteza. As organizações são complexas e estão sujeitas a critérios de racionalidade. São mecanismos multiusos projetados para alcançar metas predeterminadas em diferentes ambientes. A lógica gerencial moderna entende as organizações como sistemas que lutam pela sobrevivência, harmonizando-se às demandas ambientais por meio da adequação entre pessoas, organizações, ambiente e sistemas técnicos. Esta adaptação, contudo, baseia-se na previsão de mudanças. Portanto, é racional do ponto de vista organizacional. Esta racionalidade pode ser descrita como "racionalidade organizacional".

A lógica gerencial pós-industrial, focaliza o aprendizado organizacional derivado de sistemas de *feedback*, o que permite o ajuste das ações cultivadas naquele ambiente. A racionalidade substancial impera, as pessoas são incentivadas a refletir sobre o seu comportamento a fim de ajustar suas ações conforme prega a organização.

Para a racionalidade substancial, os atores que compõem a organização são capazes de perceber ou experimentar a realidade como um todo significativo e coerente dando sentido para decisões e ações dentro destas. A racionalidade substancial é reflexiva e baseada na auto-organização. Organizações construídas sobre a racionalidade substancial possuem uma habilidade inerente para reorganizar e se renovar de maneira significativa.

Na lógica gerencial pós-industrial, a questão de saber se as organizações são sistemas fechados ou abertos não é importante. Em vez disso, as organizações tendem a manter sua existência, abrindo-se de forma particular para o meio ambiente. Diferente dos pressupostos da lógica gerencial moderna - foco na

diferenciação funcional crescente em termos de divisão do trabalho, linha e *staff*, níveis hierárquicos, e a função gerencial de controle – a tendência na lógica gerencial pós-industrial é a diluição das linhas de fronteira e a integração. Seu enfoque incide no aprendizado e ajustes organizacionais, resultado de sistemas de *feedback*. A essência dessa teoria se encontra no processo de auto-organização empresarial, por acreditar na sensibilidade organizacional para interagir, perceber as nuances e se adaptar ao ambiente.

Não é possível indicar qual a lógica mais adequada, aquela que garantiria o sucesso de uma organização. Deve-se apenas estar ciente de que as lógicas salientadas por Dijksterhuis, Bosch e Volberda (1999) são modelos que representam padrões cognitivos que são perceptíveis na prática. Cada uma dessa classificação representa um extremo no pensamento sobre organizações e como elas devem ser gerenciadas e projetadas. Considerando que as práticas de gestão mais frequentemente mostram ser um *mix*, onde se faz presente aspectos das três lógicas supracitadas naquilo que determinou-se chamar de lógica gerencial dominante.

Quando se pretende estudar o constructo acima salientado em organizações públicas, caso da presente tese, acredita-se que a tipologia de Martín, Sánchez e Castro (2005), frente ao ritmo das alterações mencionadas no quadro 1, parece inadequada as instituições de natureza em questão. Já a tipologia de Dijksterhuis, Bosch e Volberda (1999) é aparentemente mais adequada. Entretanto, generalista que é, aparenta não ter a amplitude necessária para contemplar muitas das particularidades desse setor.

É necessário destacar ainda que neste estudo a lógica gerencial dominante pós-industrial, proposta na tipologia de desenvolvida por Dijksterhuis, Bosch e Volberda (1999), inspiração para esta tese, não foi contemplada. Tal fato se deu, visto que, a lógica supracitada não foi detectada na prática em organizações brasileiras, como é possível ver na seção 4.1 desse estudo (desenvolvimento e validação de escalas). Especialmente diante dos resultados expostos na seção citada, três espécies de lógicas gerenciais foram neste estudo apreciadas: lógica gerencial dominante moderna, clássica e pública. Esta última classificação, apesar de não ser oriunda das tipologias apresentadas nesta seção, é básica quando estar-se diante de organizações públicas, caso do estudo aqui desenvolvido.

Ao se abordar a lógica gerencial dominante no âmbito de instituições públicas, deve-se considerar questões bastante peculiares que fazem parte da cultura de

órgãos desta natureza que, por sua vez, podem refletir em uma diferenciada das já mencionadas pelos estudiosos acima. Por muitos anos as organizações governamentais viveram solidamente sob a concepção weberiana de “organização”. Dessa maneira, a burocracia passou a constituir o ponto de partida essencial para qualquer discussão sobre o funcionamento e a evolução da máquina governamental em âmbito global.

O gestor burocrata típico busca a aplicação imparcial de normas, suas atividades são fixas e estáveis. Seu nível de discricionariedade é baixo, e o conhecimento técnico é o seu principal recurso de poder. A sua posição é definida em hierarquia, e o seu recrutamento e ascensão se dão por critérios exclusivamente meritocráticos e de senioridade, sendo o concurso público o instrumento fundamental de legitimação da meritocracia (LEITE, 2016; MEYER; AMMERSCHMID, 2006). Essa espécie de gestão ainda é caracterizada por valores como equidade, profissionalismo, interesse público, salvaguardas processuais, aceitação de super ordenação e subordinação, imparcialidade e neutralidade (MEYER; EGGER-PEITLER; HÖLLERER; HAMMERSCHMID, 2014; MEYER; AMMERSCHMID, 2006). E assim, a gestão pública tem uma forma muito particular e peculiar de lógica institucional.

Com o passar dos anos o modelo burocrático de gestão tornou-se o alvo das mais ásperas críticas, especialmente durante a década de 1990, quando a chamada — Nova Gestão Pública – NGP influenciou muitos países importantes nos processos de reforma administrativa, sendo a Grã-Bretanha e a Nova Zelândia, juntamente com os EUA, alguns modelos paradigmáticos que orientaram e inspiraram outros países na direção dessas mudanças no setor público. Tal episódio se deu uma vez que o Modelo Burocrático Weberiano foi considerado inadequado para o contexto institucional contemporâneo, por sua presumida ineficiência, morosidade, estilo autorreferencial e descolamento das necessidades dos cidadãos (SECCHI, 2009).

A Nova Gestão Pública solidamente calcada em práticas de gestão por resultados, prega organizações públicas enxutas e com serviços qualificados passaram a ser preteridas àquelas extremamente técnicas, burocráticas e racionais (LOTTA, 2002). A NGP se centra na ideia de que tudo o que é público é ineficiente e, portanto, há que se introduzir nesta esfera, com as devidas adequações, processos e técnicas originários da gestão privada (ROCHA, 2005). Assim, métodos de gestão baseados no planejamento, acompanhamento e controle, com foco em

objetivos, produtividade, eficiência, competência e desempenho, são princípios administrativos do setor privado cada vez mais relevantes em órgãos públicos (GUIMARÃES, 2000). Entretanto, em que pese as iniciativas de reforma organizacionais e de gestão, a lógica do setor público e a identidade social dos seus funcionários ainda estão firmemente ancoradas no ideal Weberiano de burocracia e ligadas às “virtudes” burocratas.

Nos últimos anos, identidades híbridas que rumam a nova forma de se fazer gestão pública já são percebidas. Ali se faz uso da noção do modelo “Estado Neo-Weberiano”, em que se combina o compromisso com a burocracia estatal e de estilo Weberiano com novos conceitos, mecanismos e instrumentos, a fim de aumentar a qualidade geral, eficiência e profissionalismo na esfera pública. No entanto, o padrão de mudança proposto por essas novas identidades tem que ser percebido como um processo de “sedimentação”, do qual novas camadas se sobrepõem a algo já existente, mas não substituem ou completamente levam camadas anteriores. Assim, em hipótese alguma, pode-se falar que estamos diante de um processo de substituição de uma lógica institucional, ou sequer, gerencial (MEYER, *et al.*, 2014).

2.5 A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS E A LÓGICA GERENCIAL DOMINANTE

Kor e Mesko (2013) acreditam que a lógica gerencial dominante é o elo perdido entre as capacidades dos executivos seniores, a renovação de recursos e competências da organização. De forma mais clara, esses estudiosos crêem que as capacidades dinâmicas gerenciais, em particular, são *inputs* que dão forma à lógica salientada.

Como mencionado anteriormente, as capacidades gerenciais são promovidas por três fatores: capital humano, social e cognição gerencial (HELFAT; MARTIN, 2014). O fator capital humano caracterizado pelo repertório de habilidades e conhecimento dos indivíduos, os quais são moldados pela sua educação, suas experiências pessoais e profissionais (BECKER, 1993; KOR; MESKO, 2013), torna-se um recurso-chave para a resolução de problemas e implementação de políticas, além de revelar a qualidade do material humano dentro da organização (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015).

Já é sabido que a descoberta de oportunidades de mercado atraentes e a forma como estas são exploradas por parte dos gestores está diretamente vinculada ao nível de capital humano dentro de uma organização. Esse mesmo capital justifica parte das atitudes e das atividades ali desenvolvidas, a exemplo, de questões relacionadas à propensão ao risco e combinação de recursos. (DAVIDSSONA; HONIG, 2003).

Conforme Kor e Mesko (2013), o capital em questão desempenha um papel importante na formação da lógica dominante dos gerentes de uma organização. Com base na experiência prévia, certos pacotes de recursos e estratégias, esse capital torna-se um fator idiossincrático que acabam por refletir especificidades da lógica salientada. Ou seja, particularidades da mentalidade do corpo diretivo de uma firma (LAMPEL; SHAMSIE, 2000). Afetando especialmente a forma de perceber novas oportunidades e questões relacionadas à reconfiguração de recursos, capacidades e estrutura organizacionais (HELFAT; MARTIN, 2014). Sob esse ponto de vista e diante das espécies de lógicas de gestão dominantes perceptíveis dentro de uma organização, são redigidas as três primeiras hipóteses deste estudo:

H1: O capital humano influencia a lógica gerencial dominante moderna, quando essa se faz presente nas instituições públicas sob análise.

H2: O capital humano influencia a lógica gerencial dominante clássica nos institutos analisados.

H3: O capital humano influencia a lógica gerencial dominante pública nas organizações apreciadas.

A cognição gerencial, por sua vez, sistema de crenças e modelos mentais que os gestores usam para tomar decisões, desenvolver rotinas, procedimentos padronizados para lidar com problemas internos e externos, resulta das experiências pessoais, profissionais e das interações relacionais (KOR; MESKO, 2013). Tal conceito está intimamente vinculado à definição de lógica gerencial dominante, entretanto, essa última é algo mais complexo. A lógica supracitada é um comportamento aprendido que visa especialmente à resolução de problemas dentro da organização (PRAHALAD; BETTIS, 1986), é a resultante de reforços positivos

das ações, reconhecimento de padrões, processos cognitivos e experiências pessoais.

Bergman, Jantunen e Tarkiainen (2015) acreditam na existência de relação entre a cognição gerencial e a lógica dominante. Eles defendem que os mapas cognitivos compartilhados pela administração armazenam a lógica de gestão que ali predomina e isso faz com que se canalize atenção para determinadas atividades organizacionais. Fica claro que a lógica dominante é parte constitutiva da cognição gerencial. Kor e Mesko (2013), por sua vez, relacionam as capacidades dinâmicas gerenciais à lógica dominante da gestão e entendem que existe um caminho inverso ao determinado por Bergman, Jantunen e Tarkiainen (2015).

Kor e Mesko (2013) definem a lógica em questão como resultante de um sistema composto por capital humano gerencial, capital social e cognição. Esse sistema é empregado no processamento e interpretação das informações específicas para uma organização e seu ambiente, tal definição se aproxima daquela construída por Prahalad e Bettis (1986). Nestas últimas definições, a cognição é componente da lógica gerencial dominante, ou melhor, esta última é resultante daquela primeira (KOR; MESKO, 2013). Com base nesta afirmação surgem as seguintes hipóteses:

H4: A cognição influencia a lógica gerencial dominante moderna, quando essa se faz presente nas instituições públicas sob análise.

H5: A cognição influencia a lógica gerencial dominante clássica nos institutos analisados.

H6: As redes de relacionamento influenciam a lógica gerencial dominante pública nas organizações apreciadas.

Já o capital social tem nas redes de relacionamento sua medida estrutural. Borges Jr. (2004) afirma que as redes de relacionamento proporcionam o acesso e conhecimento de diferentes recursos que, normalmente, não lhes estariam disponíveis de outra maneira. Elas ainda facilitam a captação, percepção, interpretação de informações e o alcance dos objetivos organizacionais (BORGES JR. 2004; VERDU; REINERT, 2011). Entretanto, apenas com a posse desses

recursos gerados tem-se propriamente dito o fenômeno do capital social (BOURDIEU, 1986).

O capital social é percebido como um fator instrumental para a lógica gerencial dominante. Ele auxilia a ação determinada por via da lógica salientada. Esse primeiro fator gera impacto naquele segundo (KOR; MESKO, 2013). Considerando as redes de relacionamento como seu componente de sustentação, muitas decisões no âmbito gerencial sofrem reflexo das interações de gestores organizacionais com suas redes sociais (KOR; MESKO, 2013).

Solução de conflitos, busca de consensos em meio a pressões, alianças e agudas limitações de recursos costumam ser pautas e gerenciadas no setor público (DIEFENBACH, 2009). A interação organização pública *versus* sociedade legitimam os processos decisórios naquelas instituições quando são amplamente discutidos e negociados (PRÉVE, 2010). Diante desse contexto, as redes de relacionamento gerencial (grêmio estudantil, associação de pais e alunos, conselhos superiores, conselhos de professores...) são fontes de pressão, de legitimação institucional, como também de informação (AZAMBUJA, 2008). Por meio dessa estrutura, gestores atuam junto aos recursos disponíveis e as suas organizações (KOR; MESKO, 2013). Frente ao relatado, infere-se que:

H7: As redes de relacionamento influencia a lógica gerencial dominante moderna, quando essa se faz presente nas instituições públicas sob análise.

H8: As redes de relacionamento influencia a lógica gerencial dominante clássica nos institutos analisados.

H9: As redes de relacionamento influenciam a lógica gerencial dominante pública nas organizações apreciadas.

2.6 O ENSINO TÉCNICO NO BRASIL

A história do ensino técnico no Brasil data de 1909, na gestão do presidente Nilo Peçanha, período agrário da economia nacional e em que o desenvolvimento industrial praticamente não existia. O ensino técnico nasce revestido de uma perspectiva assistencialista, com o objetivo de amparar os pobres e órfãos carentes

social e economicamente (ESCOTT; CORRÊA, 2012). Naquele momento, o Estado brasileiro cria 19 “Escolas de Aprendizes Artífices” em diferentes unidades da federação. A missão dessas organizações consistia em “educar pelo trabalho, os órfãos, pobres, e desvalidos da sorte, retirando-os das ruas”, caracterizando-se como política pública moralizadora da formação do caráter pelo trabalho (KUENZER, 2007, p. 27).

Ao longo das décadas, esses estabelecimentos de ensino receberam múltiplas nomenclaturas subsequentes. Em 1937, no governo de Getúlio Vargas, quando a indústria se desenvolveu substancialmente, as antigas Escolas de Aprendizes e Artífices passaram a ser nomeadas Liceus Profissionais, após assinatura da lei 378 de 1937. As escolas técnicas passaram a ser contempladas na constituição federal brasileira e se destinaram ao ensino profissional de todos os ramos e níveis.

Em 1941, com a “Reforma Capanema”, o ensino profissional passou a ser considerado de nível médio. Dessa forma, os formados tecnicamente poderiam ingressar no nível superior. Em 1942, o decreto n.º 4.127/42, estabeleceu as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. O decreto passou a tratar os Liceus Profissionais como Escolas Industriais Federais.

No governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), diante do grande desenvolvimento da indústria automobilística nacional e frente à necessidade de mão de obra qualificada para atuar nestas, há um investimento relevante do governo no setor da educação. Nesse período, a lei n.º 3552/59 propiciou maior autonomia didática e de gestão à rede de ensino técnico, visto que, essas organizações passaram a ser autarquias federais e agora nomeadas de Escolas Técnicas Federais. Em 1961, a Lei 4.024 equiparou totalmente o ensino técnico profissional ao médio acadêmico (KUENZER, 2001; CUNHA, 2005).

Passaram a ser consideradas como centros de excelência na formação técnica de nível médio, foram se adaptando a novas exigências sociais e econômicas e receberam suporte financeiro quase sempre adequado do governo central. A boa formação do corpo docente, os melhores salários e melhores equipamentos didáticos e técnicos foram construindo o prestígio dessas escolas (ZIBA, 2007).

Em 1978, três Escolas Técnicas Federais (Paraná, Minas Gerais e Rio de Janeiro) foram convertidas em Centros Federais de Educação Tecnológica, em

sequência outras escolas técnicas passaram pelo mesmo processo. Os novos centros passaram a ofertar, além dos cursos técnicos, cursos de graduação. Atividades de extensão e de pós-graduação *lato e stricto sensu*, bem como, pesquisas na área técnico-industrial, passaram a ser desenvolvidas por esses centros de estudo (FRIGOTTO; CIAVATTA; RAMOS, 2005). Em 1997, com o Decreto nº 2208, deu-se origem à Universidade Tecnológica do Paraná – UTFPR (CUNHA, 2005).

Mais recentemente, em 2006, no governo de Luiz Inácio Lula da Silva, foi instituído o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação de Jovens e Adultos. O principal propósito dessa ação consistiu em promover educação para aqueles que não a tiveram na idade regular (BRASIL, 2006).

Em 2008, o projeto de lei 3.775 instituiu os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia – IFETs – que resultaram da integração e/ou transformação de instituições que compunham a rede federal de educação profissional e tecnológica. Na rede federal de ensino, ainda é possível citar a existência de 2 universidades tecnológicas, centros federais de educação tecnológica e 25 escolas técnicas vinculadas às universidades. Nos últimos anos, a rede em questão vivenciou a maior expansão da sua história. Foram bilhões em investimentos realizados pelo MEC, algumas escolas federalizadas e muitas outras construídas.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil surgiram no bojo do segundo mandato do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, e passaram a ocupar um lugar privilegiado nas políticas desse governo. Oficialmente, os IFETs foram criados pela lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. São consideradas instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais (BRASIL, 2008).

Os IFETs consistem numa proposta político-pedagógica diferenciada, visto que têm o desafio de integrar os eixos ensino (educação básica, profissional e superior), a pesquisa e a extensão. Dessa forma, pelo menos em tese, estaria superada a dicotomia: educação para o trabalho *versus* educação para o pensar (CAVALCANTE; HENRIQUE, 2013).

Pacheco, Pereira e Sobrinho (2010) salientam a forma híbrida desses Institutos. Um misto de Universidade clássica e Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET). São organizações de educação superior, mas também, de educação básica e profissional. Assim como as universidades, são pluricurriculares e *multicampi*. Diferente delas, têm na formação profissional, nas práticas científicas, tecnológicas e na inserção territorial os principais motivos para sua existência.

Ao longo da história, os IFETs resultaram da integração e/ou transformação de instituições dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), Escolas Técnicas Federais (ETFs) e Escolas Agrotécnicas Federais (EAFs) vinculados às Universidades Federais nos Estados e DF. No quadro 2 maiores detalhes acerca desse processo:

Quadro 2 – Origem dos IFETs

Instituto	Origem
Instituto Federal do Acre	Transformação da Escola Técnica Federal do Acre.
Instituto Federal de Alagoas	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Alagoas e da Escola Agrotécnica Federal de Satuba.
Instituto Federal do Amapá	Transformação da Escola Técnica Federal do Amapá.
Instituto Federal do Amazonas	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas e das Escolas Agrotécnicas Federais de Manaus e de São Gabriel da Cachoeira.
Instituto Federal da Bahia	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica da
Instituto Federal Baiano	Integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Catu, de Guanambi (Antonio José Teixeira), de mediante Santa Inês e de Senhor do Bonfim.
Instituto Federal de Brasília	Transformação da Escola Técnica Federal de Brasília.
Instituto Federal do Ceará	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceará e das Escolas Agrotécnicas Federais de Crato e de Iguatu.
Instituto Federal do Espírito Santo	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo e das Escolas Agrotécnicas Federais de Alegre, de Colatina e de Santa Teresa.
Instituto Federal de Goiás	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Goiás.
Instituto Federal Goiano	Integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Rio Verde e de Urutaí, e da Escola Agrotécnica Federal de Ceres.
Instituto Federal do Maranhão	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Maranhão e das Escolas Agrotécnicas Federais de Codó, de São Luís e de São Raimundo das Mangabeiras.
Instituto Federal de Minas Gerais	Integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Ouro Preto e de Bambuí, e da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista.
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Januária e da Escola Agrotécnica Federal de Salinas.
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba e da Escola Agrotécnica Federal de Barbacena.
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	Integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Inconfidentes, de Machado e de Muzambinho.

Instituto Federal do Triângulo Mineiro	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Uberaba e da Escola Agrotécnica Federal de Uberlândia.
Instituto Federal de Mato Grosso	Integração dos Centros Federais de Educação Tecnológica de Mato Grosso e de Cuiabá, e da Escola Agrotécnica Federal de Cáceres.
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul	Integração da Escola Técnica Federal de Mato Grosso do Sul e da Escola Agrotécnica Federal de Nova Andradina.
Instituto Federal do Pará	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará e das Escolas Agrotécnicas Federais de Castanhal e de Marabá.
Instituto Federal da Paraíba	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba e da Escola Agrotécnica Federal de Sousa.
Instituto Federal de Pernambuco	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco e das Escolas Agrotécnicas Federais de Barreiros, de Belo Jardim e de Vitória de Santo Antão.
Instituto Federal do Sertão Pernambucano	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Petrolina.
Instituto Federal do Piauí	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Piauí.
Instituto Federal do Paraná	Transformação da Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná.
Instituto Federal do Rio de Janeiro	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis.
Instituto Federal Fluminense,	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Campos.
Instituto Federal do Rio Grande do Norte	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio Grande do Norte.
Instituto Federal do Rio Grande do Sul	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves, da Escola Técnica Federal de Canoas e da Escola Agrotécnica Federal de Sertão;
Instituto Federal Farroupilha	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Vicente do Sul e da Escola Agrotécnica Federal de Alegrete;
Instituto Federal Sul-rio-grandense	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pelotas.
Instituto Federal de Rondônia	Integração da Escola Técnica Federal de Rondônia e da Escola Agrotécnica Federal de Colorado do Oeste.
Instituto Federal de Roraima	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Roraima.
Instituto Federal de Santa Catarina	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina.
Instituto Federal Catarinense	Integração das Escolas Agrotécnicas Federais de Concórdia, de Rio do Sul e de Sombrio.
Instituto Federal de São Paulo	Transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica de São Paulo.
Instituto Federal de Sergipe	Integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe e da Escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão.
Instituto Federal do Tocantins	Integração da Escola Técnica Federal de Palmas e da Escola Agrotécnica Federal de Araguatins.

Fonte: Brasil, 2008.

Como listado acima, são exatamente 38 Institutos Federais de Educação Tecnológica, sendo que, 18 deles são resultantes da integração entre CEFETs e

EAFs. Os 20 demais derivaram da transformação de Centros Federais de Educação Tecnológica.

Atualmente os 38 institutos totalizam 553 *campi*, que estão distribuídos por toda a federação. De forma inovadora, foram priorizados critérios técnicos, em detrimento de políticos, ou melhor, clientelísticos, no que diz respeito ao local em que estas instituições seriam alocadas. Para tanto, a metodologia utilizada foi pautada em análises de dados estatísticos e informações vindas de instituições credenciadas, como o IBGE, IPEA, INEP, MDS, dentre outras, que pudessem contribuir para identificar as mesorregiões e cidades-polo onde fosse interessante implementar o projeto em questão (PACHECO; PEREIRA; SOBRINHO, 2010).

Autarquia por natureza jurídica, estas instituições são detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, disciplinar e didático-pedagógica. Diante desta última emancipação, os IFETs possuem autonomia para criar e suprimir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles ofertados. Para efeito da incidência das disposições que regem a regulação destas entidades, é válido salientar que a avaliação e a supervisão dos IFETs e dos seus cursos de educação superior são equiparados às universidades federais (BRASIL, 2008). Ainda com base na lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, cada Instituto Federal possui uma estrutura multicampi, com proposta orçamentária anual identificada para cada campus e para suas respectivas reitorias.

Seus órgãos superiores são o Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, e o Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo. O primeiro órgão é composto por Reitor, Pró-Reitores e Diretores-Gerais. Já o segundo, por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica.

Por fim, os IFETs têm suas reitorias como órgãos executivos de patamar maior. Cada uma destas compostas por um Reitor e cinco Pró-Reitores, quais são nomeados livremente por aquele primeiro. Os *campi* estão sob a administração de Diretores-Gerais, posição de autonomia para definir sua equipe de gestão. Os Reitores e Diretores-Gerais, por sua vez, são definidos após processo de consulta à comunidade, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo

docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente.

3 METODOLOGIA

Nesta etapa, detalham-se os procedimentos metodológicos da presente pesquisa. Inicia-se com a caracterização geral da pesquisa, em sequência as são detalhadas a fase qualitativa e quantitativa do estudo, são apresentadas as hipóteses da tese, bem como as variáveis, as dimensões e os indicadores desta investigação. Por fim, apresentam-se as definições constitutivas e operacionais das variáveis do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Epistemologicamente esta pesquisa é classificada como positivista em sua essência. Os estudos positivistas explicam fenômenos a partir da identificação de suas relações (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Neste estudo a relação entre as capacidades dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante em organizações públicas é o fenômeno a ser explicado.

Em pesquisas dessa natureza instrumentos estatísticos e de coleta de dados, como questionários, escalas de atitude e amostragem são utilizados a fim de sondar a relação a ser investigada (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). A validação dos resultados costuma levar em consideração níveis de significâncias estatísticas (MARTINS, 1997). Esta tese, diante de suas características básicas, faz uso de técnicas estatísticas (descrição quantitativa de dados, análises fatoriais e modelagem de equações estruturais), instrumento de coleta de dados (entrevista não estruturada e questionários eletrônicos), escalas da espécie *likert* para mensurações dos fenômenos e técnica não probabilística de amostragem para concretizar o levantamento realizado. Suas hipóteses foram avaliadas com base nos níveis de significância estatísticas das relações contempladas no estudo.

O presente estudo foi delineado como descritivo, pois se preocupou em descrever as características de uma população (organizações públicas) e da relação estudada (GIL, 2008). Foi desenvolvido em duas fases: a primeira qualitativa e a segunda quantitativa. Dessa forma, em sua abordagem, rotulou-se como estudo qualiquantitativo. Na ótica de Creswell (2003), os trabalhos qualitativos são basicamente interpretativos e promovem uma visão holística do fenômeno estudado. Os quantitativos resumem numericamente as atitudes da população alvo por meio

de uma amostra desta. Com um enfoque estatístico, promove uma análise concisa e passível de mensuração dos resultados encontrados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000). Num estudo qualiquantitativo, como é o caso dessa tese, existe uma mescla dos benefícios promovidos individualmente pelas abordagens citadas.

3.2 FASE QUALITATIVA DO ESTUDO

Nesta primeira fase do estudo, teve-se o propósito de redigir/construir os instrumentos que foram utilizados para verificar a relação acima descrita, ou seja, escalas com envergadura para mensurar as capacidades dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante. Diante do propósito mencionado, inicialmente realizou-se uma revisão bibliográfica a fim de redigir parte das questões que compuseram as escalas utilizadas nesta tese. Por meio da técnica utilizada foi possível verificar as possibilidades presentes na literatura consultada, especialmente artigos científicos, para a concepção dos instrumentos da pesquisa (ALVES-MAZZOTTI, 2002).

Após a revisão bibliográfica, uma sondagem inicial sobre os assuntos abordados neste trabalho (capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante) foi realizada junto a cinco especialistas da área gerencial (2 professores universitários que já atuaram em cargos de gestão, 1 gestor público, 1 pesquisador da área de gestão). Tal procedimento visou refinar as escalas desenvolvidas nesta tese.

Para realiza a sondagem em questão foram realizadas entrevistas não estruturadas com os especialistas selecionados, essencialmente exploratórias e flexíveis. Fazendo-se o uso desta técnica teve-se a liberdade para conduzir, de forma mais livre, os diálogos. Tal procedimento possibilitou explorar mais amplamente, junto a cada especialista, falas que se apresentavam mais pertinentes e interessantes para o desenvolvimento das escalas propostas neste trabalho.

Neste momento sondou-se o conhecimento dos entrevistados acerca dos temas que deveriam ser capturados pelas escalas. Assim, no final das entrevistas, os itens que haviam sido gerados inicialmente por meio da revisão bibliográfica foram expostos aos entrevistados a fim de que pudessem julgar se aquela amostra de itens tinha o potencial de representar os constructos capacidades dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante. Diante disso, alguns entrevistados

sugeriram a inclusão de novos indicadores ou aprovaram as escalas apresentadas sem ressalvas – este posicionamento pode ser verificado em detalhes na seção 4 (apresentação e análise dos dados), precisamente, no subitem 4.1 (desenvolvimento e validação de escalas).

Os dados obtidos mediante as entrevistas não estruturadas foram analisados com auxílio da técnica “análise qualitativa de conteúdo”. Para Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Na abordagem qualitativa da técnica, utiliza-se especialmente a indução e a intuição como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que se propõe a investigar (MORAES, 1999).

3.3 FASE QUANTITATIVA DO ESTUDO

Após a fase qualitativa desta pesquisa, dois momentos distintos foram categorizados como parte da etapa quantitativa desta tese. O primeiro deles deu origem a escalas confiáveis para mensurar os constructos capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante. No segundo momento esses instrumentos foram aplicados junto ao público alvo do estudo (gestores dos IFETs) a fim de avaliar a relação investigada por esta tese. Nas próximas seções explana-se de forma detalhada acerca das etapas mencionadas.

3.3.1 Primeiro Momento da Fase Quantitativa do Estudo

Após uma pesquisa em profundidade na principal coleção do ISI *Web of Science* e em periódicos nacionais, a qual não chegou a detectar escalas para mensurar os constructos capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante, fez-se necessário construir e validar escalas para tal finalidade antes de se prosseguir a coleta dos dados.

3.3.1.1 Caracterização Geral da Pesquisa - Primeiro Momento da Fase Quantitativa do Estudo

O primeiro momento da fase quantitativa desta tese caracterizou-se como um Levantamento (*Survey*). Assim, descreveu-se quantitativamente sobre atitudes da

população alvo por meio de uma amostra desta (CRESWELL, 2003). Nesse momento, a pesquisa se utilizou da quantificação para tratar as informações que foram coletadas frente a indivíduos que ocupam cargos de gestão em organizações brasileiras. A pesquisa ainda pôde ser caracterizada como de corte transversal, isso ocorreu visto que ela verificou os fatos estudados num momento histórico único.

3.3.1.2 População e Amostra - Primeiro Momento da Fase Quantitativa do Estudo

O universo da pesquisa, definido como o conjunto de elementos que possuem as características que são consideradas objetos do estudo (VERGARA, 1997), resumiu-se aqui a gestores de organizações públicas, privadas e do terceiro setor localizadas em território nacional. O propósito era construir um instrumento de pesquisa universal, ou melhor, que pudesse mensurar os constructos salientados dentro de organizações, independente, do ramo de atuação destas; mediante o propósito justifica-se a diversidade de organizações pesquisadas.

A amostra em questão foi do tipo não probabilística por acessibilidade, exatamente 486 questionários foram corretamente e completamente preenchidos por gestores de todas as regiões geográficas do Brasil no período compreendido entre 06 de setembro a 24 de outubro de 2016.

3.3.1.3 Técnica de Coleta de Dados - Primeiro Momento da Fase Quantitativa do Estudo

Após revisão da literatura e consulta a especialistas, um questionário eletrônico com 66 itens relacionados aos constructos salientados foi desenvolvido com o auxílio do *Qualtrics Survey Software* (ver apêndice A). É sabido que essa espécie de instrumento permite que a coleta e tabulação dos dados do estudo sejam realizadas automaticamente, além de permitir uma diversidade relevante na formulação de questões, assegurar o preenchimento completo do instrumento de pesquisa e possuir baixo custo de implementação (MCDANIEL; GATS, 2003; EVANS; MATHUR, 2005).

O questionário foi dividido em três blocos: (a) identificação da lógica gerencial dominante; (b) aferição das capacidades dinâmicas gerenciais e (c) caracterização

do respondente. Logo depois a validação do conteúdo escrito no instrumento de pesquisa foi realizada por quatro docentes vinculados a cursos de graduação ou pós-graduação.

3.3.1.4 Pré-Teste - Primeiro Momento da Fase Quantitativa do Estudo

Antes de proceder à coleta, um pré-teste a fim de identificar perguntas que possuíam algum tipo de problema que justifiquem uma modificação da redação, alteração do formato ou mesmo serem eliminadas da versão final. Nesta fase da pesquisa devem-se verificar as dificuldades dos inquiridos para responder o questionário, investigar questões relacionadas à clareza do vocabulário utilizado e o tempo necessário para concluí-lo, entre outros aspectos (MALHORTA, 2002).

O pré-teste foi realizado com 10 pessoas, ajustes no texto foram realizados, coisas bem simples a exemplo de algumas correções ortográficas e sugestões para melhorar questões relacionadas a coerência e coesão textual, isso resultou numa redação enxuta e de fácil compreensão.

3.3.1.5 Técnicas de Análise dos Dados - Primeiro Momento da Fase Quantitativa do Estudo

Frente aos dados coletados, uma análise descritiva dos respondentes com auxílio dos softwares estatísticos SPSS® 22.0 foi realizada. Dividida a amostra de forma igualitária em duas partes, a análise fatorial exploratória e a confirmatória foram efetivadas com amostras distintas. A primeira análise tinha por finalidade purificar as medidas, enquanto a segunda teve o propósito de avaliar a confiabilidade e a validade dos constructos estudados.

A partição dos dados resultou numa proporção de 7,8 respondentes para cada assertiva da escala que mensurava as capacidades dinâmicas da espécie gerencial e 6,9 para a que aferia a lógica gerencial dominante, atendendo aos critérios de amostragem definidos por Hair Jr. et al., 2005. A Análise Fatorial Exploratória (AFE) realizada no WarpPLS® 5.0 foi analisada levando-se em consideração os valores de referência expostos no quadro 3.

Quadro 3 – Análise Fatorial Exploratória (AFE): medidas de ajuste

Medidas de Ajuste	Descrição	Valores de Referência
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> (KMO)	É um teste estatístico que sinaliza a proporção de variância dos itens que pode estar sendo explicada por uma variável latente. Indica o quão adequada é a aplicação da AFE para o conjunto de dados.	Varia entre 0 e 1. Quanto mais perto de 1 melhor. Um KMO no valor de 0,5 já é considerado aceitável.
Estatística do Teste de Esfericidade de <i>Bartlett</i> (BTS)	Avalia em que medida a matriz de (co)variância é similar a uma matriz-identidade. Avaliando ainda a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados.	A estatística <i>Bartlett Test of Sphericity</i> (BTS) deve ser estatisticamente significativa ($p < 0,05$). Nesta situação a matriz é fatorável, rejeita-se a hipótese nula de que a matriz de dados é similar a uma matriz-identidade.
<i>Alfa de Cronbach</i> (AC)	Mede a confiabilidade de escalas de itens múltiplos, visando à validação de constructo, em que as variáveis ou itens que o compõe são fortemente correlacionados.	Uma escala com baixa consistência interna possui o AC menor que 0,6. Valores entre 0,6 e 0,7 indica moderada confiabilidade interna; entre 0,7 e 0,8 boa; entre 0,8 e 0,9 muito boa e 0,9 excelente.
Cargas Fatoriais (<i>Factor Loading</i>)	Mede a validade convergente, ou seja, analisa se as variáveis observáveis de um constructo estão relacionadas entre si.	Uma escala com validade convergente tem todas as variáveis de seus constructos com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,5.

Fonte: Com base em Hair Jr. *et al.*, 2009

Já a análise fatorial confirmatória foi analisada com base nas Cargas Fatoriais (*Factor Loading*) e *Alfa de Cronbach* (AC) descritos no quadro 4, bem como nos valores de referências nele exposto.

Quadro 4 – Análise Fatorial Confirmatória (AFC): medidas de ajuste

Medidas de Ajuste	Descrição	Valores de Referência
Raiz Quadrada da Variância Média Extraída (VME)	O critério usual para se avaliar a validade discriminante, ou melhor, examina se as variáveis observáveis de um constructo estão relacionadas a outros constructos.	A raiz quadrada da AVE deve ser maior do que qualquer correlação envolvendo a variável latente analisada.
Confiabilidade Composta (CC)	A confiabilidade composta é usada para avaliar se a amostra, de fato, está livre de vieses ou ainda se as respostas – em seu conjunto – são confiáveis. (Hair Jr. <i>et al.</i> , 2014).	Valores de confiabilidade composta entre 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias, enquanto que valores de 0,70 e 0,90 são considerados satisfatórios para os demais tipos de pesquisa.

Fonte: Com base em Fornell; Larcker, 1981; Hair Jr. *et al.*, 2009 e Hair Jr. *et al.*, 2014.

3.3.2 Segundo Momento da Fase Quantitativa do Estudo

Na segunda etapa da fase quantitativa desta tese, após desenvolvimento e validação das escalas, testou-se a relação entre as capacidades dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante nos Institutos Federais de Educação e Tecnologia do Brasil.

3.3.2.1 Caracterização Geral da Pesquisa - Segundo Momento da Fase Quantitativa do Estudo

Neste momento o estudo foi classificado como Levantamento (*Survey*). Utilizou-se da quantificação para tratar as informações que foram coletadas frente a indivíduos em cargo de alta gestão dentro dos IFETs. Com um enfoque estatístico, promoveu-se uma análise concisa e passível de mensuração dos resultados encontrados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2000). Quanto à dimensão tempo, a pesquisa foi caracterizada como de corte transversal, assim, o evento foi observado mediante um “corte” temporal.

3.3.2.2 População e Amostra - Segundo Momento da Fase Quantitativa do Estudo

Em atenção à definição constitutiva de Lógica Gerencial Dominante¹, o universo desta pesquisa foi composto por gestores de alto escalão dos 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia distribuídos por todo Brasil. Com base na Nota Técnica nº 57/2016/CGDP/DDR/SETEC/SETEC foram mapeados 3.835 gestores habilitados a responder ao instrumento desta pesquisa, ou melhor, servidores dos IFETs que ocupam Cargos de Direção - CDs (reitores, pró-reitores, diretores e coordenadores).

Mediante a pouca probabilidade de se alcançar todos os elementos do universo da pesquisa, fez-se necessário o uso de técnicas de amostragem de caráter não probabilístico, mais precisamente a amostragem por acessibilidade. A amostra foi selecionada por critérios de conveniência definido pelo pesquisador. Neste caso, o critério acessibilidade aos inquiridos.

No período compreendido entre junho de 2016 e fevereiro de 2017 todos os 38 institutos foram contatados por meio do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), quando foi solicitado o encaminhamento dos nomes, endereços eletrônicos institucionais e lotação dos reitores, pró-reitores, diretores e coordenadores dos IFETs do Brasil. Nesse período, apenas o IFBA (Instituto Federal da Bahia) e o IFES (Instituto Federal do Espírito Santo - IFES) não responderam em tempo hábil a demanda deste estudo. Muitas instituições encaminharam, além dos endereços solicitados, os e-mails de gestores dos escalões tático e operacional, entretanto, esses servidores não são caracterizados público alvo nesta tese.

Em 07 de março de 2017, iniciou-se a coleta dos dados, com o auxílio do questionário desenvolvido e previamente validado nesta tese, o qual foi disponibilizado eletronicamente por meio do programa *Qualtrics Survey*. A coleta foi finalizada dia 31 do mesmo mês. Durante esse período, 2.729 e-mails foram encaminhados, dentre esses, 202 questionários retornaram devidamente preenchidos, isso resultou numa taxa de retorno de aproximadamente 7,5%.

¹A lógica gerencial dominante traduz o modelo cognitivo que representa a equipe de **gestores de topo** em uma organização.

A amostra em questão está dentro dos parâmetros aceitáveis levando em consideração o critério de Cohen (1992) publicado por Hair Jr. *et al* (2014) e exposto na tabela 1, tal como, à técnica estatística utilizada neste estudo, ou seja, modelagem de equações estruturais (*Structural Equations Modeling –SEM*) com o método de *Partial Least Squares* (PLS), ou simplesmente PLS-SEM

Tabela 1 – Recomendação para tamanho de amostra em PLS-SEM (80% de poder estatístico)

Nº máximo de caminhos em direção a um único constructo	Nível de significância											
	1%				5%				10%			
	<i>R² mínimo</i>				<i>R² mínimo</i>				<i>R² mínimo</i>			
	0,10	0,25	0,50	0,75	0,10	0,25	0,50	0,75	0,10	0,25	0,50	0,75
2	158	75	47	38	110	52	33	26	88	41	26	21
3	176	84	53	42	124	59	38	30	100	48	30	25
4	191	91	58	46	137	65	42	33	111	53	34	27
5	205	98	62	50	147	70	45	36	120	58	37	30
6	217	103	66	53	157	75	48	39	128	62	40	32
7	228	109	69	56	166	80	51	41	136	66	42	35
8	238	114	73	59	174	84	54	44	143	69	45	37
9	247	119	76	62	181	88	57	46	150	73	47	39
10	256	123	79	64	189	91	59	48	156	76	49	41

Fonte: Hair Jr. *et al.*, 2014.

O critério de Cohen (1992) relaciona o poder estatístico, a quantidade de caminhos em direção a um construto e o nível de significância da estimativa de R^2 e 80% de chances de se encontrar o efeito investigado, caso exista, na população (poder estatístico). Considerando a opção mais tradicional vista nos estudos desenvolvidos no campo das Ciências Sociais Aplicadas, para um número máximo de três relações estruturais dirigidas a um único construto, caso da presente pesquisa, seriam necessárias 110 respostas para alcançar um poder estatístico de 80%, para se detectar valores mínimos de R^2 de 0,10 e 5% de probabilidade de erro.

3.3.2.3 Técnica de Coleta de Dados - Segundo Momento da Fase Quantitativa do Estudo

Nesta etapa do estudo a coleta dos dados se deu mediante a utilização de questionário eletrônico que expôs os itens das escalas validadas no primeiro momento da fase quantitativa do estudo, conforme foi descrito no item 3.3.1.

O questionário composto por trinta questões foi dividido em três blocos: (a) Aferição das Capacidades Dinâmicas Gerenciais (b) Identificação da Lógica Gerencial Dominante e (c) Caracterização do Respondente – Ver apêndice B. O controle sobre o preenchimento do instrumento foi assegurado por meio da necessidade de assinalar todas as questões para concluir o questionário.

3.3.2.4 Pré-Teste - Segundo Momento da Fase Quantitativa do Estudo

De posse das escalas validadas, pequenas adaptações na redação dos itens que as compõem foram realizadas de modo a tornar o questionário mais adequado para ser apresentado aos gestores dos IFETS, público alvo do estudo. Tais adequações foram sinalizadas após pré-teste realizado com 11 gestores de organizações brasileiras públicas e privadas. Dentre os participantes, todos foram unânimes com relação à brevidade para se responder aos questionamentos. Em média 9 minutos foram necessários para concluir esta etapa da pesquisa. Quatro pessoas declararam que o questionário estava muito bem elaborado e seu texto era bastante claro, não sugeriram qualquer alteração. Outros quatro indivíduos recomendaram correções no texto (inclusões de artigos e alterações de vocabulários).

Uma pessoa sugeriu que os enunciados das questões deveriam deixar claro o propósito dos questionamentos que estavam sendo realizados, a relação entre as questões redigidas e os constructos da pesquisa (capacidade dinâmica gerencial e lógica gerencial dominante). Os textos dos enunciados ficaram um pouco mais longos, entretanto, ganhou-se coerência textual.

Um respondente sugeriu retirar o estudo a seguinte questão “Em qual região do Brasil se localizam as instalações físicas do Instituto Federal em que você trabalha?” O respondente alegou que esse fato era de fácil constatação, uma vez que, todos os respondentes informariam de forma prévia o nome do Instituto do qual

faz parte. A colocação foi bastante pertinente e o questionamento foi excluído do estudo.

Duas questões sugeridas foram acrescentadas após serem avaliadas e qualificadas como importantes: a) Cargo ou Função de nível gerencial que ocupa na organização onde labora? e b) Cargo para o qual foi nomeado no Instituto onde trabalha?

Frente às alterações realizadas uma nova versão do questionário apresentado no apêndice A surgiu. O novo instrumento de pesquisa, exposto no Apêndice B do estudo iria, por fim, possibilitar a investigação da relação das capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante nos IFETs do Brasil.

3.2.2.5 Técnicas de Análise dos Dados - Segundo Momento da Fase Quantitativa do Estudo

Com auxílio dos softwares estatísticos SPSS® 22.0 realizou-se a análise descritiva dos dados a fim de caracterizar os gestores inquiridos e melhor investigar de forma individualizada as variáveis: capacidade dinâmica gerencial e a lógica gerencial dominante.

Logo depois, no WarpPLS® 5.0 efetivou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Os valores de referência expostos no quadro 4 (página 53) serviram de parâmetro para as análises realizadas. Logo depois se prosseguiu com a Modelagem de Equações Estruturais com a finalidade de observar as relações de dependência entre as múltiplas variáveis do modelo proposto pelo estudo. Nesta última fase tomaram-se por parâmetro as medidas de ajuste expostas no quadro 5:

Quadro 5 – Modelagem de Equações Estruturais: medidas de ajuste

Medidas de Ajuste	Descrição	Valores de Referência
<i>Averageblock</i> VIF (AVIF)	Sinaliza problema de colinearidade entre as variáveis latentes do modelo.	Os valores aceitáveis serão < que 5 e ideais < que 3.3.
<i>Average Full Collinearity</i> VIF (AFVIF)	Indica problema de colinearidade no modelo.	Os valores aceitáveis serão < que 5 e ideais < que 3.3.
<i>Tenenhaus GoF</i> (GoF)	É o índice utilizado para validar globalmente o modelo PLS (TENENHAUS <i>et al.</i> , 2005).	O GoF é considerado pequeno se for ≥ 0.1 , médio se for ≥ 0.25 e grande se for ≥ 0.36
A taxa do paradoxo de <i>Sympson's</i> (SPR)	Pode indicar um problema de causalidade, sugerindo que um caminho hipotético não é plausível ou está invertido.	Considerada aceitável se ≥ 0.7 e ideal se =1.000.
<i>R-Squared Contribution Ratio</i> (RSCR)	Mede a extensão em que o modelo é livre de coeficientes de determinação negativos (PEARL, 2009).	Aceitável se ≥ 0.9 .
<i>Statistical Suppression Ratio</i> (SSR)	Indica que o modelo está livre de instâncias de supressão estatística, significando que não há problemas de causalidade no modelo (MACKINNON <i>et al.</i> , 2000).	Aceitável se ≥ 0.7 .
<i>Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio</i> (NLBCDR)	Verifica a medida que a associação de coeficientes bivariados não lineares, apoia as direções hipotéticas dos links do modelo.	Ele é aceitável se ≥ 0.7 .

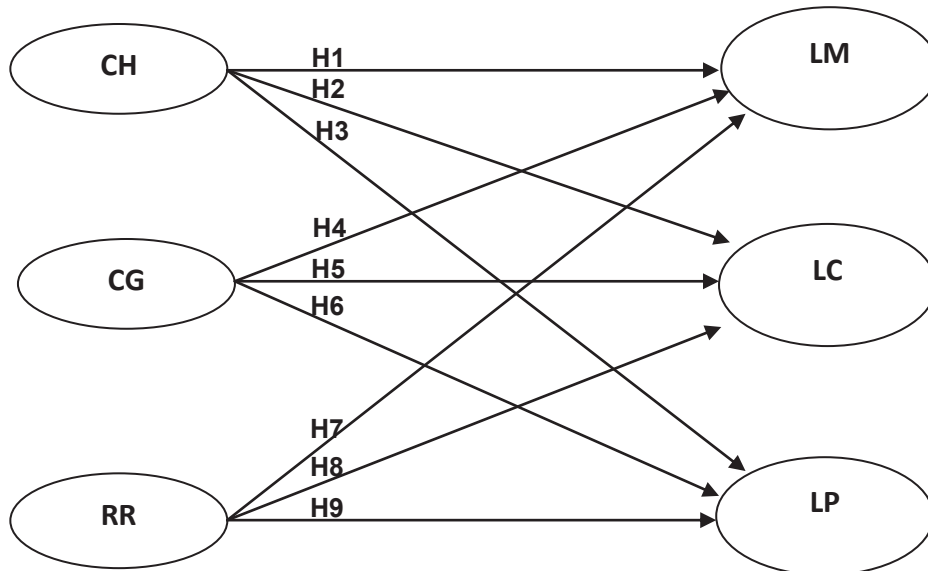
Fonte: Kock, 2013.

3.4 HIPÓTESES DA PESQUISA

Nesta seção são expostas as hipóteses do estudo, todas elas baseadas na revisão da literatura exposta neste trabalho. As hipóteses são afirmações formuladas como solução provisória para determinado problema. Com a possibilidade de serem testadas, poderão ser comprovadas ou não. Neste trabalho, as hipóteses são classificadas como explicativas, por terem caráter explicativo, e não preditivo

(LAKATOS; MARCONI, 2001). A seguir, na figura 1, a exposição gráfica das hipóteses a serem confirmadas ou refutadas:

Figura 1 – Hipóteses da pesquisa



Fonte: Elaborado com base na revisão da literatura, 2016.

Legenda: CH – Capital Humano Gerencial; CG – Cognição Gerencial; RR – Rede de Relacionamento Gerencial; LM – Lógica Gerencial Dominante Moderna; LC – Lógica Gerencial Dominante Clássica; LP - Lógica Gerencial Dominante Pública.

H1: O capital humano influencia a lógica gerencial dominante moderna, quando essa se faz presente nas instituições públicas sob análise.

H2: O capital humano influencia a lógica gerencial dominante clássica nos institutos analisados.

H3: O capital humano influencia a lógica gerencial dominante pública nas organizações apreciadas.

H4: A cognição influencia a lógica gerencial dominante moderna, quando essa se faz presente nas instituições públicas sob análise.

H5: A cognição influencia a lógica gerencial dominante clássica nos institutos analisados.

H6: As redes de relacionamento influenciam a lógica gerencial dominante pública nas organizações apreciadas.

H7: As redes de relacionamento influencia a lógica gerencial dominante moderna, quando essa se faz presente nas instituições públicas sob análise.

H8: As redes de relacionamento influencia a lógica gerencial dominante clássica nos institutos analisados.

H9: As redes de relacionamento influenciam a lógica gerencial dominante pública nas organizações apreciadas.

3.5 VARIÁVEIS, DIMENSÕES E INDICADORES DA PESQUISA

Após revisão da literatura e desenvolvimento das escalas com envergadura para mensurar as capacidades dinâmicas gerenciais e da lógica gerencial dominante, foi possível construir o quadro 6 onde foram expostas as variáveis do estudo, suas dimensões e seus respectivos indicadores.

Quadro 6 – Variáveis, dimensões e indicadores do estudo

Variáveis	Dimensões	Indicadores
Capacidade Dinâmica Gerencial - Variável Independente - (Adner e Helfat, 2003, Helfat e Martin, 2014; Becker, 1964; Coleman, 1988; Coleman, 1990; Putnam, 2000; Hambrick; Mason, 1984; Bantel; Jackson, 1989 e Tyler; Steensma, 1998).	Capital Humano	a. Experiência com os serviços ofertados b. Preparo para lidar com os usuários dos serviços providos c. Preparo para lidar com os fornecedores
	Redes de Relacionamento ²	a. Relação de confiança entre os membros da equipe b. Estímulo para pensar e agir de forma criativa durante o ensino fundamental c. Estímulo para pensar e agir de forma criativa durante o ensino médio
	Cognição	a. Escolaridade do genitor b. Escola em que realizou o ensino fundamental c. Escola em que realizou o ensino médio d. Classe econômica social

²A teoria desenvolvida por Adner e Helfat (2003), basilar para o desenvolvimento da escala que teve por propósito mensurar o construto Capacidades Dinâmicas Gerenciais, foi validada parcialmente nesta tese. Durante a validação da escala supracitada três fatores subjacentes deram origem às capacidades em questão: capital humano, cognição gerencial, redes de relacionamento – maiores detalhes ver seção 4 (Apresentação e análise dos dados).

Lógica gerencial dominante - Variável Dependente - (Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999; Lotta, 2002 e Meyer <i>et al.</i> , 2014).	Lógica gerencial dominante clássica	a. Centralização das decisões b. Unidade de comando c. Incentivos financeiros como fator de estímulo a motivação pessoal d. Valorização do critério de antiguidade para bonificar ou promover pessoas
	Lógica gerencial dominante moderna	a. Capacidade da equipe para prever mudanças no ambiente de trabalho b. Integração horizontal. c. sensibilidade da equipe de trabalho para interagir, perceber nuances e adaptar a instituição às demandas ambientais d. Adaptação ambiental e. Trabalho coletivo
	Lógica gerencial dominante pública	a. Impessoalidade nas relações profissionais. b. Organização enxuta e com serviços qualificados

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão da literatura e no desenvolvimento e validação das escalas propostas no estudo, 2016.

3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS VARIÁVEIS

Como informado anteriormente, nesta tese buscou-se pesquisar a relação entre dois constructos: capacidade dinâmica gerencial e lógica dominante da gestão em organizações públicas. A seguir são apresentadas as constitutivas (DC) e operacionais (DO) deles.

a) Capacidades Dinâmicas Gerenciais

D.C – As capacidades dinâmicas gerenciais é o termo utilizado para definir as capacidades dos gestores para criar, expandir ou alterar a base de recursos de uma organização (HELFAT *et al.*, 2007).

D.O – Foi operacionalizada por meio dos indicadores vinculados às variáveis:
a) capital humano: experiência com os serviços ofertados, preparo para lidar com os usuários dos serviços providos e com os fornecedores; b) redes de relacionamento: relação de confiança entre os membros da equipe, estímulo criativo durante o ensino fundamental e durante o ensino médio; c) cognição: escolaridade do genitor, escola

em que realizou o ensino fundamental, o ensino médio e a classe econômica social

b) Lógica gerencial dominante

D.C – A lógica gerencial dominante traduz o modelo cognitivo que representa a equipe de gestores de topo em uma organização. Esta lógica definirá elementos-chave do modelo de negócios, a exemplo de questões relativas a clientes, cultura, concorrentes e portfólio da organização (BETTIS; WONG, 2003). Neste estudo, considera-se que a lógica gerencial pode ser de três espécies: Clássica, Moderna e Pública (DIJKSTERHUIS; BOSCH; VOLBERDA, 1999; LOTTA, 2002; MEYER *et al.*, 2014). Cada uma dessa classificação representa um extremo no pensamento sobre organizações e como elas devem ser gerenciadas e projetadas. Considerando que as práticas de gestão mais frequentes mostram ser um *mix*, onde se faz presente aspectos das três lógicas supracitadas naquilo que determinou-se chamar de lógica gerencial dominante (DIJKSTERHUIS; BOSCH; VOLBERDA, 1999).

D.O – A lógica gerencial dominante foi operacionalizada nesta pesquisa por meio das seguintes dimensões e seus respectivos indicadores: a) lógica gerencial dominante clássica - centralização das decisões, unidade de comando, incentivos financeiros como fator de estímulo a motivação pessoal e valorização do critério de antiguidade para bonificar ou promover pessoas; b) moderna - capacidade da equipe para prever mudanças no ambiente de trabalho, integração horizontal, sensibilidade da equipe de trabalho para interagir e perceber nuances, adaptação ambiental e trabalho coletivo; c) pública - impessoalidade nas relações profissionais, organização enxuta e com serviços qualificados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresentam-se e são analisados os dados coletados por meio deste estudo. Inicialmente são expostos o desenvolvimento e a validação das escalas que foram utilizadas neste trabalho. Em sequência procede-se com a análise da relação entre as capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante.

4.1 DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE ESCALAS

Frente à ausência de escalas para mensurar os constructos relacionados nesta pesquisa (capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante), antes de analisar a relação entre eles, foi necessário construir instrumentos confiáveis para se prosseguir com a coleta dos dados e com a tese. Tal procedimento concretizou o primeiro objetivo específico proposto por esta tese.

Para o desenvolvimento das escalas, foram seguidas as recomendações de Churchill (1979), as quais são amplamente utilizadas na construção e validação de escalas. Assim, as escalas aqui propostas foram geradas por meio de 6 (seis) etapas, a saber:

Quadro 7 – Modelo utilizado para construção das escalas

	Capacidades Dinâmicas Gerenciais	Lógica gerencial dominante
Etapas	Técnicas Utilizadas	Técnicas Utilizadas
Especificar o domínio do construto	Pesquisa Bibliográfica	Pesquisa Bibliográfica
Gerar amostra de Itens	Entrevistas em profundidade Opinião de especialistas Pré-teste	Entrevistas em profundidade Opinião de especialistas Pré-teste
Coletar dados	<i>Survey</i> com 486 gestores	<i>Survey</i> com 486 gestores
Purificar Medida*	Análise Fatorial Exploratória (n=243)	Análise Fatorial Exploratória (n=243)
Avaliar Confiabilidade*	Análise Fatorial Confirmatória (n=243) Índice de Confiabilidade composta <i>Alpha de Crombach</i>	Análise Fatorial Confirmatória (n=243) Índice de Confiabilidade composta <i>Alpha de Crombach</i>
Avaliar Validade*	Validade Convergente Validade Discriminante	Validade Convergente Validade Discriminante

Fonte: adaptado de Churchill, 1979.

4.1.1 Especificação do Domínio do Construto

Conforme salientado por Churchill (1979), o primeiro passo para se construir uma escala é especificar o domínio do construto. Esse deve ser definido a fim de deixar claro seu limite. Neste estudo tal definição foi feita com o auxílio da literatura especializada no tema abordado.

Acredita-se que a Lógica gerencial dominante é a maneira que os gerentes conceituam seus negócios e realizam decisões críticas de alocação de recursos. É uma mentalidade, uma visão de mundo ou conceituação do negócio. É um mapa cognitivo compartilhado. É possível ainda expressá-la como um comportamento aprendido para resolução de problemas (PRAHALAD; BETTIS, 1986, p. 490).

Tomando por base os estudos de Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999 e os desenvolvidos por Lotta, 2002 e Meyer *et al.*, 2014 as lógicas gerenciais dominantes podem ser das espécies: clássica, moderna, pós-industrial e pública. Cada uma dessa classificação representa um extremo no pensamento sobre organizações e como elas devem ser gerenciadas e projetadas. Na prática, mais rotineiramente, aspectos das mais variadas lógicas é detectável na lógica gerencial que pode vir a predominar dentro de uma organização(DIJKSTERHUIS; BOSCH; VOLBERDA, 1999).

Já as capacidades dinâmicas gerenciais é o termo utilizado para definir as capacidades dos gestores para criar, expandir ou alterar a base de recursos de uma organização (Helfat *et al.*, 2007). No que tange a sua composição, as capacidades dinâmicas gerenciais são derivadas de três fatores subjacentes: capital humano, capital social e cognição (ANDER; HELFAT, 2003).

4.1.2 Geração e Amostra de Itens

Churchill (1979) recomenda gerar itens com base em pesquisas literárias, *survey*, experimentos, simulações, incidentes críticos e *focus group*. Após uma ampla consulta a literatura gerou-se uma lista com 27 questões que poderiam refletir o constructo capacidades dinâmicas gerenciais e outra com 35, com aptidão para demonstrar a lógica gerencial dominante.

Em seguida alguns especialistas foram consultados. O propósito era explorar as percepções sobre as escalas a serem testadas e os itens gerados. Foram

realizadas 05 entrevistas não estruturadas com especialistas nos temas estudados ou a eles correlacionados. Dentre os especialistas estavam: gestores, professores universitários e pesquisadores. Diante das entrevistas realizadas foram sugeridos 4 (quatro) novos itens vinculados para compor a variável latente capacidades dinâmicas gerenciais, assim, esta escala passou a ser composta por 31 (trinta e um) indicadores. Detalhes dos itens formadores das escalas são exposto a seguir no quadro 8:

Quadro 8 – Variáveis, dimensões e indicadores das escalas propostas

		Indicadores	Item com base ou adaptado de:
Capacidade Dinâmica Gerencial	Capital Humano Gerencial	CDG1. Sempre fiz investimentos em cursos de extensão a fim de adquirir novos conhecimentos	Becker , 1964.
		CDG2. A maior parte dos meus cursos de extensão foram realizados na área de gestão organizacional	Becker , 1964.
		CDG3. Nos últimos dois anos realizei cursos de extensão enquadrados em diferentes áreas do conhecimento humano	Becker , 1964.
		CDG4. Na atual organização, sempre tive oportunidade de exercer cargos diversos e distintos do atual	Adner; Helfat, 2003.
		CDG5. Atuei por anos em outras organizações ocupando cargos distintos daquele que me encontro atualmente	Adner; Helfat, 2003.
		CDG6. Atuei por anos em outras organizações ocupando o mesmo cargo em que me encontro atualmente	Adner; Helfat, 2003.
		CDG7. Sempre aprendo algo novo por meio da interação com colegas de trabalho	Becker , 1964.
		CDG8. Tenho bastante experiência com os produtos/serviços ofertados pela empresa que gerencio	Adner; Helfat, 2003.
		CDG9. Considero-me bastante preparado para lidar os clientes da empresa que gerencio	Becker , 1964.
		CDG10. Considero-me bastante preparado para lidar com os fornecedores da empresa que gerencio	Becker , 1964.
		CDG11. Atuei por anos em organizações que são do mesmo ramo de atividade da qual me encontro na atualidade	Adner; Helfat, 2003.
	Capital Social Gerencial	CDG12. Tenho relação próxima, amigável e de contato frequente com um grande número dos meus parentes.	Onyx; Bullen, 2000. Helfat; Martin, 2014.
		CDG13. Possuo uma família numerosa.	Onyx; Bullen, 2000. Coleman, 1990. Putnam, 2000.
		CDG14. Tenho um número expressivo de amigos, ou seja, pessoas que falam comigo com certa frequência e possuem proximidade emocional.	Onyx; Bullen, 2000. Helfat; Martin, 2014.
		CDG15. Tenho um número grande de funcionários a mim subordinado diretamente	Onyx; Bullen, 2000. Helfat; Martin, 2014.

		CDG16. Possuo um número significativo de relacionamentos profissionais com pessoas de natureza jurídica.	Onyx; Bullen, 2000. Helfat; Martin, 2014.		
		CDG17. Possuo um número grande de relacionamentos profissionais com pessoas de natureza física.	Onyx; Bullen, 2000. Helfat; Martin, 2014.		
		CDG18. Eu e meus colegas de trabalho, sejam eles meus subordinados ou não, sempre nos relacionamos de forma aberta e franca.	Onyx; Bullen, 2000. Putnam, 2000.		
		CDG19. Percebo que existe uma relação de confiança entre os membros da minha equipe.	Onyx; Bullen, 2000. Putnam, 2000.		
		CDG20. Trabalhos desenvolvidos junto a parceiros externos sempre promovem benefícios para a nossa organização	Verdu; Reinert, 2011. Coleman, 1990. Putnam, 2000.		
		CDG21. Colegas de trabalho me ajudaram a melhorar em todos os meus aspectos profissionais.	Onyx; Bullen, 2000.		
		CDG22. Recursos financeiros, físico, humano, organizacional tecnológicos, dentre outros costumam ser frequentemente ofertados ou facilitados por meio das minhas redes de relacionamentos.	Verdu; Reinert, 2011. Coleman, 1990. Putnam, 2000.		
	Capital Cognitivo Gerencial	CDG23. Meu pai possui um grau de escolaridade elevado isto é, curso de graduação e especialização completos.	Sugestão capturada diante das pesquisas realizadas com especialistas da área		
		CDG24. Minha mãe possui um grau de escolaridade elevado, isto é, curso de graduação e especialização completos.	Sugestão capturada diante das pesquisas realizadas com especialistas da área		
		CDG25. Realizei a maior parte do seu ensino fundamental em escolas privadas	Tyler; Steensma, 1998.		
		CDG26. Realizei a maior parte do seu ensino médio em escolas privadas	Sugestão capturada diante das pesquisas realizadas com especialistas da área		
		CDG27. Durante o ensino fundamental fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa	Sugestão capturada diante das pesquisas realizadas com especialistas da área		
		CDG28. Durante o ensino médio fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa	Tyler; Steensma, 1998.		
		CDG29. Sempre fiz parte de numa classe econômica social elevada, ou seja, sempre fiz parte das classes econômica A ou B.	Tyler; Steensma, 1998.		
		CDG30. Convivo com outros gestores com perfis e experiências profissionais bastante distintos	Chen; Lin; Michel, 2010.		
		CDG31. Em sua maioria, os integrantes da minha equipe, possuem grau de escolaridade elevado; isto é, curso de graduação e especialização completos.	Chen; Lin; Michel, 2010.		
		Lógica Gerencial Dominante	Pós-Industrial	LDG1. Aprendo através de sistemas de <i>feedback</i> , o que me permite promover ajustes dentro da organização e promover ações estratégicas.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
				LDG2. Busco integrar a organização onde laboro ao ambiente externo (Exemplo: comunidade, clientes, fornecedores, outras instituições parceiras, etc).	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
				LDG3. Costumo incentivar meus subordinados a refletirem sobre seus comportamentos a fim de ajustar suas ações conforme requer a organização.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
LDG4. Em minha gestão prezo pela redução das "fronteiras" entre os departamentos e pela diminuição dos níveis hierárquicos.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.				

		LDG5. Procuo integrar horizontalmente toda a organização, ou seja, seus departamentos e seus entes.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG6. Utilizo-me da capacidade da minha equipe para prever mudanças no ambiente de trabalho.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG7. Utilizo-me da sensibilidade da minha equipe de trabalho para interagir, perceber nuances e adaptar minha instituição às demandas ambientais.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
	Clássica	LDG8. Foco os resultados e as metas de curto prazo.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG9. Incentivos financeiros costumam ser por mim utilizados como a principal fonte de motivação do corpo funcional na instituição onde laboro.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG10. Meus programas de gestão são fortemente baseados no comando e controle.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG11. Na minha gestão a divisão de tarefas, ou seja, a especialização do trabalho e a diferenciação hierárquica são aspectos que merecem destaque.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG12. Dou destaque ao trabalho individual no ambiente corporativo.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG13. Acredito na existência de um caminho ou uma maneira ideal para se operacionalizar as diversas atividades dentro da organização onde atuo.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG14. Na minha gestão prezo pela unidade de comando, assim, a autoridade para dar ordens e instruções à um empregado se limita a um único gestor/coordenador. Acredito que a divisão de autoridade prejudicará a disciplina e comprometerá a ordem e estabilidade dentro da organização.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG15. Ao atuar dentro do ambiente corporativo, foco a qualidade, a padronização, os procedimentos detalhados e a normatização institucional.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
	Moderna	LDG16. Priorizo o trabalho coletivo, em equipe.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG17. Procuo adaptar a organização onde laboro às demandas ambientais. Para tanto, realizo adequações que envolvem pessoas, organizações, ambiente e sistemas técnicos.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG18. Observo com frequência o ambiente onde se encontra a organização em que atuo, dessa forma detecto novas oportunidades, tecnologias e ainda repenso a lógica do negócio que gerencio.	Prahalad, 2004.
		LDG19. Sempre estou sondando o cenário a fim de detectar as “melhores práticas” dentre do mercado onde atuo.	Prahalad, 2004.
		LDG20. Incentivos não financeiros costumam ser por mim utilizados como a principal fonte de motivação do corpo funcional da instituição onde laboro.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG21. Invisto de forma considerável em sistemas integrados de gestão.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG22. Acredito que as organizações são complexas e normalmente operam em ambientes cercados por incertezas.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
		LDG23. Acredito que as organizações são mecanismos multiuso projetado para alcançar metas predeterminadas em diferentes ambientes.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.

		LDG24. Em minha equipe de trabalho é possível perceber variedade técnico-produtiva, ou seja, tecnologia flexível e funcionários polivalentes.	Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.
Pública		LDG25. Prezo por uma organização enxuta e com serviços qualificados	Lotta, 2002.
		LDG26. Frequentemente planejo as atividades a serem desenvolvidas pelo meu setor e foco os objetivos, bem como, a produtividade, eficiência e desempenho organizacional	Guimarães, 2000.
		LDG27. Prezo fortemente pela equidade no tratamento dos meus clientes internos e externos.	Meyer <i>et al.</i> , 2014.
		LDG28. Prezo pela impessoalidade nas minhas relações profissionais.	Meyer <i>et al.</i> , 2014.
		LDG29. A legalidade é um fator que permeia todas as minhas ações profissionais, bem como, aquelas desenvolvidas pela minha equipe.	Meyer <i>et al.</i> , 2014.
		LDG30. Todas as minhas ações são executadas com base em princípios legais, assim, respeito normas, leis, regimentos, regulamentos, dentre outros documentos afins.	Meyer <i>et al.</i> , 2014.
		LDG31. Creio que a centralização das decisões promove ótimos resultados para a organização em que laboro.	Meyer; Ammerschmid, 2006.
		LDG32. Uma estrutura que preze pela tomada de decisão descentralizada e promova a autonomia da equipe de gestão promoverão ótimos resultados para a organização em que laboro.	Guimarães, 2000. Rocha, 2005.
		LDG33. Na minha gestão, objetivos e metas costumam ser traçados. Para monitorá-los faço uso de indicadores de desempenho.	Guimarães, 2000.
		LDG34. Faço uso de ferramentas de gestão, a exemplo da Análise de Swot, Diagrama de Causa e Efeito, Benchmarking e Ciclo PDCA. Estas ferramentas me proporcionam uma gestão mais profissional e resultados mais interessantes.	Guimarães, 2000.
		LDG35. O critério antiguidade costuma ser bastante valorizado por mim quando necessito definir a quem bonificar ou promover dentro da minha organização.	Meyer; Ammerschmid, 2006.

Fonte: Baseado na revisão da literatura, 2017.

Junto aos especialistas citados, foram definidas as escalas de mensuração utilizadas nos instrumentos propostos. Para ambos os casos, a escala definida foi do tipo *Likert* que variava de 1 a 7 pontos, na qual 1 declara-se a discordância total com a afirmativa e 7 pontos alega-se a concordância total com a afirmação feita no questionário. Escalas de 5 pontos são muito comuns em estudos na área de Ciências Sociais Aplicada, entretanto, um número maior de opções em um instrumento de pesquisa pode fornecer uma boa discriminação das respostas, o que amplia o método de análise dos dados, enriquecendo o diagnóstico a ser realizado e o cálculo da covariância entre variáveis, muito comum nos testes multivariados de dados. Além de serem, do ponto de vista da consistência interna, mais confiáveis

que as de 5 pontos (WISWANATHAN; SUDMAN; JOHNSON, 2004, DALMORO; VIEIRA, 2013).

Para a verificação da validade de conteúdo, além da exaustiva revisão bibliográfica, os instrumentos foram enviados a 4 professores vinculados ao curso de Administração de Empresas (02 atuantes no nível de *strictu sensu* e outros 02 na graduação). Nesta etapa solicitou-se aos especialistas a leitura e análise semântica de cada item das escalas salientadas e a avaliação de suas validades. Poucos ajustes relacionados à redação dos itens foram realizados, buscando atender as sugestões dos *experts*. Antes de proceder à coleta, achou-se por bem realizar pré-testes das escalas. O pré-teste foi realizado com 10 pessoas, alguns ajustes nos textos de ambas as escalas foram realizados.

4.1.3 Coleta de Dados

Na fase da coleta de dados, os questionários construídos foram aplicados conjuntamente com o auxílio do *software Qualtrics*, assim foi possível encaminhá-los por meio de mala direta e redes sociais. Foram consultados 550 gestores em organizações públicas, privadas e do terceiro setor situadas em todas as regiões do Brasil. Foram validados 486 questionários, após retirados *outliers*, questionários respondidos parcialmente e aqueles finalizados em tempo muito reduzido (menos de 2 minutos). Os questionários com período reduzido despertaram desconfiança com relação a leitura completa das questões que estavam sendo realizadas e, conseqüentemente, a veracidade das informações fornecidas.

Dentre os 486 respondentes, 58,64% foram do gênero masculino e 41,36% feminino. A maior parte desses indivíduos revelou estar atuando na iniciativa privada (73,05%), outros relataram estar na iniciativa pública (24,69%) ou no terceiro setor (2,26%). Foram consultados gestores nas cinco regiões que constituem o território brasileiro, ou seja, Norte (0,41%), Nordeste (66,87%), Sul (14,61%), Sudeste (13,58%) e Centro-Oeste (4,53%). Com relação à escolaridade dos inquiridos, verificou-se que 71,04% deles têm, no mínimo, o nível superior completo.

A amostra, classificada como não probabilística, foi particionada para assim ser realizada a análise fatorial exploratória (243 questionários) e confirmatória (243 questionários) dos dados. Neste estudo foram levadas em consideração as

indicações de Hair Jr. *et al.* (2005), as quais estabelecem que o tamanho de uma amostra deve ter, pelo menos, cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas. O tamanho mais aceitável consiste numa proporção de dez para um. A proporção obtida na amostra, considerando a partição do banco de dados, ficou em 7,8 respondentes para cada assertiva da escala que mensurava as capacidades dinâmicas da espécie gerencial e 6,9 para a que aferia a lógica gerencial dominante.

4.1.4 Purificação de Medida

Para purificação das medidas, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE) da primeira metade da amostra (N=243). A AFE foi efetuada com rotação ortogonal VARIMAX no Software SPSS® 22.0, por meio da Extração dos Componentes Principais.

No que diz respeito à escala proposta para mensurar as capacidades dinâmicas gerenciais, após 22 “rodadas” a análise fatorial exploratória sugeriu uma estrutura composta por 11 indicadores, do total de 31 iniciais. Esses foram agrupadas em três dimensões, conforme previsto na literatura, denominadas aqui como: cognição, capital humano e redes de relacionamento. Os *Alphas de Cronbach* delas foram respectivamente 0,765; 0,751 e 0,622. Essa solução resultou numa variância explicada de 60,63% e *comunalidades* acima de 0,40. As cargas fatoriais da cognição gerencial apresentaram valores oscilando entre 0,66 e 0,78. As cargas da dimensão capital humano gerencial oscilaram entre 0,77 e 0,87 e aquelas relacionadas às redes de relacionamento gerencial entre 0,68 e 0,71. Observou-se que todas as cargas foram superiores a 0,5 para todos os indicadores que restaram no modelo. Diante dos dados, a validade convergente foi verificada (HAIR JR. *et al.*, 2009) – ver tabela 2.

Tabela 2 – Capacidades Dinâmicas Gerenciais: Análise Fatorial Exploratória (Amostra de calibração, n= 243)

Indicadores	Dimensões			Comunalidades
	Cargas Fatoriais			
	Cognição Gerencial	Capital Humano Gerencial	Redes de relacionamento	
Q_29 Sempre fiz parte de numa classe econômica social elevada, ou seja, sempre fiz parte das classes econômica A ou B.	0,779			0,624
Q_26 - Realizei a maior parte do ensino médio em escolas privadas.	0,772			0,638
Q_25 - Realizei a maior parte do meu ensino fundamental em escolas privadas.	0,749			0,575
Q_23 Meu pai possui um grau de escolaridade elevado isto é, curso de graduação e especialização completos.	0,664			0,485
Q_9 Considero-me bastante preparado para lidar os clientes da empresa que gerencio.		0,874		0,768
Q_8 Tenho bastante experiência com os produtos/serviços ofertados pela empresa que gerencio.		0,837		0,723
Q_10 Considero-me bastante preparado para lidar com os fornecedores da empresa que gerencio.		0,768		0,603
Q_18 Eu e meus colegas de trabalho, sejam eles meus subordinados ou não, sempre nos relacionamos de forma aberta e franca.			0,710	0,525
Q_28 Durante o ensino médio fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa.			0,687	0,627
Q_27 Durante o ensino fundamental fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa.			0,679	0,601
Q_19 Percebo que existe uma relação de confiança entre os membros da minha equipe.			0,679	0,500
% de variância	26,672	19,901	14,061	
Alpha de Cronbach	0,765	0,751	0,622	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O índice de Kaiser-Meyer-Oiklin (KMO) atingiu 0,66; valor considerado satisfatório (HAIR JR. *et al.*, 2009). O Teste de Esfericidade de Bartlett apresentou o valor de 856,0 e a estatística *Bartlett Test of Sphericity* (BTS) apresentou-se

significante ($p < 0,05$); valores que indicam a adequação da análise fatorial exploratória.

Já a escala que teve por propósito refletir a variável latente lógica gerencial dominante, após 26 “rodadas”, a análise fatorial exploratória sugeriu uma estrutura composta por 11 indicadores do total de 35 iniciais. Esses foram agrupadas em três dimensões denominadas aqui como: lógica gerencial moderna, clássica e pública. Os *Alphas de Cronbach* para cada uma dessas subescalas foram respectivamente: 0,766; 0,723 e 0,735. Essa solução resultou numa variância explicada de 60.41% e *comunalidades* acima de 0,50. As cargas fatoriais da “lógica dominante moderna” apresentaram valores oscilando entre 0,53 e 0,66. As da variável “lógica dominante clássica” entre 0,58 e 0,61 e aquelas relacionadas à “lógica dominante gestão pública” entre 0,69 e 0,73; os achados sinalizaram que a escala detinha validade convergente – ver detalhes na tabela 3.

Tabela 3 – Lógica Gerencial Dominante: Análise Fatorial Exploratória (Amostra de calibração, $n = 243$)

(Continua)

Indicadores	Variáveis			Comunalidades
	Cargas Fatoriais			
	Lógica Gerencial Dominante Moderna	Lógica Gerencial Dominante Clássica	Lógica Gerencial Dominante Pública	
QID2_33 - Utilizo-me da capacidade da equipe para prever mudanças no ambiente de trabalho.	0,808			0,580
QID2_30 - Procuo integrar horizontalmente toda a organização, ou seja, seus departamentos e seus integrantes.	0,760			0,558
QID2_34 - Utilizo-me da sensibilidade da equipe de trabalho para interagir, perceber nuances e adaptar a instituição às demandas ambientais.	0,749			0,608
QID2_29 - Procuo adaptar a organização onde trabalho às demandas ambientais. Para tanto, realizo adequações que envolvem pessoas, organizações, ambiente e sistemas técnicos.	0,721			0,560
QID2_28 - Priorizo o trabalho coletivo, em equipe.	0,640			0,731
QID2_9 - Creio que a centralização das decisões promove ótimos resultados para a organização em que trabalho.		0,757		0,695

(Continuação)

Indicadores	Variáveis			Comunalidades
	Cargas Fatoriais			
	Lógica Gerencial Dominante Moderna	Lógica Gerencial Dominante Clássica	Lógica Gerencial Dominante Pública	
QID2_21 - Na minha gestão, prezo pela unidade de comando, assim, a autoridade para dar ordens e instruções a um empregado se limita a um único gestor/coordenador. Acredito que a divisão de autoridade prejudicará a disciplina e comprometerá a ordem e estabilidade dentro da organização.		0,748		0,528
QID2_16 - Incentivos financeiros costumam ser por mim utilizados como a principal fonte de motivação do corpo funcional na instituição onde trabalho.		0,732		0,537
QID2_23 - O critério antiguidade costuma ser bastante valorizado quando necessito definir a quem bonificar ou promover dentro da organização onde atuo.		0,730		0,579
QID2_26 - Prezo pela impessoalidade nas minhas relações profissionais.			0,848	0,663
QID2_27 - Prezo por uma organização enxuta e com serviços qualificados..			0,816	0,564
% de variância	25,17	20,85	14,02	
Alpha de Cronbach	0,766	0,723	0,735	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

O critério de *Kaiser- Meyer-Olkin* (KMO) foi satisfatório, ou melhor, igual a 0,76. O teste de Esfericidade de *Bartlett* no valor de 703,79 e a estatística *BTS* foram estatisticamente significantes ($p < 0,05$).

4.1.5 Avaliação da Confiabilidade e da Validade do Constructo

Com o suporte do software WarpPLS® 5.0 a análise fatorial confirmatória do modelo foi estimado. Inicialmente teve-se o cuidado de verificar, em ambas as escalas, se as cargas fatoriais dos indicadores que restaram no modelo, até aquele momento, eram maiores de 0,5. Um ajuste junto a escala das capacidades dinâmicas gerenciais fez-se necessário, naquele momento, a Carga Fatorial (*Factor Loading*) do indicador CDG_18 descrito no quadro 8, menor que 0,5, indicou que essa afirmativa não tinha aderência satisfatória ao modelo, necessitando ser

retirada. Feito isso, uma nova análise dos dados resultou em cargas fatoriais satisfatórias para todos os indicadores que restaram no modelo. Assim constatou-se que a validade convergente foi alcançada.

Os índices de confiabilidade composta das dimensões que compõem as escalas aqui estudadas são aceitáveis, conforme critério estabelecido por Garver e Mentzer (1999). Com relação às capacidades dinâmicas gerenciais, valores acima de 0,80 foram encontrados. Junto à escala que se propõe mensurar a lógica gerencial dominante foram achados valores acima de 0,83. Para ratificar a confiabilidade, adicionalmente, foi calculado o *Alfa de Cronbach* que tiveram valores acima de 0,63 e 0,72 para as respectivas escalas salientadas; considerados, valores admissíveis (HAIR JR. *et al.*, 2005) – maiores detalhes é possível verificar na tabelas 4 apresentada na sequência:

Tabela 4 – Avaliação da confiabilidade das escalas

	Capacidades Dinâmicas Gerenciais			Lógica gerencial dominante		
	Cognição Gerencial	Capital Humano Gerencial	Capital Social Gerencial	Moderna	Clássica	Pública
Confiabilidade composta	0,832	0,874	0,804	0,842	0,828	0,883
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,730	0,784	0,632	0,766	0,723	0,735

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A validade discriminante foi confirmada por meio da raiz quadrada da variância média extraída (VME), apresentando valor maior que as correlações entre as variáveis latentes nas escalas sob análise (FORNELL; LARCKER, 1981; CHIN, 1998; BIDO *et al.*, 2009). Todas as dimensões, em ambas as escalas, atingiram o critério proposto, conforme é possível verificar nas tabelas 5 e 6, expostas na sequência:

Tabela 5 – Capacidades Dinâmicas Gerenciais: a Variância Média Extraída (VME)

	Cognição Gerencial	Capital Humano Gerencial	Capital Social Gerencial
Cognição Gerencial	0,744	-0,025	0,336
Capital Humano Gerencial	-0,025	0,836	-0,001
Redes de Relacionamento	0,336	-0,001	0,767

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Obs.: As raízes quadradas da Variância Média Extraída estão na diagonal

Tabela 6 – Lógica gerencial dominante: a Variância Média Extraída (VME)

	Clássica	Pública	Moderna
Clássica	0,739	0,183	-0,065
Pública	0,183	0,889	0,046
Moderna	-0,065	0,046	0,719

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Obs.: As raízes quadradas da Variância Média Extraída estão na diagonal

Após desenvolvimento e validação das escalas inicialmente propostas, a seguir, no quadro 09, são apresentados seus indicadores finais. Esses passaram a compor o instrumento de pesquisa definitivo do estudo – ver Apêndice B.

Quadro 9 – Itens finais das escalas propostas

Variáveis	Dimensões	Indicadores
Capacidades Dinâmicas Gerenciais	Cognição Gerencial	1. Meu pai possui um grau de escolaridade elevado isto é, curso de graduação e especialização completos.
		2. Realizei a maior parte do meu ensino fundamental em escolas privadas.
		3. Realizei a maior parte do ensino médio em escolas privadas.
		4. Sempre fiz parte de numa classe econômica social elevada, ou seja, sempre fiz parte das classes econômica A ou B.
	Capital Humano Gerencial	5. Tenho bastante experiência com os produtos/serviços ofertados pela organização que gerencio.
		6. Considero-me bastante preparado para lidar os clientes/usuários da empresa que gerencio.
		7. Considero-me bastante preparado para lidar com os fornecedores da empresa que gerencio.
	Redes de Relacionamento	8. Percebo que existe uma relação de confiança entre os membros da minha equipe.
		9. Durante o ensino fundamental fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa.
		10. Durante o ensino médio fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa.

Lógica Gerencial Dominante	Moderna	11. Utilizo-me da capacidade da equipe para prever mudanças no ambiente de trabalho.
		12. Procuro integrar horizontalmente toda a organização, ou seja, seus departamentos e seus integrantes.
		13. Utilizo-me da sensibilidade da equipe de trabalho para interagir, perceber nuances e adaptar a instituição às demandas ambientais.
		14. Procuro adaptar a organização onde trabalho às demandas ambientais. Para tanto, realizo adequações que envolvem pessoas, organizações, ambiente e sistemas técnicos.
		15. Priorizo o trabalho coletivo, em equipe.
	Clássica	16. Creio que a centralização das decisões promove ótimos resultados para a organização em que trabalho.
		17. Na minha gestão, prezo pela unidade de comando, assim, a autoridade para dar ordens e instruções a um empregado se limita a um único gestor/coordenador. Acredito que a divisão de autoridade prejudicará a disciplina e comprometerá a ordem e estabilidade dentro da organização.
		18. Incentivos financeiros costumam ser por mim utilizados como a principal fonte de motivação do corpo funcional na instituição onde trabalho.
		19. O critério antiguidade costuma ser bastante valorizado quando necessito definir a quem bonificar ou promover dentro da organização onde atuo.
	Pública	20. Prezo pela impessoalidade nas minhas relações profissionais.
		21. Prezo por uma organização enxuta e com serviços qualificados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Uma observação se faz necessária antes de prosseguir para a apresentação dos próximos itens desta tese. Os achados deste estudo validaram parcialmente a teoria desenvolvida por Adner e Helfat (2003), basilar para o desenvolvimento da escala aqui proposta. Tal fato se deu uma vez que, as capacidades em questão são derivadas de três fatores subjacentes: capital humano, cognição gerencial, redes de relacionamento – ver quadro 9.

A obtenção de recursos e a geração de valor por meio das redes de relacionamento não foram fatores relevantes para a amostra pesquisada. Diante dessa observação, a variável capital social não figura aqui como integrante do constructo capacidade dinâmica da espécie gerencial. Diante da situação, acredita-se que o aspecto individual e a competição preponderaram respectivamente sobre o coletivo e a cooperação dentre os indivíduos inquiridos neste estudo.

4.2 A RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS E A LÓGICA GERENCIAL DOMINANTE

Nesta seção operacionalizam-se os três últimos objetivos específicos deste estudo, ou seja: (a) averiguam-se as capacidades dinâmicas de gestores do alto escalão que se encontram nos IFETs; (b) aferem-se as lógicas gerenciais dominantes naqueles Institutos e, por fim, (c) verifica-se a relação entre os fatores que compõem as capacidades dinâmicas gerenciais e as lógicas salientadas. Refutando ou confirmando as hipóteses deste estudo. Antes de expor a operacionalização dos objetivos descritos, expõem-se a características da amostra da pesquisa a qual foi composta por gestores do alto escalão dos IFETs do Brasil.

4.2.1 Caracterização dos Respondentes dos IFETs

A amostra utilizada no presente trabalho foi formada por 202 respondentes, todos integrantes da alta administração dos Institutos Federais de Ensino Técnico e Tecnológico. Quase 30% dos respondentes tinha idade entre 27 e 35 anos, 33,2% tinham entre 36 e 44 anos, e 25,2% possuíam de 45 a 53 anos. Apenas 9,9% estavam situados na faixa entre 54 e 62 anos. Os dados expostos na tabela 7 mostram, portanto, uma proporção relativamente alta de jovens servidores públicos ocupando cargos do alto escalão, um possível reflexo do crescimento e interiorização desse ramo de atividade.

Tabela 7 – Faixa etária

	FA	FR	FRA
18 a 26	2	1,0	1,0
27 a 35	59	29,2	30,2
36 a 44	67	33,2	63,4
45 a 53	51	25,2	88,6
54 a 62	20	9,9	98,5
Acima de 62 anos	3	1,5	100,0
Total	202	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A distribuição dos respondentes por gênero aponta uma significativa concentração dos cargos de direção nas mãos de servidores do sexo masculino. Cerca de 69% eram homens (139 pessoas), frente a 31% de mulheres (63 pessoas) – ver tabela 8.

Tabela 8 – Gênero

Gênero	FA	FR	FRA
Masculino	139	68,8	68,8
Feminino	63	31,2	100,0
Total	202	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

No que se refere ao grau de escolaridade, verificou-se na tabela 9 um número pouco expressivo (apenas 2 casos, que representam 1% do total) de dirigentes que possuem apenas ensino médio completo ou ensino superior incompleto. O ensino superior é, na prática, uma regra. Aproximadamente 22% dos respondentes possuem especialização completa. Pouco mais de 15% estão cursando e 26,7% já concluíram o mestrado. Outros 22% possuem o título de doutor.

Tabela 9 – Grau de Escolaridade

Escolaridade	FA	FR	FRA
Ensino Médio Completo	1	0,5	0,5
Ensino Superior Incompleto	1	0,5	1,0
Ensino Superior Completo	6	3,0	4,0
Especialização Incompleta	3	1,5	5,4
Especialização Completa	44	21,8	27,2
Mestrado Incompleto	31	15,3	42,6
Mestrado Completo	54	26,7	69,3
Doutorado Incompleto	13	6,4	75,7
Doutorado Completo	44	21,8	97,5
Pós-Doutorado Incompleto	3	1,5	99,0
Pós-Doutorado Completo	2	1,0	100,0
Total	202	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os dirigentes foram consultados sobre o tempo em que se encontram na atual organização. A análise da tabela 10 revela que, somente 15 dirigentes (7,4%) possuem até 3 anos de casa. Exatamente metade dos respondentes trabalha em

seus institutos entre 4 e 7 anos. Outros 20,3% possuem entre 8 e 11 anos, e 22,3% de 12 a 15 anos.

Tabela 10 – Tempo na organização

Tempo na organização	FA	FR	FRA
Até 3 anos	15	7,4	7,4
De 4 a 7 anos	101	50,0	57,4
De 8 a 11 anos ³	41	20,3	77,7
De 12 a 15 anos	45	22,3	100,0
Total	202	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Os cargos de direção dos respondentes, servidores dos Institutos Federais de Ensino Técnico e Tecnológico investigados, são majoritariamente ocupados por docentes (52%). Em seguida aparecem os assistentes em administração (13,4%) e administradores (9,9%). Maiores detalhes são possíveis de verificar na tabela 11.

Tabela 11 – Cargo

Cargo	FA	FR	FRA
Administrador	20	9,9	9,9
Analista de Tecnologia da Informação	3	1,5	11,4
Arquiteto e Urbanista	1	0,5	11,9
Assistente de Alunos	4	2,0	13,9
Assistente em Administração	27	13,4	27,2
Assistente Social	2	1,0	28,2
Auditor	3	1,5	29,7
Biólogo	1	0,5	30,2
Contador	6	3,0	33,2
Economista	2	1,0	34,2
Engenheiro Agrônomo	3	1,5	35,6
Engenheiro/Área	2	1,0	36,6
Jornalista	2	1,0	37,6
Matemático	1	0,5	38,1
Pedagogo/Área	5	2,5	40,6
Professor	105	52,0	92,6
Técnico de Laboratório/Área	1	0,5	93,1
Técnico em Agropecuária	1	0,5	93,6
Técnico em Assuntos Educacionais	2	1,0	94,6
Técnico em Assuntos Educacionais	2	1,0	95,5
Técnico em Contabilidade	2	1,0	96,5
Tecnólogo/Formação	1	0,5	97,0
Outro	6	3,0	100,0
Total	202	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

³ Os servidores que possuem mais de 9 (nove) anos na organização são provenientes das estruturas que foram integradas ou transformadas em IFETs (CEFETs, ETFs e EAFs).

No tocante ao cargo gerencial ocupado, foram consultados 3 Reitores (1,5% do total possui Cargo de Direção de Nível 1), 63 Pró-Reitores (31,2% possuem cargos de nível 2), 56 Diretores (27,7% são do nível 3) e Coordenadores (39,6% são do nível 4) como exposto na tabela 12.

Tabela 12 - Cargo de nível gerencial

Cargos de nível gerencial	FA	FR	FRA
Cargo de Direção Nível 1 (CD-1)	3	1,5	1,5
Cargo de Direção Nível 2 (CD-2)	63	31,2	32,7
Cargo de Direção Nível 3 (CD-3)	56	27,7	60,4
Cargo de Direção Nível 4 (CD-4)	80	39,6	100,0
Total	202	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Pouco menos de 40% dos dirigentes afirmaram estar atuando no cargo entre 1 e 2 anos. Outros 37,6% entre 3 e 4 anos, e 15,3% de 5 a 6 anos. A rotatividade dos cargos parece evidente, visto que apenas 8% dos dirigentes estão no cargo há mais de 7 anos, conforme relatado na tabela 13.

Tabela 13 - Tempo no cargo de direção declarado

Tempo	FA	FR	FRA
De 1 a 2 anos	79	39,1	39,1
De 3 a 4 anos	76	37,6	76,7
De 5 a 6 anos	31	15,3	92,1
De 7 a 8 anos	9	4,5	96,5
De 9 a 10 anos	3	1,5	98,0
Mais de 10 anos	4	2,0	100,0
Total	202	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Conforme tabela 14, participaram da pesquisa, dirigentes de alto escalão de 33 dos 38 institutos existentes no Brasil, o que representa 86,84% do total. Apenas o Estado da Paraíba não teve respondentes. O Instituto com maior número de respondentes foi o do Maranhão, com 12,9% do total. Em seguida, surge o Instituto Federal do Paraná, com 11,9% do total.

Tabela 14 – Número de gestores participantes da pesquisa por Instituto

Institutos	FA	FR	FRA
Instituto Federal do Acre	2	1,0	1,0
Instituto Federal de Alagoas	3	1,5	2,5
Instituto Federal do Amapá	3	1,5	4,0
Instituto Federal do Amazonas	8	4,0	7,9
Instituto Federal Baiano	5	2,5	10,4
Instituto Federal de Brasília	7	3,5	13,9
Instituto Federal do Ceará	1	0,5	14,4
Instituto Federal do Espírito Santo	2	1,0	15,3
Instituto Federal Goiano	3	1,5	16,8
Instituto Federal do Maranhão	26	12,9	29,7
Instituto Federal de Minas Gerais	2	1,0	30,7
Instituto Federal do Norte de Minas Gerais	6	3,0	33,7
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais	8	4,0	37,6
Instituto Federal do Sul de Minas Gerais	6	3,0	40,6
Instituto Federal do Triângulo Mineiro	5	2,5	43,1
Instituto Federal de Mato Grosso	1	0,5	43,6
Instituto Federal de Mato Grosso do Sul	4	2,0	45,5
Instituto Federal do Pará	1	0,5	46,0
Instituto Federal do Sertão Pernambucano	6	3,0	49,0
Instituto Federal do Piauí	2	1,0	50,0
Instituto Federal do Paraná	24	11,9	61,9
Instituto Federal do Rio de Janeiro	8	4,0	65,8
Instituto Federal Fluminense	2	1,0	66,8
Instituto Federal do Rio Grande do Norte	18	8,9	75,7
Instituto Federal do Rio Grande do Sul	10	5,0	80,7
Instituto Federal Farroupilha	4	2,0	82,7
Instituto Federal Sul-Rio-Grandense	8	4,0	86,6
Instituto Federal de Rondônia	10	5,0	91,6
Instituto Federal de Roraima	2	1,0	92,6
Instituto Federal de Santa Catarina	7	3,5	96,0
Instituto Federal de São Paulo	4	2,0	98,0
Instituto Federal de Sergipe	1	0,5	98,5
Instituto Federal do Tocantins	3	1,5	100,0
Total	202	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

As cinco regiões do Brasil foram contempladas no estudo, como é possível verificar na tabela 15. A região Nordeste foi a que apresentou o maior número de respondentes: 62 dirigentes, ou 30,7% do número total. A região Sul vem em

seguida com 26,2% dos respondentes, o Sudeste aparece com 21,3%, a região Norte com 14,4% e o Centro-Oeste com 7,4%.

Tabela 15 – Concentração de respondentes por região brasileira

Região geográfica	FA	FR	FRA
Norte	29	14,4	14,4
Nordeste	62	30,7	45,0
Sul	53	26,2	71,3
Sudeste	43	21,3	92,6
Centro-Oeste	15	7,4	100,0
Total	202	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4.2.2 As Capacidades Dinâmicas Gerenciais dos Gestores dos IFETs

Após desenvolvimento e validação das escalas expostas na seção 4.1, verificou-se que, na prática, em organizações brasileiras, as capacidades dinâmicas gerenciais são resultantes da integração de três fatores: capital humano, cognição gerencial e redes de relacionamento. O achado validou parcialmente o estudo teórico desenvolvido por Adner e Helfat (2003), base para a construção dos itens da escala e operacionalização desse constructo.

As dimensões supracitadas foram avaliadas com o auxílio de declarações expostas ao público alvo da pesquisa. Cabia ao respondente avaliar o grau de concordância com estas afirmativas, com o auxílio de uma escala do tipo *Likert* de 7 pontos, na qual 1 declarava-se a discordância total com a afirmação e 7 pontos alegava-se concordância total com esta. Diante da gradação exposta, 4 sinalizava a neutralidade do respondente frente ao item exposto.

O capital humano neste estudo foi avaliado por meio dos indicadores: experiência com os serviços ofertados, preparo para lidar com os usuários e fornecedores. Os dados expostos na tabela 16 revelaram que, normalmente, os respondentes concordam em algum grau com as afirmativas expressas nos indicadores Q1 (Tenho bastante experiência com os serviços ofertados pelo Instituto em que trabalho) detentor da média de 5,66; Q2 (Considero-me bastante preparado para lidar com os usuários dos serviços providos pelo Instituto em que trabalho) com média igual a 5,64 e Q3 (Considero-me bastante preparado para lidar com os fornecedores da organização que trabalho) cuja média é 5,33. Com desvios padrão

reduzidos, respectivamente 1,03, 1,00, e 1,18 infere-se que os valores coletados, para cada indicador, tendem a estar próximos das suas respectivas médias.

Tabela 16 – Indicadores do Capital Humano

Dimensão	Indicadores	Média	Mediana	Desvio padrão
Capital Humano	Q1 – Tenho bastante experiência com os serviços ofertados pelo Instituto em que trabalho.	5,66	6,00	1,03
	Q2 – Considero-me bastante preparado para lidar com os usuários dos serviços providos pelo Instituto em que trabalho.	5,64	6,00	1,00
	Q3 – Considero-me bastante preparado para lidar com os fornecedores da organização que trabalho.	5,33	5,00	1,18

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

As medianas apresentadas confirmam que juntos, a metade dos respondentes, concorda em parte (5), apenas concorda (6) ou concorda em sua totalidade (7) com a afirmativa Q3. Com relação às afirmativas Q1 e Q2, a metade dos inquiridos declara concordância (6) ou total concordância (7) com estas declarações.

Diante dos achados é possível deduzir que, um número relevante dos inquiridos alegou possuir experiência junto aos serviços ofertados pelo Instituto onde trabalham, além de considerarem-se preparados para lidar com os clientes e fornecedores das organizações onde trabalham. Esse relato é algo muito positivo para os IFETs, isso implica dizer que naquelas instituições, em média, os ocupantes do alto escalão consideram-se preparados para lidar com a rotina e com o nível de desafio inerente aos cargos que ocupam, o que pode proporcionar ganhos no desempenho organizacional (RAIHER, 2009; TEIXEIRA, 2007; SELEIM, ASHOUR; BONTIS, 2007). Entretanto, é válido lembrar que esses números podem melhorar diante de maiores investimentos no capital humano que compõe os IFETs. Como afirma Fitz-Enz (2001), o capital em questão é um ativo organizacional que tem a capacidade de ser desenvolvido. Nesses institutos, tal investimento é financiado pela sociedade e é para e em benefício dela que se justifica a aplicação das verbas públicas para o fim salientado.

A cognição, outro componente das capacidades dinâmicas gerenciais, está

relacionada com atividades mentais humanas envolvidas na aquisição e processamento de informações, além de ser estreitamente arrolada às crenças e conhecimento de um indivíduo (COLMAN, 2006). Diante da sua intangibilidade, em alguns estudos, bem como esse, foi investigada por meio de indicadores facilmente mensuráveis que podem servir de *proxí* para avaliá-la, a exemplo: questões relacionadas à educação, idade, experiência funcional e raízes socioeconômicas (HAMBRICK; MASON, 1984; BANTEL; JACKSON, 1989; TYLER; STEENSMA, 1998).

Como exposto na tabela 17, os seguintes indicadores foram avaliados: escolaridade do genitor (Q4), educação recebida (Q5 e Q6) e classe socioeconômica do respondente (Q7). Nas afirmativas vinculadas a esses indicadores, diferente das relacionadas ao capital humano, não existe o que é certo ou errado, o que é melhor ou pior, são apenas questões que poderão justificar as atividades mentais do respondente relacionadas ao processo de aquisição e processamento de informações.

Tabela 17 – Indicadores da Cognição Gerencial

Dimensão	Indicadores	Média	Mediana	Desvio padrão
Cognição Gerencial	Q4 - Meu pai possui um grau de escolaridade elevado isto é, curso de graduação e especialização completos.	2,21	1,00	2,08
	Q5 - Realizei a maior parte do meu ensino fundamental em escolas privadas.	2,90	1,00	2,65
	Q6 - Realizei a maior parte do meu ensino médio em escolas privadas.	3,36	1,00	2,80
	Q 7 - Sempre fiz parte de uma classe econômica social elevada, ou seja, sempre fiz parte das classes econômicas A ou B.	2,08	1,00	1,59

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Frente às médias apresentadas na tabela 17, as quais oscilam de 2,08 a 3,36 pontos, é possível afirmar que, normalmente, os respondentes declararam algum grau de discordância com relação às afirmativas expostas. O indicador Q7 (Sempre fiz parte de uma classe econômica social elevada, ou seja, sempre fiz parte das classes econômicas A ou B) detém a menor média de todos aqueles relacionados

com a dimensão cognição gerencial, ou seja, 2,08. Esse é seguido pelo indicador Q4 (Meu pai possui um grau de escolaridade elevado, isto é, curso de graduação e especialização completos) cuja média é 2,21; pelo Q5 (Realizei a maior parte do meu ensino fundamental em escolas privadas) com média igual a 2,90 e por Q6 (Realizei a maior parte do meu ensino médio em escolas privadas) detentor da maior média 3,36 desse conjunto.

Os desvios padrão apresentados oscilaram de 1,59 a 2,80. A maior dispersão foi encontrada junto às médias do indicador Q6 (2,80), seguindo por Q5 (2,65), Q4 (2,08) e Q7 (1,59). Todos os itens apresentaram mediana de valor 1 (discordância total com as afirmações realizadas), isso implica dizer que 50% da amostra ou melhor, 101 dos gestores respondentes discordaram totalmente dos enunciados. Assim infere-se que esses gestores não realizaram a maior parte dos seus ensinos fundamental e médio em escolas privadas, nem fizeram parte de uma classe econômica elevada, tão pouco, seu genitor apresentava grau de escolaridade elevado.

Na tabela 18 estão expostos os indicadores do último fator formador das capacidades dinâmicas gerenciais, ou seja, a dimensão redes de relacionamento. Os indicadores em questão dizem respeito a: confiança nas relações de trabalho (Q8), estímulo à criatividade por parte de integrantes das redes de relacionamento (Q9 e Q10).

Tabela 18 – Indicadores das Redes de Relacionamento

Dimensão	Indicadores	Média	Mediana	Desvio padrão
Redes de Relacionamento	Q 8 - Percebo que existe uma relação de confiança entre os membros da minha equipe	5,57	6,00	1,18
	Q 9 - Durante o ensino fundamental fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa	3,96	4,00	1,63
	Q 10 - Durante o ensino médio fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa	4,49	5,00	1,64

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

As médias do conjunto de itens relacionados à variável redes de

relacionamento foram mais diversificadas quando comparadas as relacionadas aos grupos de indicadores das dimensões analisadas anteriormente. Assim, é mais prudente analisar de forma detalhada cada qual desses números em separado.

Com relação ao indicador vinculado a sentença Q8 (Percebo que existe uma relação de confiança entre os membros da minha equipe) diante da média apresentada (5,57) é possível afirmar que normalmente os gestores inquiridos concordam com a afirmação realizada. A mediana (6,00) deste item revelou que a metade desses gestores avaliou com nota 6 ou 7 essa afirmativa, isso significa dizer que existe um grau muito considerável de concordância com a totalidade da afirmação feita. Com uma medida de dispersão (desvio padrão igual a 1,18) relativamente baixa é possível inferir que a média não oscila muito quando os gestores abordam a questão da confiança nas relações de trabalho.

Assim como o capital social, as redes de relacionamentos estão ligadas a elementos como confiança e cooperação (GRANOVETTER, 1985). Uzzi (1997) apontou a confiança como característica primária dos relacionamentos socialmente imersos. Em relacionamento solidamente baseados na confiança verificou-se que mais facilmente experiências são trocadas. Isso impacta positivamente no processo de aprendizagem, troca de informações, estabilidade das relações e inovação coletiva (SAKO, 1998; KLIJN, 2016).

Quando se questiona o incentivo das redes ao processo criativo, as médias encontradas são menores em ambos indicadores que tratam o tema, ou seja, Q9 (Durante o ensino fundamental fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa) e Q10 (Durante o ensino médio fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa). Com relação ao item Q9 tem-se uma média no valor de 3,96, que implica dizer que normalmente os respondentes discordaram em parte da afirmativa vinculada ao indicador. A mediana (4,00) revela um equilíbrio na distribuição das observações, levando em consideração que a metade dos respondentes declararam neutralidade (4) ou algum grau de concordância (5, 6,7) com a declarativa e a outra metade ressaltou neutralidade (4) ou algum grau de discordância (3, 2, 1) junto à afirmação. Diante de um desvio padrão pequeno (1,64) é possível afirmar que existe pouca variação dos valores encontrados com relação à média exposta.

Já o indicador representado no item Q10 (Durante o ensino fundamental fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa)

teve média igual a 4,49 e mediana no valor de 5,00. Na média, os respondentes mantiveram-se neutros com relação à afirmação, ou seja, nem concordaram, nem discordaram dela. Entretanto, a mediana revelou que metade dos respondentes concorda em algum grau com a afirmativa, já a outra metade desses oscila entre a neutralidade (4) e a algum grau de discordância (3, 2, 1) com a afirmativa. O desvio padrão também foi pequeno para esta alternativa, o que faz à média variar muito pouco (1,637).

A literatura já ressalta a existência de relação entre redes de relacionamento, confiança em rede e processo criativo. Gestores criativos inovam mais facilmente e conseqüentemente geram valor diante do desafio de criar, expandir e alterar recursos no âmbito das organizações. Lembrando que o ser criativo é, sobretudo, um ser social. Fatores sociais, culturais e históricos impactam no desenvolvimento da capacidade criativa de um ser humano. Sob essa perspectiva, a produção criativa não seria algo vinculado exclusivamente a um conjunto de habilidades e traços de personalidade do criador, visto que também existe a influência de elementos do ambiente onde esse indivíduo se encontra inserido, a exemplo das suas conexões sociais (AMABILE; HENNESSEY; GROSSMAN, 1986; KANDLER *et al.*, 2016). Diante dessa afirmação, é possível asseverar que as redes de relacionamento social são fontes de estímulos e fomento do processo inovador.

4.2.3 A Lógica Gerencial Dominante dos Gestores dos IFETS

A lógica gerencial dominante, neste estudo, foi operacionalizada por meio de três dimensões (lógica dominante clássica, moderna e pública). Inicialmente a lógica dominante do tipo moderna foi analisada, para tanto, os seguintes indicadores foram avaliados: capacidade da equipe para prever mudanças no ambiente de trabalho (Q11), integração horizontal (Q12), sensibilidade da equipe de trabalho para interagir e perceber nuances (Q13), adaptação ambiental (Q14) e trabalho coletivo (Q15) – ver detalhes na tabela 19.

Tabela 19 – Lógica dominante moderna

Dimensão	Indicadores	Média	Desvio padrão	Mediana
Lógica gerencial dominante Moderna	Q11 – Utilizo-me da capacidade da minha equipe para prever mudanças no ambiente de trabalho	5,67	1,01	6,00
	Q 12 – Procuo integrar horizontalmente a organização onde trabalho, ou seja, seus departamentos e seus integrantes	5,88	0,94	6,00
	Q 13 – Utilizo-me da sensibilidade da equipe de trabalho para interagir, perceber nuances e adaptar a instituição às demandas ambientais	5,78	0,99	6,00
	Q 14 – Procuo adaptar a organização em que trabalho às demandas ambientais. Para tanto, realizo adequações que envolvem pessoas, organizações, ambiente e sistemas técnicos	5,57	1,14	6,00
	Q 15 – Priorizo o trabalho coletivo, em equipe	6,29	0,88	7,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Diante dos dados expostos na tabela 19, é possível afirmar que, habitualmente, os respondentes concordam em algum nível com as afirmativas expressas nos indicadores Q11 (Utilizo-me da capacidade da minha equipe para prever mudanças no ambiente de trabalho) com média no valor de 5,67; Q12 (Procuo integrar horizontalmente a organização onde trabalho, ou seja, seus departamentos e seus integrantes), com média igual a 5,88, Q13 (Utilizo-me da sensibilidade da equipe de trabalho para interagir, perceber nuances e adaptar a instituição às demandas ambientais), cuja média é 5,78; Q14 (Procuo adaptar a organização em que trabalho às demandas ambientais. Para tanto, realizo adequações que envolvem pessoas, organizações, ambiente e sistemas técnicos) detentor da média de 5,57 e Q15 (Priorizo o trabalho coletivo, em equipe) com 6,29 de média.

Com desvios padrão reduzidos, respectivamente 1,01; 0,94; 0,99; 1,14 e 0,88 existe pouca variação das médias aqui apresentadas. As medianas confirmam que a metade dos respondentes concorda (6) ou concorda totalmente (7) com as afirmativas Q11, Q 12, Q13 e Q14, enquanto, metade declara concordar totalmente (7) com a declaração exposta no indicador Q15.

Com base nos dados apresentados, é possível afirmar que aspectos de gestão moderna se fazem muito presentes entre os gestores de topo inquiridos neste estudo. Assim, nos IFETs a gestão toma por base preceitos da escola das Relações Humanas, da Teoria da Contingência, dos Sistemas Sociotécnicos e estão cientes da racionalidade humana limitada. Devido a isso se acredita que uma

organização possui propriedades de um sistema natural, bem como, de um sistema racional (DIJKSTERHUIS; BOSCH; VOLBERDA, 1999). Seria uma forma mais contemporânea, menos “engessada” de se pensar a organização e que pode ser reflexo de uma nova geração de gestores públicos, mais democráticos, atentos ao ambiente que os rondam, as competências da equipe e a questão da coletividade dentro do ambiente de trabalho.

A lógica dominante de gestão do tipo clássica, por sua vez, foi investigada por meio dos seguintes indicadores: centralização das decisões (Q16); unidade de comando (Q17), incentivos financeiros como fator de estímulo a motivação pessoal (Q18) e valorização do critério de antiguidade para bonificar ou promover pessoas (Q19) - ver detalhes na tabela 20.

Tabela 20 – Lógica dominante clássica

Dimensão	Indicadores	Média	Desvio padrão	Mediana
Lógica gerencial dominante Clássica	Q16 – Creio que a centralização das decisões promove ótimos resultados para a organização em que trabalho	2,47	1,51	2,00
	Q 17 – Na minha gestão, prezo pela unidade de comando, assim, a autoridade para dar ordens e instruções a um empregado se limita a um único gestor/coordenador. Acredito que a divisão de autoridade prejudicará a disciplina e comprometerá a ordem e a estabilidade	2,56	1,72	2,00
	Q 18 – Incentivos financeiros costumam ser por mim utilizados como a principal fonte de motivação do corpo funcional na instituição em que trabalho	1,98	1,42	1,00
	Q 19 – O critério antiguidade costuma ser bastante valorizado quando necessito definir a quem bonificar ou promover dentro da organização em que atuo	2,69	1,62	2,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Observadas as médias apresentadas na tabela 20, as quais oscilam de 1,98 a 2,69, é aceitável afirmar que, normalmente, os respondentes declararam algum grau de discordância diante das afirmativas redigidas na tabela em questão. O indicador Q18 (Incentivos financeiros costumam ser por mim utilizados como a principal fonte de motivação do corpo funcional na instituição em que trabalho) detém a menor média de todos aqueles relacionados com a dimensão lógica dominante clássica, ou seja, 1,98. Esse é seguido pelo indicador Q16 (Creio que a centralização das

decisões promove ótimos resultados para a organização em que trabalho.) cuja média é 2,47, pelo Q17 (Na minha gestão, prezo pela unidade de comando, assim, a autoridade para dar ordens e instruções a um empregado se limita a um único gestor/coordenador...) com média igual a 2,56 e por Q19 (O critério antiguidade costuma ser bastante valorizado quando necessito definir a quem bonificar ou promover dentro da organização em que atuo.) detentor da maior média, ou seja, 2,69 pontos.

Os desvios padrão diminuídos, respectivamente 1,42; 1,72; 1,51 e 1,18 expõem pouca oscilação das médias vinculadas aos indicadores supracitados. As medianas confirmam que a metade dos respondentes discorda (2) ou totalmente (1) das afirmativas Q16, Q17, Q18 e metade declara discordar totalmente (1) da declaração expostas no indicador Q19. Diante dos achados é possível afirmar que os aspectos de gestão clássica não se apresentam solidificados entre os gestores de topo inquiridos neste estudo. Assim, nessas instituições, provavelmente pouco se percebe do conjunto das ideias pregadas pela Administração Científica, Clássica, Teoria Econômica e Burocrática. Ou seja, foco no trabalho individual, crença de que incentivos financeiros é a grande e única fonte de motivação humana, gestão baseada na autoridade racional-legal, dentre outros legados deixados pelas correntes supracitadas (DIJKSTERHUIS; BOSCH; VOLBERDA, 1999).

Já a lógica dominante pública foi averiguada com base nos seguintes indicadores: impessoalidade nas relações profissionais (20), organização enxuta e com serviços qualificados (21), conforme exposto na tabela 21.

Tabela 21 – Lógica dominante pública

Dimensão	Indicadores	Média	Desvio padrão	Mediana
Lógica gerencial dominante Pública	Q 20 – Prezo pela impessoalidade nas minhas relações profissionais	5,65	1,60	6,00
	Q 21 – Prezo por uma organização enxuta e com serviços qualificados	5,85	1,22	6,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os dados da tabela 21 sinalizam que, habitualmente, os respondentes concordam em algum grau com as afirmativas expressas nos indicadores Q20 (Prezo pela impessoalidade nas minhas relações profissionais) com média igual a

5,65; e Q21 (Prezo por uma organização enxuta e com serviços qualificados) cuja média foi 5,85.

Com dispersões reduzidas, respectivamente 1,60 e 1,22 de desvio padrão, pouca variação foi percebida diante das médias apresentadas juntos aos indicadores abaixo listados. As medianas salientam que a metade dos respondentes concorda (6) ou concorda totalmente (7) com as afirmativas presentes nos indicadores Q20 e Q 21.

Com base nos resultados é possível inferir que a lógica dominante pública se faz constantemente presente entre os gestores de topo inquiridos neste estudo. Tal consequência era esperada frente à natureza das organizações sob avaliação. As instituições públicas brasileiras têm a impessoalidade como um dos seus pilares e isso deve fazer constar em toda a administração e especialmente diante de clientes internos e externos. Já a Nova Gestão Pública – NGP dissemina em todo mundo ações solidamente calcadas em práticas de gestão por resultados. A justificativa deve-se das organizações públicas enxutas e com serviços qualificados passarem a ser preferidas àquelas extremamente técnicas, burocráticas e racionais – lógica dominante clássica (LOTTA, 2002).

Analisadas as três últimas tabelas, infere-se que duas lógicas gerenciais são as mais salientadas junto à amostra estudada dos tipos: moderna e pública. A literatura costuma ressaltar a lógica de gestão clássica, quando as organizações públicas se posicionam como objeto de estudo (LEITE, 2016; MEYER *et al.*, 2014). Relata o gestor burocrata típico, entretanto, os resultados encontrados vão de encontro ao movimento que a literatura mais tradicional da área naturalmente expõe.

Meyer *et al.*, 2014 afirmam que na Europa a lógica do setor público ainda se encontra firmemente ancorada no ideal Weberiano de burocracia. No entanto, estes estudiosos sinalizam que identidades híbridas, que rumam à nova forma de se fazer gestão na esfera pública e estão fortemente alicerçadas na noção do modelo "Estado Neo-Weberiano", já são verificadas na prática naquele continente. O padrão de mudança salientado é percebido como um processo de "sedimentação" onde novas posturas gerenciais se sobrepõem a algo já existente, mas não substituem ou completamente levam as anteriores.

Os resultados expostos mostram que os aspectos de gestão preponderantes nas organizações analisadas vão ao encontro do que reje a Nova Gestão Pública – NGP, a qual prioriza organizações enxutas e com serviços qualificados (LOTTA,

2002), sem perder a essência da administração pública mais tradicional, ou seja, a impessoalidade nas relações. Além de uma postura gerencial mais atual baseada em princípios regidos pela escola das Relações Humanas, Teoria da Contingência, Sistemas Sociotécnicos e a racionalidade limitada.

Acredita-se que questões como idade e escolaridade dos gestores inquiridos podem ter afetado essa nova “visão de se fazer gestão”, que resultou numa nova forma de gerir organizações governamentais. Estudos já mencionam que a idade e o nível educacional do gestor de topo afetam a predisposição para mudanças. Quanto maior a idade, menor a predisposição para se pensar e agir diferente, entretanto, o tipo de relação (direta ou inversa), grau de escolaridade e predisposição para se realizar alterações dentro de uma organização ainda não é unanimidade (DATTA; RAJAGOPALAN; ZHANG, 2003; ZHANG; RAJAGOPALAN, 2010).

É válido salientar que, as lógicas apresentadas são padrões cognitivos que, na prática de gestão, mais frequentemente, mesclam-se sendo possível detectar aspectos de todas as tipologias aqui apresentadas dentro de uma instituição (DIJKSTERHUIS; BOSCH; VOLBERDA, 1999).

4.2.4 Verificação das Hipóteses do Estudo

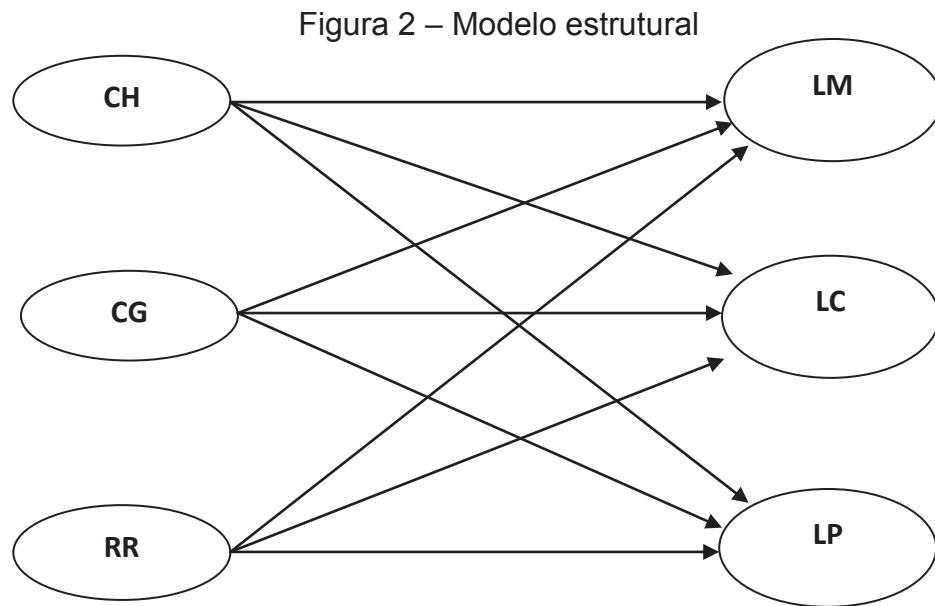
Neste capítulo apresenta-se a análise fatorial confirmatória e a avaliação do modelo estrutural proposto. Nesse último momento são avaliados os parâmetros do modelo estrutural e os índices de ajuste e qualidade do mesmo.

4.2.4.1 Análise Fatorial Confirmatória

Com o suporte software WarpPLS® 5.0 a análise fatorial confirmatória do modelo estrutural desta tese foi estimada, assim foi possível verificar se as variáveis medidas representam bem os seus respectivos construtos (HAIR JR. *et al*, 2009). A avaliação do modelo estrutural ocorreu diante da análise da validade convergente, discriminante e a confiabilidade para todos os indicadores dos construtos analisados.

O modelo estrutural desta tese possui três variáveis independentes de primeira ordem (capital humano, cognição e redes de relacionamento), que em associação compõem as capacidades dinâmicas gerencias, e uma variável

dependente lógica gerencial dominante, podendo ser de três espécies (lógica dominante moderna, clássica e pública) – ver figura 2.



Fonte: Elaborado com base na revisão da literatura (2016)

Legenda: CH – Capital Humano Gerencial; CG – Cognição Gerencial; RR – Rede de Relacionamento Gerencial; LM – Lógica Gerencial Dominante Moderna; LC – Lógica Gerencial Dominante Clássica; LP - Lógica Gerencial Dominante Pública.

Num primeiro momento, a validade convergente foi verificada. Uma análise das Cargas Fatoriais (*Factor Loading*) das variáveis do modelo foi realizada. A Carga Fatorial do indicador Q8, menor que 0,5, indicou que esta variável não tinha aderência satisfatória ao modelo, necessitando ser retirada. Feito isso, uma nova “rodada” dos dados foi efetivada e a análise desses resultou em cargas superiores a 0,5 para todos os indicadores que restaram no modelo (ver tabela 22).

Tabela 22 – Avaliação das cargas fatoriais das variáveis

Indicadores	CH	CG	RR	LM	LC	LP	P value
Q1	(0,854)	0,068	0,036	-0,009	-0,019	-0,091	<0,001
Q2	(0,911)	-0,032	0,006	0,055	-0,040	-0,051	<0,001
Q3	(0,803)	-0,036	-0,046	-0,053	0,066	0,155	<0,001
Q4	0,013	(0,587)	0,051	0,075	-0,046	-0,145	<0,001
Q5	0,003	(0,808)	0,047	-0,068	0,020	0,028	<0,001
Q6	-0,033	(0,760)	-0,167	0,039	-0,060	0,116	<0,001
Q7	0,020	(0,757)	0,078	-0,025	0,074	-0,033	<0,001
Q9	0,020	0,082	(0,938)	-0,030	-0,037	0,016	<0,001
Q10	-0,020	-0,082	(0,938)	0,030	0,037	-0,016	<0,001
Q11	0,151	0,058	-0,052	(0,817)	-0,047	-0,031	<0,001
Q12	0,042	0,063	0,019	(0,771)	-0,035	0,043	<0,001
Q13	-0,108	-0,060	-0,042	(0,837)	0,080	-0,102	<0,001
Q14	-0,088	-0,006	-0,040	(0,760)	0,068	0,035	<0,001
Q15	0,003	-0,064	0,144	(0,653)	-0,081	0,079	<0,001
Q16	-0,014	0,132	-0,075	-0,120	(0,694)	0,064	<0,001
Q17	-0,003	-0,187	0,094	-0,177	(0,728)	0,086	<0,001
Q18	-0,074	-0,018	0,028	0,161	(0,648)	0,013	<0,001
Q19	0,083	0,079	-0,049	0,151	(0,713)	-0,162	<0,001
Q20	0,017	-0,001	-0,091	-0,038	-0,042	(0,860)	<0,001
Q21	-0,017	0,001	0,091	0,038	0,042	(0,860)	<0,001

Legenda: CH = Capital humano, CG = Cognição gerencial, RR = Redes de relacionamento, LM = Lógica gerencial moderna, LC = Lógica dominante clássica, LP = Lógica dominante pública.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Para verificar a validade discriminante a raiz quadrada da variância média extraída (VME - valores na diagonal) foi calculada – ver tabela 23. Verificou-se que a raiz quadrada da AVE encontrada foi maior do que qualquer correlação envolvendo a variável latente analisada, indicando que o modelo proposto possui validade discriminante. Ou melhor, confirma que as variáveis observáveis dos constructos sob análise estão relacionadas a ele especialmente, não a outro(s) (FORNELL; LARCKER, 1981; CHIN, 1998; BIDO *et al.*, 2009).

Tabela 23 – Validade discriminante

Indicadores	CH	CG	RR	LM	LC	LP
CH	(0,857)	-0,103	0,096	0,388	0,057	0,210
CG	-0,103	(0,733)	0,332	0,057	0,283	0,004
RR	0,096	0,332	(0,938)	0,287	0,076	0,081
LM	0,388	0,057	0,287	(0,770)	-0,032	0,266
LC	0,057	0,283	0,076	-0,032	(0,696)	0,066
LP	0,210	0,004	0,081	0,266	0,066	(0,860)

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Obs.: As raízes quadradas das Variâncias Médias Extraídas estão na diagonal

A confiabilidade composta, por sua vez, também foi verificada. Na tabela 24 são expostos os índices das variáveis do modelo, todos maiores que 0,70, considerados bons diante dos valores de referência descritos no quadro 4 da seção “técnicas de análise dos dados”. Para ratificar a confiabilidade, adicionalmente, foi calculado o *Alfa de Cronbach* que teve valores acima de 0,60; considerados satisfatórios (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Tabela 24 - Avaliação da confiabilidade: Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta

	CH	CG	RR	LM	LC	LP
Conf. Composta	0,892	0,821	0,936	0,879	0,790	0,851
<i>Alfa</i> de Cronbach	0,818	0,707	0,864	0,826	0,645	0,649

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

4.2.4.2 Avaliação do Modelo Estrutural

Verificada a existência da validade convergente, discriminante, bem como, a confiabilidade das variáveis do modelo, seguiu-se com a avaliação do modelo estrutural proposto. O julgamento em questão foi realizado em dois momentos: a) foram analisados os índices de ajuste e qualidade do modelo e b) os parâmetros do modelo estrutural (coeficientes Beta - β e níveis de significância (p) das relações propostas) e c) a validação ou refutação das hipóteses deste trabalho.

4.2.4.2.1 – Índices de Ajuste e Qualidade do Modelo

Os índices de ajuste e qualidade do modelo são apresentados na tabela 25. Para tanto, uma análise fatorial confirmatória (AFC) foi realizada. A adequação e ajuste do modelo de mensuração são fundamentais para que um modelo de equações estruturais possa ser testado (PILATI; LAROS, 2007).

Tabela 25 – Índices de ajuste e qualidade do modelo

Indicador	Valor	Referência
<i>Average path coefficient</i> (APC)	0,183; P=0.002	P<0,05
<i>Average R-squared</i> (ARS)	0,150; P=0.007	P<0,05
<i>Average adjusted R-squared</i> (AARS)	0,137; P=0.012	P<0,05
<i>Average block VIF</i> (AVIF)	1,039	Aceitável se ≤ 5 , ideal $\leq 3,3$.
<i>Average full collinearity VIF</i> (AFVIF)	1,209	Aceitável se ≤ 5 , ideal $\leq 3,3$.
<i>Tenenhaus GoF</i> (GoF)	0,315	Pequeno $\geq 0,1$; médio $\geq 0,25$ e grande $\geq 0,36$
<i>Sympson's paradox ratio</i> (SPR)	0,889	Aceitável se $\geq 0,7$, ideal = 1.
<i>R-squared contribution ratio</i> (RSCR)	0,993	Aceitável se $\geq 0,9$; ideal = 1.
<i>Statistical suppression ratio</i> (SSR)	1,000	Aceitável se $\geq 0,7$.
<i>Nonlinear bivariate causality direction ratio</i> (NLBCDR)	1,000	Aceitável se $\geq 0,7$.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A qualidade preditiva e explicativa do modelo foi investigada por meio das seguintes medidas: a) coeficiente médio de caminho (APC), b) média do R-quadrado (ARS) e c) média do R-quadrado ajustado (AARS). Constatou-se significância das medidas em questão, visto que, seus *p-values* foram inferiores a 0,05. Diante desta constatação, é possível afirmar que o conjunto das variáveis latentes propostas (CH, CG e RR) realmente acrescenta valor ao modelo (KOCK, 2013).

Problemas com a colineariedade junto às variáveis latentes não foram detectados. Tal afirmativa é confirmada por meio dos valores adequados da *Average block VIF* – AVIF (1.039) e da *Average full collinearity VIF* – AFVIF (1.209), em ambos os casos, os valores de referência são aceitáveis quando menores que 5 e ideais se menores que 3,3.

O modelo também não apresenta problemas de causalidade, visto que a taxa do paradoxo de *Sympson's* (SPR) igual a 0,889, vai ao encontro do valor ideal

indicado e aceitável na tabela 25. Ele ainda está livre de coeficientes de determinação negativos uma vez que o R-squared contribution ratio (RSCR) é aceitável (0,9993) e muito próximo ao ideal. Também não se fizeram presentes problemas de casualidade no modelo proposto, o índice *Statistical Suppression Ratio* (SSR) igual a 1,000, enquadra-se no valor de referência, ou melhor, é maior que 0,7 (MACKINNON *et al.*, 2000).

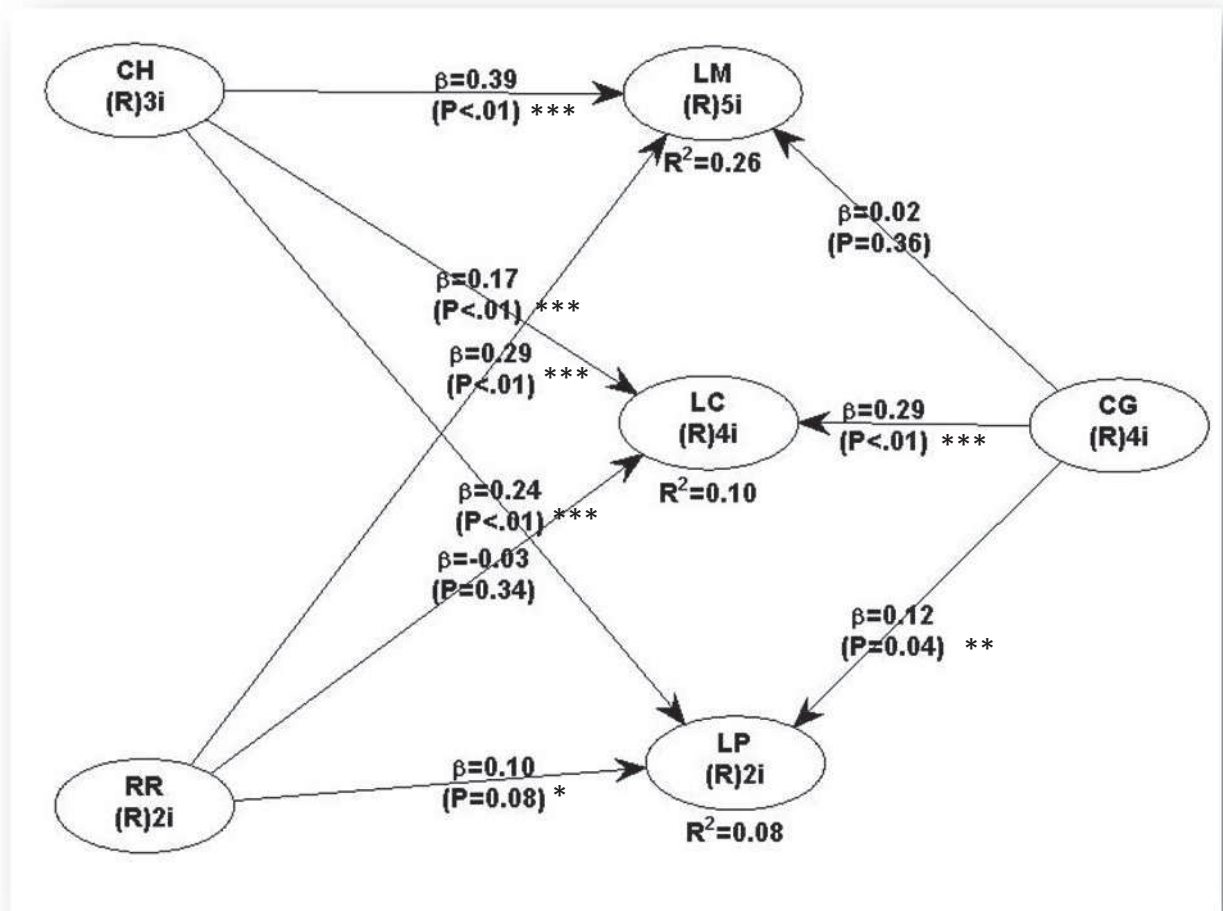
O indicador *Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio* (NLBCDR) com o valor 1,000, certificou que existe apoio para as direções hipotéticas dos links do modelo diante dos coeficientes bivariados não lineares, isso porque esse valor é aceitável, ou seja, maior que 0,7. A performance global do modelo foi refletida por meio do índice *Tenenhaus Gof* (GoF) cujo valor foi igual a 0,429. Tal indicador é considerado pequeno quando 0,1, médio caso seja maior que 0,25 e grande quando maior que 0,36 (TENENHAUS *et al.*, 2005; KOCK, 2013).

No que diz respeito à amostra do estudo, essa é considerada adequada, pois se encontra dentro dos parâmetros aceitáveis levando em consideração o critério de Cohen (1992) publicado por Hair Jr. *et al* (2014) e exposto no quadro 5 da seção metodologia. Ali uma amostra com 202 observações é adequada à condição de R^2 mínimo de 0,5 para um nível de significância de 1%, R^2 mínimo de 0,25 para um nível de significância de 5% e um R^2 mínimo de 0,25 para um nível de significância de 10%.

4.2.4.2.2 – Parâmetros do Modelo Estrutural

A seguir, na figura 3, são discutidos os parâmetros do modelo estrutural desenvolvido nesta tese. Os coeficientes Betas (β) sinalizaram a direção das relações estudadas, bem como o efeito das interações expostas. Os níveis de significância (p) das relações também foram verificados. Analisados estes dados, conclusões acerca das hipóteses deste estudo foram realizadas.

Figura 3 – Parâmetros estimados no modelo de equações estruturais



Nível de Significância entre as médias: *** $p<0,01$; ** $p<0,05$; * $p<0,10$.
 Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Os resultados da figura 3 mostram a relação entre os fatores subjacentes integrantes das capacidades dinâmicas gerenciais (Capital Humano, Cognição e Rede de Relacionamentos) e todas as lógicas gerenciais dominantes expostas nesta tese (lógica moderna, clássica e pública).

A análise do modelo revela que os fatores salientados explicam especialmente a lógica dominante moderna ($R^2 = 0,26$). O poder de explicação diante da lógica dominante clássica ($R^2 = 0,10$) e pública ($R^2 = 0,08$) apresenta-se menor. Segundo COHEN (1988), para a área de ciências sociais, $R^2=2\%$ é classificado como de efeito pequeno, $R^2=13\%$ como médio e $R^2=26\%$ como de efeito grande. É válido salientar que o poder explicativo destas interações (R^2) sofre interferência do número de respondentes presentes neste estudo (202 gestores), assim, quanto maior a amostra, menor a exigência do valor do (R^2) (HAIR JR. *et al.*, 2014). No mais, acredita-se que outros fatores, ou um conjunto deles, podem melhor

explicar essas últimas lógicas. A lógica dominante pública, por exemplo, frente as suas peculiaridades, pode sofrer forte influência de aspectos normativos e legais. A clássica, por sua vez, pode ainda ser explicada por meio de aspectos econômicos. Observada a figura supracitada, com exceção das relações cognição gerencial *versus* lógica moderna ($p = 0,36$) e redes de relacionamento *versus* lógica gerencial dominante clássica ($p = 0,34$). Todas as demais relações são significativas.

Na figura 3 (página 98), evidencia-se que o capital humano relaciona-se positivamente com lógica gerencial dominante, independente da tipologia desta, isso porque a relação desse fator com a lógica gerencial moderna (Beta = 0,39; $p < 0,01$), clássica (Beta = 0,17; $p < 0,01$) e pública (0,24; $< 0,01$) apresenta valores de β positivo e estatísticas p significativas no nível de confiança de 95%. Os Betas encontrados sinalizam que, dentre os fatores que originam as capacidades dinâmicas do presente estudo, o capital humano se apresenta como o mais impactante.

O capital humano gerencial revela a qualidade do material humano que labora em uma instituição (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015). Na presente tese, como salientado anteriormente, o capital humano foi avaliado, especialmente, por meio dos seguintes indicadores: experiência com os serviços ofertados pelos IFETs e o preparo profissional para lidar com usuários e fornecedores das instituições de ensino.

São as experiências vividas, tais como a formação escolar, habilidades e conhecimentos de um gestor ou de um grupo de gestores que colaboram para uma visão de mundo, de negócio, para a interiorização de valores, padronização de formas para solucionar problemas e decisões críticas de alocação de recursos dentro de uma organização. O capital humano gerencial, derivado de particularidades inúmeras, experiências e habilidades variadas, pontos de vista diferentes, fatores que se agrupam e formam um mapa cognitivo que com o passar do tempo passa a ser compartilhado entre os gestores de uma organização, surgindo assim à lógica gerencial dominante de uma instituição (PRAHALAD; BETTIS, 1986).

Diante da análise, fica evidente a importância do capital humano gerencial na formação da lógica dominante dos gerentes de uma organização, seja essa da espécie moderna, clássica ou pública. Como acreditam Kor e Mesko (2013), com base na experiência prévia, certos pacotes de recursos e estratégias, o supracitado capital torna-se um fator idiossincrático que acaba por refletir especificidades da

lógica salientada. Observados esses relatos, os resultados encontrados confirmam as duas primeiras hipóteses deste estudo, ou seja, o capital humano afeta a lógica gerencial dominante da espécie moderna (H1), clássica (H2) e moderna (H3) quando presentes nas instituições públicas sob análise.

Ainda na figura 3 (página 98), observou-se que a relação cognição e lógica gerencial dominante é direta e significativa, a um nível de confiança de 95%, diante do conjunto de indivíduos que predominantemente entendem a organização via lógica clássica ($\beta = 0,29$; $p < 0,01$) ou pública ($\beta = 0,12$; $p < 0,04$). No primeiro caso, esses gestores tendem a valorizar o critério da antiguidade dentro da organização, o trabalho individual, focam na centralização do poder, na unidade de comando, bem como na força dos incentivos financeiros. Naquele ambiente predomina a racionalidade técnica, com base em critérios instrumentais – voltados para a eficiência das atividades – e questões econômicas (DIJKSTERHUIS; BOSCH; VOLBERDA, 1999). Já com relação ao segundo grupo de indivíduos, que não deixam de ter vieses burocráticos como os primeiros, são gestores que buscam mais claramente a aplicação imparcial de normas. Essa espécie de gestão ainda é caracterizada por valores como: equidade, profissionalismo, interesse público e neutralidade (MEYER *et al.*, 2014). Encontra-se, nos últimos anos, calcada em práticas de gestão por resultados que pregam organizações públicas enxutas e com serviços qualificados (LOTTA, 2002).

Esse resultado indica que as duas lógicas em destaque são afetadas por aspectos cognitivos resultantes do grau de escolaridade do genitor do respondente, da instituição em que o gestor inquirido realizou o ensino médio e fundamental, bem como da classe econômica social da qual faz parte. Assim, as hipóteses 5 e 6 do estudo são comprovadas, mas o mesmo não ocorre com a hipótese 4 da pesquisa.

Diferente dos primeiros achados, os aspectos integrantes da cognição gerencial não afetaram aqueles gestores que se destacaram por pensar a organização por meio de conceitos mais contemporâneos (lógica dominante moderna). A relação em destaque não se apresentou estatisticamente significativa ($\beta = 0,02$; $p = 0,36$). A lógica gerencial dominante moderna prioriza o trabalho coletivo, a redução de níveis hierárquicos, além de entender as organizações como sistemas que lutam pela sobrevivência, harmonizando-se às demandas ambientais por meio da adequação entre pessoas, organizações, ambiente e sistemas técnicos.

O estudo da cognição é algo extremamente difícil. Os processos cognitivos não podem ser observados dentro do cérebro. Este estudo se concentrou em um conjunto de características facilmente mensuráveis, já utilizadas em outras pesquisas (eg. Hambrick e Mason, 1984; Bantel e Jackson, 1989; Tyler e Steensma, 1998). Acredita-se que o grupo de indicadores utilizados nesta tese para avaliar a cognição humana e toda sua complexidade talvez não tenha sido o melhor agrupamento para explicar o impacto da cognição na lógica gerencial dominante moderna, por conseguinte, ter comprometido os resultados do estudo.

A relação entre cognição gerencial e lógica gerencial dominante foi vista por alguns estudiosos como algo possível (eg. Bergman, Jantunen e Tarkiainen, 2015; Kor e Mesko, 2013). Bergman, Jantunen e Tarkiainen (2015) acreditam que os mapas cognitivos compartilhados pela administração armazenam a lógica de gestão que ali predomina. Já Kor e Mesko (2013), contrariamente, afirmavam que as capacidades dinâmicas gerenciais e, conseqüentemente, todos os seus fatores (capital humano, cognição gerencial e capital social) são *inputs* da lógica gerencial dominante.

A relação entre redes de relacionamento e lógica gerencial dominante foi promovida, em parte, por Kor e Mesko (2013). Esses estudiosos relatam que o capital social seria um fator instrumental para a lógica gerencial dominante, assim, este primeiro fator geraria impacto naquele segundo. Tendo as redes de relacionamento como seu componente de sustentação, muitas decisões no âmbito gerencial sofrem reflexo das relações desses gestores com suas redes (KOR; MESKO, 2013). Neste estudo, a variável rede de relacionamento encontra-se firmemente atrelada à importância do papel desempenhado pelas redes sociais junto ao processo criativo humano. Entretanto, a literatura salienta há anos uma relação muito mais ampla.

Nas organizações públicas brasileiras, em especial, as redes de relacionamento dos gestores atuantes são fontes de pressão, mas também de informação. Os processos decisórios públicos precisam ser amplamente discutidos, negociados e aceitos para diminuir possíveis riscos de perda da legitimidade por parte da gestão. A participação popular, que garante a negociação junto à comunidade e a captação de *feedbacks* para corrigir possíveis desvios (PRÉVE, 2010) é algo institucionalizado, notadamente, em organizações públicas de ensino

no Brasil. Por meio dessa estrutura, gestores absorvem informações e atuam junto aos recursos disponíveis e as suas organizações.

Ponderando-se os achados expostos na figura 3 (página 98), verificou-se que a relação entre redes de relacionamento e a lógica gerencial dominante é estatisticamente significativa quando as lógicas em questão são da espécie moderna ($\beta = 0,20$; $p < 0,01$) e pública ($\beta = 0,10$; $p = 0,08$) e considerados, respectivamente, os níveis de confiança de 95% e 90%. Salienta-se que o mesmo não ocorreu quando a relação se deu entre redes de relacionamento e lógica clássica. Diante desta observação, é possível afirmar que as hipóteses 7 e 9 foram aceitas, enquanto a 8 foi refutada.

Tal achado faz muito sentido quando observada a variável redes de relacionamento e sua relação com as características elementares das lógicas citadas. Já é sabido que a lógica pública é baseada em interações impessoais e, sobretudo, no interesse público (MEYER *et al.*, 2014), o que faz com que as redes de relacionamento sejam um aspecto importante neste processo de se pensar a organização. Já a lógica gerencial moderna percebe a organização como um sistema aberto, assim, são normais e importantes as interações em rede, com clientes, fornecedores e outras organizações. A lógica clássica, por sua vez, considera as organizações como um ente racional, imerso em um ambiente fechado e focado na eficiência (DIJKSTERHUIS; BOSCH; VOLBERDA, 1999), as redes de relacionamento e a interação ambiental seriam aspectos de pouca importância diante desse tipo de racionalidade.

Perante tudo o que foi relatado é possível resumir na tabela 26 as conclusões referentes à relação entre os fatores subjacentes das capacidades dinâmicas (capital humano gerencial, cognição e redes de relacionamento gerencial) e a lógica gerencial dominante nas instituições públicas analisadas.

Tabela 26 - Hipótese do estudo

Hipótese	Descrição	Beta (β)	P	Resultado
H1	CH → LM	0,39	<0,01***	Aceita
H2	CH → LC	0,17	<0,01***	Aceita
H3	CH → LP	0,24	<0,01***	Aceita
H4	CG → LM	0,02	=0,36	Refutada
H5	CG → LC	0,29	<0,01***	Aceita
H6	CG → LP	0,12	=0,04**	Aceita
H7	RR → LM	0,29	<0,01***	Aceita
H8	RR → LC	-0,03	=0,34	Refutada
H9	RR → LP	0,10	<0,08*	Aceita

Legenda: CH – Capital Humano Gerencial; CG – Cognição Gerencial; RR – Rede de Relacionamento Gerencial; LM – Lógica Gerencial Dominante Moderna; LC – Lógica Gerencial Dominante Clássica; LP - Lógica Gerencial Dominante Pública.

Nível de Significância entre as médias: *** p<0,01; ** p<0,05; *p<0,10.

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

A tabela 26 revela que, nas organizações sob análise, o capital humano gerencial relaciona-se positivamente com todas as lógicas gerenciais dominantes analisadas (moderna, clássica e pública). Não se esperava resultado diferente, tendo em vista que são as pessoas que ditam o rumo a ser seguido pelas organizações, modificando o ambiente de trabalho com base em seus conhecimentos e experiências prévias.

O capital humano gerencial de uma organização explica parte das ações, posicionamento estratégico, valores e cultura de uma instituição. Esse capital, diante da sua própria natureza e aspectos constitutivos, ainda tem a possibilidade de modelar, massificar e internalizar formas de se pensar uma organização, bem como sua operacionalização. Assim, formas mais modernas, clássicas ou vinculadas aos aspectos valorizados pela iniciativa pública podem ser explicados, em parte, por atributos como conhecimentos, habilidades, atitudes e outros bens intelectuais vinculados aos gestores que estão operando dentro de uma organização.

Entende-se que o tempo de vida da organização, somado à composição do seu capital humano, explicam, em grande medida, o nível de maturidade institucional. A lógica gerencial dominante é, portanto, definida também por esses aspectos. Isso implica dizer que existem justificativas plausíveis para o

posicionamento diferenciado em organizações públicas mais jovens quando comparadas às mais antigas. Tal constatação foi verificada no âmbito dos IFETs, que são organizações jovens com o predomínio da lógica moderna e pública, contrastando com a lógica gerencial dominante clássica, tipicamente observada nas organizações públicas mais tradicionais.

A cognição gerencial relaciona-se de forma positiva com as lógicas gerenciais das espécies clássica e públicas, não sendo significativa a relação entre cognição gerencial e lógica gerencial dominante moderna. Nesta tese esperava-se que a cognição gerencial afetasse a formação de todas as espécies das lógicas gerenciais dominantes estudadas (moderna, clássica e pública), até porque é inerente à cognição humana e, conseqüentemente, à estrutura de conhecimento, os processos mentais e aspectos emocionais. Questões estas que estão intimamente vinculadas à maneira como gestores conceituam negócios e direcionam decisões relacionadas à manipulação de recursos; ou seja, pensam logicamente a gestão organizacional.

Fica perceptível, diante dos conceitos que dizem respeito à lógica gerencial dominante expostos ao longo desta tese, que a cognição gerencial apresenta-se como parte integrante dessa lógica em uma organização. Devido a essa constatação, a relação entre lógica gerencial dominante e cognição gerencial se apresenta como algo tão intimamente relacionado que, possivelmente, limitações da escala desenvolvida e validada podem ter comprometido os resultados dessa tese no que diz respeito à relação esperada entre cognição gerencial e lógica gerencial dominante moderna.

Concluiu-se ainda, diante dos resultados expostos neste estudo, que a rede de relacionamento gerencial impacta positivamente na lógica dominante da gestão do tipo moderna e pública, entretanto, não se apresenta estatisticamente significativa a relação entre redes de relacionamento e lógica gerencial dominante clássica. Esperava-se, nesta tese, que as redes de relacionamento explicassem, pelo menos em parte, todas as espécies de lógicas gerenciais dominantes analisadas. Os resultados encontrados são considerados bastante coerentes com as características basilares das lógicas sondadas (moderna, clássica e pública). Isso porque, no modelo público e clássico de se “pensar” a gestão, as redes de relacionamento destacam-se como elementos importantes neste processo, enquanto no clássico tal aspecto não se revela de grande importância, conforme já sinalizaram Meyer *et al.*, 2014 e Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999.

Conforme se pôde verificar ao longo do trabalho, as redes de relacionamento, o capital humano e a cognição gerencial influenciam a lógica gerencial dominante nos Institutos Federais Tecnológicos do Brasil. Isso ocorre, basicamente, por três razões: a) por conta da pressão sofrida pelos gestores a partir de suas redes de relacionamento, b) pela importância do conhecimento e da experiência prévia do gestor para o processo de conceituar o negócio e canalizar as decisões acerca dos recursos, e c) o valor do processo cognitivo gerencial na modulação da lógica dominante da gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são apresentadas as reflexões finais acerca da relação entre as capacidades dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFETs) do Brasil, objetivo do presente estudo.

Participaram da pesquisa dirigentes, do alto escalão, de 33 dos 38 Institutos existentes no Brasil. As cinco regiões do Brasil foram contempladas nesta pesquisa. A região Nordeste foi a que apresentou o maior número de respondentes. A amostra utilizada no presente trabalho foi formada por 202 respondentes, todos integrantes da alta administração de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Os respondentes, na maior parte dos casos, são relativamente jovens. Preponderantemente do gênero masculino e com escolaridade elevada.

Metade desses senhores trabalha em seus institutos entre 4 a 7 anos, ocupam cargos de direção de nível 1, 2, 3 e 4. Aproximadamente 40% dos dirigentes afirmaram estar atuando no cargo entre 1 a 2 anos. A rotatividade dos cargos parece evidente, visto que apenas 8% dos dirigentes estão no cargo há mais de 7 anos. Majoritariamente esses gestores são docentes.

O desenvolvimento e validação de escalas confiáveis para mensurar as capacidades dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante, foram adotadas as recomendações de Churchill (1979). Assim, os instrumentos de pesquisa foram desenvolvidos e validados levando em consideração as seguintes etapas: a) especificação do domínio do construto, b) geração da amostra de Itens, c) coleta de dados, d) purificação de medida, e) avaliação da confiabilidade e f) da validade dos instrumentos.

No que diz respeito à escala para mensuração das capacidades dinâmicas da espécie gerencial, dos 31 itens gerados com base na literatura e nas consultas a especialistas, 11 indicadores foram validados. Esses últimos resultaram em três variáveis, que juntas, formaram no constructo em questão. Os achados validaram parcialmente a teoria desenvolvida por Adner e Helfat (2003), basilar para o desenvolvimento da escala proposta. Tal fato se deu uma vez que, aqui, junto à amostra pesquisada, as capacidades em questão derivaram de três fatores subjacentes: capital humano, cognição gerencial e redes de relacionamento. Neste estudo, a obtenção de recursos e a geração de valor por meio das redes de

relacionamento não foram fatores relevantes para a amostra pesquisada. Diante dessa observação, a variável Capital Social não figurou como integrante do constructo capacidade dinâmica da espécie gerencial.

Já no que tange o desenvolvimento e validação da escala para mensurar a lógica gerencial dominante, após serem geradas 35 questões com base na literatura da área, 10 indicadores foram agrupados em torno de três fatores (lógica dominante da espécie clássica, moderna e pública). Lógicas e estilos distintos de se pensar a organização e seus recursos, surgindo então aspectos que não haviam sido contemplados por Dijksterhuis, Bosch e Volberda (1999), tipologia basilar para se estudar a composição da lógica gerencial dominante. Entretanto, assim como esses estudiosos, acredita-se que as práticas de gestão mais frequentemente mostram ser um *mix* das lógicas referenciadas (de gestão clássica, moderna e pública), no entanto, um estilo ou outro pode se fazer mais presente.

Com relação às capacidades dinâmicas gerenciais é possível relatar que, no que diz respeito à variável capital humano, um número relevante de gestores inquiridos possui experiência junto aos serviços ofertados nos Institutos onde laboram, além de considerarem preparados para lidar com os clientes e fornecedores destas organizações. Tal confirmação ecoa positivamente para os IFETs, em média, os gestores de topo da instituição consideram-se preparados para lidar com a rotina e com o nível de desafio inerente aos cargos que ocupam, o que pode proporcionar ganhos no desempenho organizacional (RAIHER, 2009; TEIXEIRA, 2007; SELEIM, ASHOUR; BONTIS, 2007).

A variável cognição gerencial, avaliada por meio de um conjunto de características facilmente mensuráveis, que interferem no processo cognitivo humano e podem justificar as atividades mentais dos respondentes relacionadas ao processo de aquisição e processamento de informações, sem caber aqui, julgamentos acerca do que seria o mais ideal.

Os achados revelaram que, normalmente os gestores inquiridos não realizaram a maior parte dos seus ensinamentos fundamentais e médios em escolas privadas, nem fizeram parte de uma classe econômica elevada, tão pouco, seus genitores apresentam grau de escolaridade elevado.

Já os indicadores relacionados a redes de relacionamento dos gestores inquiridos sinalizaram que, na média, os inquiridos percebem que existe uma relação de confiança entre os membros da equipe que laboram e revelam ainda

que, estas redes, ao longo de sua vida acadêmica, estimularam pensamentos e ações criativas.

As lógicas gerenciais dominantes mais salientadas nos IFETs consultados são duas: a moderna e a pública. Resultado que vai de encontro com a literatura da área (LEITE, 2016; MEYER *et al.*, 2014) e ao encontro do que rejeita a Nova Gestão Pública – NGP, aos princípios da escola das Relações Humanas, da Teoria da Contingência, dos Sistemas Sociotécnicos e da racionalidade limitada. Tem-se então uma lógica mais contemporânea, menos “engessada” e que pode ser reflexo de uma nova geração de gestores públicos, mais preocupados com a eficiência, mais democráticos, atentos ao ambiente que os rodeia, as competências da equipe e a questão da coletividade dentro do ambiente de trabalho.

Ao testar a relação entre os componentes capacidades das dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante, entendeu-se que o capital humano apresenta-se como *inputs* que dá forma à lógica em questão, independente da sua classificação (lógica dominante moderna, clássica ou pública). Entretanto, a cognição gerencial e as redes de relação contingencialmente podem se comportar da mesma forma. A relação cognição e lógica gerencial dominante é direta e significativa frente à lógica gerencial dominante clássica e pública, o que não é percebido quando se tem a lógica dominante do tipo moderna. A relação entre redes de relacionamento e a lógica gerencial dominante é estatisticamente significativa quando as lógicas em questão são da espécie moderna e pública, fato que não ocorre junto à lógica gerencial dominante clássica.

5.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Sabe-se que a relação averiguada neste trabalho ainda se encontra em fase exploratória de análise. Muitas outras análises poderão ser realizadas e novas conclusões poderão ser efetivadas. O presente estudo não teve a pretensão de ser conclusivo, mas de contribuir academicamente para:

1. Concretização de uma análise inédita acerca da relação entre capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante.

Relação explorada apenas teoricamente por Kor e Mesko em 2013, conforme sinalizou ampla pesquisa realizada na coleção do ISI *Web of Science* e em

periódicos nacionais, a qual evidenciou a necessidade de estudos empíricos que viessem testá-la.

2. Construção de escalas confiáveis que pudessem mensurar os constructos capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante.

Nesta pesquisa, o protocolo de Churchill (1979), comumente empregado na construção e validação de escalas, foi utilizado. As capacidades dinâmicas gerenciais foram minuciosamente desmembradas em indicadores que refletiram a teoria desenvolvida por Adner e Helfat (2003). Já os itens relacionados à lógica gerencial dominante resultaram de estudos diversos (eg. Dijksterhuis; Bosch; Volberda, 1999; Lotta, 2002 e Meyer *et al.*, 2014).

Construída a escala, gestores de todo Brasil foram consultados. Tratamentos estatísticos foram realizados nos dados coletados. Foi confirmada, então, a confiabilidade, a validade convergente, bem como a discriminante dos instrumentos desenvolvidos. No mais, evidenciou-se como são constituídas (variáveis) as capacidades dinâmicas gerenciais e a lógica gerencial dominante e quais são seus itens formadores (indicadores).

3. Contribuiu-se para a validação parcial da teoria desenvolvida por Adner e Helfat (2003).

O ensaio teórico redigido por esses estudiosos, basilar para a tese desenvolvida, assegurava que as capacidades dinâmicas gerenciais eram compostas por três fatores subjacentes: capital humano, cognição gerencial e capital social. Na presente investigação encontrou-se que as capacidades salientadas resultavam do capital humano, cognição e redes de relacionamento de gestores em uma organização. Diante do encontrado, validou-se na prática a teoria supracitada de forma parcial.

No estudo desenvolvido nacionalmente foi salientado algo mais essencial, básico e conceitualmente mais simples do que o capital social destacado por Adner e Helfat (2003). Aqui se salientou a medida estrutural do capital social, ou melhor, as redes de relacionamentos. Acredita-se que o aspecto individual e a competição preponderaram respectivamente sobre o coletivo e a cooperação dentre os indivíduos inquiridos na primeira fase do estudo, desenvolvida para validar a escala das capacidades dinâmicas gerenciais investigadas nesta tese. Questões culturais, relacionadas à confiança mútua e ao comprometimento dentro das relações podem estar afetando a geração de valor no âmbito grupal (Capital Social).

Foi descartada a relevância da obtenção de recursos e a geração de valor por meio das redes de relacionamento dos gestores inquiridos na primeira fase do estudo. Assim, não foi possível verificar o capital social como variável integrante das capacidades dinâmicas gerenciais no Brasil.

4. Expandir teoricamente a tipologia de Dijksterhuis, Bosch e Volberda (1999).

A tipologia criada pelos estudiosos citados classificou três possíveis lógicas dominantes no âmbito gerencial (Clássica, Moderna e Pós-Industrial). Entretanto, a classificação criada parecia não ter a amplitude necessária para considerar muitas das particularidades do setor público brasileiro. Apoiado teoricamente em Lotta, 2002 e Meyer *et al.*, 2014, e com a confirmação, na prática, da existência da lógica gerencial dominante da espécie pública, ampliou-se o escopo da tipologia de Dijksterhuis, Bosch e Volberda (1999), base deste estudo. Diante desse achado, abre-se a possibilidade de realizar investigações acerca do tema em diferentes ramos de atividade (público, privado ou terceiro setor).

5. Confirmar o poder explicativo da corrente teórica “capacidades dinâmicas” na iniciativa pública.

Frente à gama de estudos que tratam das capacidades dinâmicas em ambientes rapidamente mutáveis (eg. Teece e Pisano, 1994; Teece; Pisano e Shuen, 1997; Teece, 2007), esta tese se propôs aplicar a mencionada corrente teórica em um ambiente menos dinâmico daqueles que costumam ser associados a ela (BARRETO, 2010). O fato em questão acaba por reconhecer a relevância das capacidades dinâmicas no âmbito da gestão pública, mas, sobretudo, confirmar o poder explicativo da teoria em questão nos ambientes de maior estabilidade.

6. Elucidar como o capital humano, a cognição, bem como as redes de relacionamento do gestor dão forma a lógica gerencial dominante em organizações públicas.

Esclarecimentos acerca dessa relação puderam ser feitos a partir da análise estatística do modelo proposto. Os resultados encontrados revelaram que o capital humano relaciona-se positivamente com a lógica gerencial dominante, seja ela do tipo moderna, clássica ou pública. Já a cognição gerencial e as redes de relação contingencialmente podem se comportar da mesma forma.

Nesta tese foi possível verificar que, nas organizações estudadas, a relação entre a cognição e a lógica gerencial dominante é direta e significativa em se

tratando da lógica gerencial dominante clássica e pública. O mesmo fato não se repete quando à lógica dominante do tipo moderna. Existe relação significativa estatisticamente entre redes de relacionamento e a lógica gerencial dominante das espécies moderna e pública, fato que não ocorre quando se fala da lógica gerencial dominante moderna.

No que diz respeito às contribuições práticas, no âmbito da gestão pública, é possível destacar que este estudo contribuiu para:

7. Mostrar que o capital humano, dentre os componente formadores das capacidades dinâmicas gerenciais, destaca-se como o mais impactante fator que dá forma à lógica gerencial dominante nas organizações públicas.

Os Betas (β) expostos no modelo de equações estruturais apresentados nesta tese destacaram que, dentre os fatores que originam as capacidades dinâmicas gerenciais, o capital humano se apresenta como o mais impactante fator modelador das lógicas que se fizeram predominantes no âmbito das organizações estudadas.

8. Desvendar uma nova postura gerencial dentro das organizações públicas brasileiras.

Aspectos de gestão moderna destacaram-se, juntamente com os princípios da Nova Gestão Pública, na modelagem da lógica gerencial dominante nos institutos pesquisados. Foi detectada uma postura gerencial mais atual, baseada em princípios regidos pela escola das Relações Humanas, Teoria da Contingência, Sistemas Sociotécnicos e a racionalidade limitada. O foco na organização enxuta e com serviços qualificados, sem perder a essência da administração pública mais tradicional. A impessoalidade nas relações revelou uma postura gerencial que atende aos princípios gerais da Nova Gestão Pública.

Os dados revelaram uma nova postura gerencial dentro das organizações públicas brasileiras, indo de encontro aos ideais Weberianos de burocracia, entretanto, ao encontro das identidades híbridas percebidas como tendência em nível global (MEYER *et al.*, 2014).

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Na presente seção são elencadas as limitações deste estudo, bem como

algumas contribuições deste trabalho, sobretudo por meio de sugestões para a realização de futuras pesquisas.

Este trabalho, assim como em muitos outros, possui limitações que não devem ser ignoradas. A primeira delas, os achados não são passíveis de generalização. Este estudo se utilizou da técnica de amostragem não probabilística por acessibilidade, impedindo tal feito. O baixo retorno dos questionários encaminhados aos gestores habilitados a responder ao instrumento desta pesquisa, ou seja, servidores dos IFETs que ocupam Cargos de Direção - CDs (reitores, pró-reitores, diretores e coordenadores), também foi um fator limitador. Como terceira limitação é possível mencionar que esta tese se restringiu a consultar gestores lotados nos IFETs. Contudo, a pesquisa poderia ter sido mais robusta, caso fossem consultados gestores públicos em diferentes esferas de atividades (educação, saúde, bancária, esporte, etc.)

No que diz respeito às sugestões para realização de futuras pesquisas, se faz interessante averiguar a relação estudada junto a gestores que atuam na iniciativa privada, a fim de avaliar se existe diferença entre grupos de gestores públicos e privados quando estudada a relação entre capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante.

Em fase exploratória de desenvolvimento, muito ainda pode ser agregado às duas escalas utilizadas nesta pesquisa. Por exemplo, novos indicadores podem ser inseridos as variáveis que compõem os constructos capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante.

Para melhor testar a relação entre os fatores integrantes das capacidades dinâmicas gerenciais e lógica gerencial dominante, variáveis de mediação e de moderação poderiam ser incorporadas ao modelo estrutural exposto nesta tese. Variáveis endógenas, a exemplo do desempenho organizacional, também seria algo bastante interessante se inclusa no modelo desenvolvido. Tais incrementos permitiriam aos pesquisadores avaliar a estabilidade das escalas criadas sob uma série de condições mais realistas.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; KWON, S.W. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of management Review**, v. 27, p. 17– 40, 2002.
- ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1011-1025, 2003.
- ALDRICH, Howard E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. A revisão bibliográfica em teses e dissertações: meus tipos inesquecíveis – o retorno. In: BIANCHETTI, L.; MACHADO, A.M.N. A bússola do escrever. Florianópolis/São Paulo: Ed. UFSC/Cortez, 2002.
- AMABILE, T.M.; HENNESSEY, B.A.; GROSSMAN, B.S. Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward. **Journal of Personality and Social Psychology**, 50, 14-23, 1986.
- ARNABOLDI, M.; LAPSLEY, L.; STECCOLLNI, I. Performance management in the public sector: the ultimate challenge. **Financial Accountabilit & Management**. v. 31, n. 1, p. 1- 22,2015.
- AZAMBUJA, D. **Introdução à ciência política**. São Paulo: Globo, 2ª Ed., 2008.
- BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? **Strategic Management Journal**, v.10, n.s1, p. 107-124, 1989.
- BARNEY, J. Firm resources and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARRETO, I. Dynamic Capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256–80, 2010.
- BECK, J. B.; MARGARETHE; F. W. Executive decision making: linking dynamic managerial capabilities to the resource portfolio and strategic outcomes. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, jan, 2013.
- BECKER, G. Human Capital, Chicago: the university of Chicago press. **Journal of Human Capital**, v. 9, n. 3, 1964.
- BECKER, G. S. **Human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education**. Third Edition, University of Chicago, NBER, New York, 1993.
- BERGEN, M.; PETERAF, M. A. Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach. **Managerial and Decision Economics**, v. 23, p. 157–169, 2002.

BERGMAN, J.; JANTUNEN, A.; TARKIAINEN, A. Managerial cognition and dominant logic in innovation management: empirical study in media industry. **Int. J. of Business Innovation and Research**, v.9, n.3, p.253 – 271, 2015.

BETTIS, R.A.; WONG, S-S. Dominant logic, knowledge creation, and managerial choice, **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**, (eds M. Easterby-Smith and M. A. Lyles), John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA, 2003.

BIDO, D. S., SILVA, D., SOUZA, C. A., GODOY, A. S. Indicadores formativos na modelagem em equações estruturais com estimação via PLS-PM: Como lidar com a multicolinearidade entre eles? In: EnEPQ, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

BINDER, M. P; MACCARI, E. A.; NASSER-CARVALHO, L. F. Competência central e lógica dominante: contribuições à análise de processos de fusão e aquisição doi: 10.5007/2175-8077.2010v12n28p83. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 83-104, jan. 2010.

BLYLER, M.; COFF, R. W. Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 677-686, 2003.

BORGES JR., C. V. Características e contribuições das redes para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas. In: ENANPAD- ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba/PR, 2004. **Anais...** Curitiba/PR: ANPAD:2004.

BOURDIEU, P. The forms of capital». In J. G. Richardson (Ed.), **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. Greenwood Press, Nova Iorque, pp. 241-258, 1986.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British Journal of Management**, v. 14, p. 289–303, 2003.

BOYNE, G. Public and private management: what's the difference? **Journal of Management Studies**, v. 39, p. 97–122, 2002.

BRASIL. **Decreto nº 5.840**, de 13 de julho de 2006. Institui, no âmbito federal, o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos - PROEJA, e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 14/7/2006, Página 7.

BRASIL. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 30/12/2008, Página 1.

BRASIL. **Nota Técnica nº 57/2016/CGDP/DDR/SETEC/SETEC**. Ministério da Educação. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=40781-sei-nota-tecnica57-2016-pdf&Itemid=30192, Acessado em: 09/04/2017.

BURT, S. R. **Brokerage and Closure: an Introduction to Social Capital**. Editora: Oxford University, 2005.

CASTANIAS, R.; HELFAT C. E. Managerial Resources and Rents. **Journal of Management**, v. 17, n.1, p.155 - 171, 1991.

CAVALCANTE I. F.; HENRIQUE, A. L. S. A presença dos institutos federais na Universidade Aberta do Brasil: um breve retrato. **Rev. Teoria e Prática da Educação**, v. 16, n. 1, p. 125-136, Janeiro/Abril 2013.

CHEN, M. J., LIN, H.-C.; MICHEL, J. G. Navigating in a Hypercompetitive Environment: The Roles of Action Aggressiveness and TMT Integration. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 13, p. 1410-1430, 2010.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. Ed. **Modern methods for business research**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-336, 1998.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez, 2006.

CHURCHILL, G. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, 64-73, 1979.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2^a ed. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1988.

COLEMAN, J. S. Foundations of social theory. Cambridge: **Harvard University Press**, 1990.

COLEMAN, J. S. Social Capital and the Creation of Human Capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95-120, 1988.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, p. 143-152, 1994.

COLMAN A. M. A dictionary of psychology (2ed). Oxford, UK: **Oxford University Press**, 2006.

COLTMAN, T.; DEVINNEY, T. M.; RICHARD, P. J. **Aligning Firm Capabilities with Customer Needs: Unpacking Dynamic Managerial Capabilities**. Unpacking dynamic managerial capabilities, p. 1-39, 2012.

CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches**. Thousand Oaks, Sage Publications, 2nd ed, 2003.

CUNHA, L. A. **O ensino profissional na irradiação do industrialismo**. 2 ed. São Paulo, Editora UNESP; Brasília, DF: FLACSO, 2005.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

DANIEL, E.; WILSON, H. The Role of Dynamic Capabilities in E-business Transformation. European **Journal of information Systems**, v. 12, n. 4, p. 282–96, 2003.

DARIAS *et al.* Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. Ingeniería Industrial, **Havana**, v. 31, n. 3, p. 1-10, 2010.

DATTA, D.K.; RAJAGOPALAN, N.; ZHANG Y. New CEO openness to change and strategic persistence: the moderating role of industry characteristics. **British Journal of Management**, v. 14, n.2, p. 101–114, 2003.

DAVIDSSON, P.; HONIG, B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v. 18, p. 301-330, 2003.

DAVIES, A.; DODGSON, M.; GANN, D. Dynamic capabilities in complex projects: the case of London Heathrow Terminal 5. **Project Management Journal**, v. 47, p. 26-46, 2016.

DIEFENBACH, T. New public management in public sector organizations: the dark side of managerialistic "enlightenment". **Public Administration**, v. 87, n. 4, p. 892-909, 2009

DIJKSTERHUIS, M. S.; BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Where do new organizational forms come from? Management logics as a source of coevolution. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 569-582, 1999.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1122, 2000.

ELTANTAWY, R; LARRY G. An Empirical Examination of Strategic Sourcing Dominant Logic: Strategic Sourcing Centricity. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 19, n. 4, p. 215–226, 2013.

ESCOTT, C. M.; CORREA, M. A. História Da Educação Profissional no Brasil: as Políticas Públicas e o Novo Cenário de Formação de Professores nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. In: IX Seminário Nacional de Estudos e Pesquisas "História, Sociedade e Educação no Brasil", 2012, Paraíba – João Pessoa. IX HISTEDBR , **Anais ... 2012**, p. 1492 - 1508, 2012.

EVANS, J. R.; MATHUR, A. The value of online survey. **Internet Research**, v. 15, n. 2, p. 195-219, 2005.

FEITOSA, A. B.; SILVA, P. R.; SILVA, D. R. A influência de vieses cognitivos e motivacionais na tomada de decisão gerencial: Evidências empíricas em uma empresa de construção civil brasileira. **Revista de Negócios**, v. 19, n. 3, p. 3-22, 2014

FERRIER, W. J.; FHIONNLAOICH, C. M.; SMITH, K. G.; GRIMM, C. M. The Impact of Performance Distress on Aggressive Competitive Behavior: A Reconciliation of Conflicting Views. **Managerial and Decision Economics**, v. 23, n. 4-5, p. 301-316, 2002.

FITZ-ENZ, J. Retorno do Investimento em Capital Humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários. São Paulo: Makron Books, 2001.

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.

FRIGOTTO, G; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. A gênese do decreto n.5154/2004. Um debate no contexto controverso da democracia restrita. **Trabalho Necessário**, v.3, n. 3, p. 1-26, 2005.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics Research Methods: Employing SEM to test for construct validity, **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n. 3, 481-510, 1985.

GRANT, R. M. On dominant logic, relatedness, and the link between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, n. 9, p. 639-42, 1988.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

HADIDA, A. L.; PARIS, T. Managerial cognition and the value chain in the digital music industry. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 83, p. 84-97, 2014.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C., BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications, 2014

HAIR, JR., J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R., BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. 5ª edição, New Jersey: Prentice Hall, 2005.

HAMBRICK, D. C. Upper Echelons Theory: An Update. **The Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HELFAAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M. A.; SINGH, H.; TEECE, D. J.; WINTER, S. G. Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Malden, MA: **Blackwell**, 2007.

HELFAAT, E. C.; MARTIN, J. A. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic. **Journal of Management**, v. 20, n. 10, p. 32, 2014.

HELFAAT, E. C.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831–850, 2015.

JEREZ-GOMEZ, P.; CESPEDES-LORENTE, J.; VALLE-CABRERA, R. Organizational Learning and compensation strategies: evidence from the spanish chemical industry, **Human Resource Management**, v. 44, n. 3, p. 279-299, 2005.

JONES, R. A.; JIMMIESON, N. L.; GRIFFITHS, A. The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 2, p. 361–86, 2005.

KANDLER, C.; RIEMANN, R.; ANGLEITNER, A.; SPINATH, F. M.; BORKENAU, P.; PENKE, L. The nature of creativity: The roles of genetic factors, personality traits, cognitive abilities, and environmental sources. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 111, n.2, p. 230-249, 2016.

KAPLAN, R. S. Cognition, capabilities, and incentives: Assessing firm response to the fiber-optic revolution. **Academy of Management Journal**, v. 51, p. 672-695, 2008.

KLIJN, E. H.; SIERRA, V.; YSA, T., BERMAN, E.; EDELENBOS, J.; CHEN, D. Y. The Influence of Trust on Network Performance in Taiwan, Spain, and the Netherlands: A Cross-Country Comparison, **International Public Management Journal**, v. 19, n. 1, 111-139, 2016.

KOCK, N. **WarpPLS 4.0 User Manual**. Laredo, Texas: ScriptWarp Systems, 2013.

KOR, Y.; MESKO, A. Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 233–244, 2013.

KUENZER, A. Z. **Ensino médio e profissional: as políticas do Estado neoliberal**. São Paulo: Cortez, 2001.

- KUENZER, A. Z. (org). **Ensino Médio**: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho. São Paulo: Cortez, 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAMPEL, J.; SHAMSIE, J. Probing the unobtrusive link: dominant logic and the design of joint ventures at general electric. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 593–602, 2000.
- LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.
- LEITE, L. Q. Reflexões teóricas sobre modelos de Gestão Pública: o paradigma weberiano, a New Public Management e o Estado Neo-Weberiano. **RP3 - Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, v. 7, n. 1, p. 80-95, 2016
- LIAO, S-H.; FEI, W-C; CHEN, C-C. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries. **Journal of Information Science**, 340-359, 2007.
- LLEWELLYN, S.; TAPPIN, E. Strategy in the public sector: management in the wilderness. **Journal of Management Studies**, v. 40, p. 955–82, 2003.
- LOTTA, G. S. Avaliação de Desempenho na Área Pública: Perspectivas e Propostas Frente a dois Casos Práticos. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.
- MACKINNON, D.P.; KRULL, J.L.; LOCKWOOD C.M. Equivalence of the Mediation, Confounding, and Suppression Effect. **Prevention Science**, v. 1, n. 4, p. 173–81. 2000.
- MAIJANEN, P; JANTUNEN, A.; HUJALA, M. Dominant logic and dynamic capabilities in strategic renewal – case of public broadcasting. **Int. J. Business Excellence**, v. 8, n. 1, p. 1-19, 2015.
- MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.
- MALHOTRA, K.N. **Pesquisa em Marketing**. Uma orientação aplicada. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MALIK, O. M.; MASAANKI, K. Dynamic Capabilities, Government Policies, and Performance in Firms from Emerging Economies: Evidence from India and Pakistan. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 3, p. 421-450, 2009.
- MARCEL, J. J.; BARR, P. S.; DUHAIME, I. M. The Influence of Executive Cognition on Competitive Dynamics. **Strategic Management Journal**, v.32, n. 2, p. 115-138, 2011.

- MARTÍN, F. D.; SÁNCHEZ, A.V. ; CASTRO, E. P. D. de Un modelo interpretativo de la lógica dominante em las organizaciones . **Investigaciones Europeas de Dirección y economía de la Empresa**, v. 11, n. 1, p. 77-93, 2005.
- MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: The role of episodic teams in executive leadership groups. **Organization Science**, v. 22, p. 118-140, 2011.
- MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de Marketing**. 1 ed. São Paulo: Thomsom, 2003.
- MEYER, R. E.; EGGER-PEITLER, I.; ÖLLERER, M. A. H.; HAMMERSCHMID, G. Of bureaucrats and passionate public managers: institutional logics, executive identities, and public service motivation. **Public Administration**, v. 92, n. 4, p. 861–885, 2014.
- MEYER, R.R.E; HAMMERSCHMID, G. Changing Institutional Logics and Executive Identities: A Managerial Challenge to Public Administration in Austria. **The American behavioral scientist (Beverly Hills)**, v. 49, n. 7, p. 1000-1014, 2006.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: HarperCollinsPublishers, 1973.
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, 242-266, 1998.
- ONYX, J.; BULLEN, P. Measuring Social Capital in Five Communities. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 36(1), 23-42, 2000.
- PABLO, A. L.; REAY, T. DEWALD, J. R.; CASEBEER, A. L. Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector. **Journal of Management Studies**, v. 44, p. 687–708, 2007.
- PACHECO, E. M.; PEREIRA, L. A. C.; SOBRINHO, M. D.. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: limites e possibilidades. **Linhas Críticas**, v. 16, n. 30, p. 71-88, jan./jun. 2010.
- PANDZA, K.; RICHARD T. Creative Search and Strategic Sense-making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities. **British Journal of Management**, v.20, n. s1, p. S118-S131, 2009.
- PEARL, J. Causality: Models, reasoning, and inference. Cambridge, England: **Cambridge University Press**, 2009.

- PICOLI, F. R.; SOUZA, C. P. S.; TAKAH, A. R. W. Produção Nacional em Capacidades Dinâmicas: Um Estudo Bibliométrico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...**2013. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.
- PIENING, E. P. Insights into the Process Dynamics of Innovation Implementation: The Case of Public Hospitals in Germany. **Public Management Review**, v. 13, n. 1, p. 127–57, 2011.
- PIENING, E. P. Dynamic capabilities in public organizations: a literature review and research agenda. **Public Management Review**, v. 15, n. 2, p. 209–245, 2013.
- PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de Equações Estruturais em Psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.23, n.2, p.205-216, abr.-jun./2007.
- PISANO, G. Towards a Prescriptive Theory of Dynamic Capabilities: Connecting Strategic Choice, Learning, and Competition. **Working Paper**, p. 16-146, 2016.
- PLOYHART, R. E; MOLITERNO, T. P. Emergence of the human capital resource: a multilevel model. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 127–150, 2011.
- POVEDA, A. C.; SOSSA, J. A. C. Crecimiento económico y distribución Del ingreso en colombia: evidencia sobre el capital humano y el nivel de educación. **Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)**, v. 19, n. 32, p. 337-356, jul./dez. 2006
- PRAHALAD, C. K. The blinders of dominant logic. **Long Range Planning**, v. 37, n. 2, p. 171–179, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. A. The dominant logic: a new linkage between diversity and performance. **Strategic Management Journal**. v. 7, n. 6, p. 485-501, 1986.
- PRÉVE, A. D. **Organização, processos e tomada de decisão** / Altamiro Damian Préve, Gilberto de Oliveira Moritz, Maurício Fernandes Pereira. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.
- PUTNAM, R. D. **Bowling Alone: The collapse and Revival of American Community**. New York: Simon e Schuster, 2000.
- PUTNAM, R. D. **Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society**. New York: Oxford University Press, 2002.
- RAIHER, A.P. A evolução do capital humano e a sua importância no crescimento econômico das microrregiões paranaenses no período de 1999 à 2006. 2009. 143 f. **Tese** (Doutorado em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- ROCHA, J. A. O. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**, Lisboa: Escolar Editora, 2005.

ROSENBLOOM, R. S. Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1083–1103, 2000.

SAKO, M. Does Trust Improve Business Performance. In: Bachmann, R. e Lane, C. (Orgs). *Trust Within and Between Organizations*. Oxford University Press. 88-117, 1998.

SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research Methods for Business Students**. 2. ed. Harlow, England: Pearson Education, 2000.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 56, n. 3, p. 259-276, 2005.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **RAP**, v.43, n. 2, p.347-69, 2009.

SELEIM, A.; ASHOUR, A.; BONTIS, N. Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. **Management Decision**, v. 45, n. 4, p. 789-80, 2007.

SETEC/ MEC (2015). **Manual para produção e análise de indicadores da rede federal de EPCT – Acórdão TCU nº 2.267/2005 Exercício 2014**. Disponível em: http://sitesistec.mec.gov.br/images/arquivos/pdf/manual_indicadores_gestao_exercicio2014.pdf. Acessado em: 26 jan. 2016.

SETEC/ MEC (2016). **Expansão da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica**. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>. Acessado em: 20 fev. 2016.

SHIH, K.-H.; CHANG, C.-J.; LIN, B.. Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. **Journal of Intellectual Capital**, v. 11, n. 1, p. 74-89, 2010.

SILVA, R. S. Revisão e crítica da “lógica dominante” no pensamento estratégico: uma abordagem pela teoria da agência. In: II Encontro de Estudos em Estratégia, Rio de Janeiro/RJ. 3Es, **Anais...2005**, p. 1-14, 2005.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A. Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment of firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 13, p. 1375–1394, 2009.

STEFANO, G. D.; PETERAF, M.; VERONA, G., 2010. Dynamic capabilities deconstructed a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, 2010.

STERNBERG, R. J. **Cognitive Psychology**. Belmont: Wadsworth, 2006.

- TAYLOR, L. **Introducing Cognitive Development**. East Sussex: Psychology Press, 2005.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D., PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n.3, p. 537-556, 1994.
- TEIXEIRA, A. A. C. Excesso de incentivos à inovação na presença de consumidores sofisticados: um modelo de progresso tecnológico endógeno com capital humano. **Estudos Econômicos**, v. 37, n. 3, p. 585-633, 2007.
- TENENHAUS, M.; VINZI, V. E.; CHATELIN, Y. M.; LAURO, C. PLS path modeling. **Computational Statistics and Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159–205. 2005.
- TYLER, B. B.; STEENSMA, H. K. The Effects of Executives' Experiences and Perceptions on Their Assessment of Potential Technological Alliances. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 10, p. 939-965, 1998.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, 42, 35-67. 1997.
- VERDU, F. C. ; REINERT, M. Redes de Relacionamentos Interorganizacionais. In: ENANPAD - ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro / RJ. **Anais...** Rio de Janeiro / RJ : ANPAD, 2011.
- VERGARA, S. T. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p. 426-446, 2013.
- WEICK, K.E. **Sensemaking in Organizations** Sage, Thousand Oaks, C.A., 1995.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.
- WISWANATHAN, M.; SUDMAN, S.; JOHSON, M. Maximum versus meaningful discrimination in scale response: implications for validity of measurement of consumer perception about products. **Journal of Business Research**, n. 57, p. 08-24, 2004.

WOLF, P., WEBB, C., SCHWEIKERT, S. "Using Agile Project Management for Managing Regional Innovation Projects: How Does Complex Adaptive Systems Thinking Influence a Manager?" Full paper accepted to the 9th**International CINet (Continuous Innovation Network) Conference**, 'Radical Challenges in Innovation Management', Valencia, Spain, 5-9 September, 2008.

ZHANG Y, RAJAGOPALAN N. Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v.31, n.3, p. 334–346, 2010.

ZIBAS, D. M. L. **Uma Visão Geral Do Ensino Técnico No Brasil**: a legislação, as críticas, os impasses e os avanços. Fundação Carlos Chagas. Difusão de Idéias, janeiro/2007.

ZOLLO, M. &WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. Organization Science. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–51, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (VERSÃO 01)

PESQUISA ACADÊMICA

Prezado (a),

Sou aluna da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR e estou desenvolvendo um estudo nacional com o propósito de desenvolver e validar escalas que possam mensurar os constructos: lógica gerencial dominante e as capacidades dinâmicas da espécie gerencial. Nós o escolhemos como respondente, pois seus conhecimentos e experiências na área de gestão serão fundamentais para fazer deste estudo um sucesso.

Esta pesquisa foi dividida em três seções e está sendo realizada estritamente para fins acadêmicos. Cabe ressaltar que as informações coletadas serão tratadas com confidencialidade. Como forma de agradecimento e incentivo, sortearemos em 26 de dezembro do ano corrente, um PenDrive de 64gb para todos os inquiridos que responderem ao questionário eletrônico de forma completa e se declararem interessados em participar do sorteio.

Desde já agradecemos antecipadamente a atenção dispensada a nossa demanda.

Atenciosamente,

Rúbia Corrêa

SEÇÃO 1 - IDENTIFICAÇÃO DA LÓGICA GERENCIAL DOMINANTE

Numa escala que varia de 1 a 7 pontos, na qual 1 declara-se a discordância total com a afirmativa e 7 pontos alega-se a concordância total com a afirmação feita, avalie as afirmativas a seguir, classificando-as de modo que reflitam a sua forma de fazer gestão dentro da organização onde trabalha.

	1	2	3	4	5	6	7
A legalidade é um fator que permeia todas as minhas ações profissionais e de minha equipe.							
Acredito na existência de um caminho ou método ideal para a operacionalização das diversas atividades dentro da organização onde atuo.							
Acredito que as organizações são complexas e normalmente operam em ambientes cercados por incertezas.							
Acredito que as organizações são mecanismos multiuso projetados para alcançar metas predeterminadas em diferentes ambientes.							

Ao atuar no ambiente corporativo, foco a qualidade, a padronização, os procedimentos detalhados e a normatização institucional.							
Aprendo através de sistemas de feedback, o que me permite promover ajustes dentro da organização e ações estratégicas.							
Busco integrar a organização onde trabalho ao ambiente externo (Exemplo: comunidade, clientes, fornecedores, outras instituições parceiras, etc).							
Costumo incentivar meus subordinados a refletirem sobre seus comportamentos a fim de ajustar suas ações conforme preza a organização.							
Creio que a centralização das decisões promove ótimos resultados para a organização em que trabalho.							
Creio que uma estrutura que preze pela tomada de decisão descentralizada e pela autonomia da equipe de gestão costuma promover ótimos resultados para a organização.							
Em minha equipe de trabalho é possível perceber a diversidade técnico-produtiva, por intermédio de tecnologia flexível e funcionários polivalentes.							
Em minha gestão, prezo pela redução das “fronteiras” entre os departamentos e diminuição dos níveis hierárquicos.							
Faço uso de ferramentas de gestão, a exemplo da Análise de Swot, Diagrama de Causa e Efeito, Benchmarking e Ciclo PDCA. Estas ferramentas me proporcionam uma gestão mais profissional e resultados mais interessantes.							
Foco os resultados e as metas de curto prazo.							
Frequentemente planejo as atividades a serem desenvolvidas pelo meu setor e foco os objetivos, a produtividade, eficiência e desempenho organizacional.							
Incentivos financeiros costumam ser por mim utilizados como a principal fonte de motivação do corpo funcional na instituição onde trabalho.							
Incentivos não financeiros costumam ser por mim utilizados como a principal fonte de motivação do corpo funcional da instituição onde laboro.							
Invisto consideravelmente em sistemas integrados de gestão.							
Meus programas de gestão são fortemente baseados no comando e controle.							
Na minha gestão, a divisão de tarefas, ou seja, a especialização do trabalho e a diferenciação hierárquica são aspectos que merecem destaque.							

Na minha gestão, prezo pela unidade de comando, assim, a autoridade para dar ordens e instruções a um empregado se limita a um único gestor/coordenador. Acredito que a divisão de autoridade prejudicará a disciplina e comprometerá a ordem e estabilidade dentro da organização.							
Na minha gestão, objetivos e metas costumam ser traçados. Para monitorá-los faço uso de indicadores de desempenho.							
O critério antiguidade costuma ser bastante valorizado quando necessito definir a quem bonificar ou promover dentro da organização onde atuo.							
Observo com frequência o ambiente onde se encontra a organização em que atuo, dessa forma detecto novas oportunidades, tecnologias e ainda repenso a lógica do negócio que gerencio.							
Prezo fortemente pela equidade no tratamento dos meus clientes internos e externos.							
Prezo pela impessoalidade nas minhas relações profissionais.							
Prezo por uma organização enxuta e com serviços qualificados.							
Priorizo o trabalho coletivo, em equipe.							
Procuro adaptar a organização onde trabalho às demandas ambientais. Para tanto, realizo adequações que envolvem pessoas, organizações, ambiente e sistemas técnicos.							
Procuro integrar horizontalmente toda a organização, ou seja, seus departamentos e seus integrantes.							
Sempre estou sondando o cenário a fim de detectar as “melhores práticas” dentro do mercado onde atuo.							
Todas as minhas ações são executadas com base em princípios legais, assim, respeito normas, leis, regimentos, regulamentos, dentre outros documentos afins.							
Utilizo-me da capacidade da equipe para prever mudanças no ambiente de trabalho.							
Utilizo-me da sensibilidade da equipe de trabalho para interagir, perceber nuances e adaptar a instituição às demandas ambientais.							
Valorizo bastante o trabalho individual no ambiente corporativo.							

SEÇÃO 2 - AFERIÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS

Numa escala que varia de 1 a 7 pontos, na qual 1 declara-se a discordância total com a afirmativa e 7 pontos alega-se a concordância total com a afirmação feita, avalie as afirmativas a seguir, classificando-as de modo que possam sinalizar verdadeiramente sua capacidade para criar, expandir ou alterar a base de recursos dentro da organização em que atua.

	1	2	3	4	5	6	7
Sempre investi em cursos a fim de adquirir novos conhecimentos.							
A maior parte dos meus cursos foi realizada na área de gestão organizacional.							
Nos últimos dois anos realizei cursos enquadrados em diferentes áreas do conhecimento humano.							
Na atual organização, sempre tive oportunidade de exercer cargos diversos e distintos do atual.							
Atuei em outras organizações ocupando cargos distintos do atual.							
Atuei em outras organizações ocupando o mesmo cargo em que me encontro atualmente.							
Sempre aprendo algo novo por meio da interação com colegas de trabalho.							
Tenho bastante experiência com os produtos/serviços ofertados pela organização que gerencio.							
Considero-me bastante preparado para lidar com os clientes/usuários da empresa que gerencio.							
Considero-me preparado para lidar com os fornecedores da empresa que gerencio.							
Atuei por anos em organizações que são do mesmo ramo de atividade na qual me encontro na atualidade.							
Tenho um número grande de funcionários subordinados a mim diretamente .							
Possuo um número significativo de relacionamentos profissionais com pessoas de natureza jurídica.							
Possuo um número grande de relacionamentos profissionais com pessoas de natureza física.							
Eu e meus colegas de trabalho, sejam eles meus subordinados ou não, sempre nos relacionamos de forma aberta e franca.							
Percebo que existe uma relação de confiança entre os membros da minha equipe.							
Em sua maioria, os integrantes da minha equipe, possuem grau de escolaridade elevado, isto é, curso de graduação e/ou especialização completos.							
Trabalhos desenvolvidos junto a parceiros externos sempre promovem benefícios a nossa organização.							

Região brasileira na qual residiu a maior parte do tempo?

- Centro-Oeste
 Norte
 Nordeste
 Sul
 Sudeste

Escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto
 Especialização Completa
 Ensino Fundamental Completo
 Mestrado Incompleto
 Ensino Médio Incompleto
 Mestrado Completo
 Ensino Médio Completo
 Doutorado Incompleto
 Ensino Superior Incompleto
 Doutorado Completo
 Ensino Superior Completo
 Pós-Doutorado Incompleto
 Especialização Incompleta
 Pós-Doutorado Completo

Qual sua área de formação acadêmica?

- Ciências Agrárias
 Ciências Sociais e Aplicadas
 Ciências Biológicas e da Saúde
 Engenharias
 Ciências Exatas
 Linguística, Letras e Artes
 Ciências Humanas
 Outra. Qual? _____

Cargo ou função de nível gerencial que ocupa na organização onde labora ?

- Sócio-Administrador
 Coordenador (a)
 Presidente
 Supervisor (a)
 Diretor (a)
 Outro (a). Qual? _____
 Não atuo em cargo ou função de nível gerencial

Setor em que atua profissionalmente?

- Público
 Privado
 Terceiro Setor

Ramo empresarial da organização em que labora?

- Comércio Serviços Indústria

Região brasileira na qual se encontra a empresa onde desenvolve suas atividades profissionais?

- Centro-Oeste Norte Nordeste Sul Sudeste

Caso tenha interesse em concorrer à premiação ofertada por este estudo, deixe aqui seu e-mail e/ou telefone, a fim de que seja possível contatá-lo(a), caso venha a ser contemplado(a) no sorteio que ocorrerá em 26 de dezembro.

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO DE PESQUISA (VERSÃO 02)

Prezado (a) Senhor (a),

Sou aluna do Doutorado em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR e estou desenvolvendo um estudo nacional nos Institutos Federais de Educação Tecnológica (IFETs) com o propósito de **analisar o efeito dos fatores que compõem as capacidades dinâmicas gerenciais na lógica gerencial que predomina nos institutos salientados**. Nós o escolhemos como respondente, pois seus conhecimentos e experiências na área de gestão serão fundamentais para fazer deste estudo um sucesso.

O questionário está dividido em quatro seções e, em média, 9 minutos são suficientes para respondê-lo. Ressaltamos que esta pesquisa está sendo realizada para fins estritamente acadêmicos e as informações coletadas serão tratadas com confidencialidade.

Como forma de agradecimento e incentivo, **sortearemos em 03 de maio do ano corrente, um PenDrive de 64gb** para todos os inquiridos que responderem ao questionário eletrônico de forma completa e se declararem interessados em participar do sorteio.

Desde já agradecemos antecipadamente a atenção dispensada a nossa demanda.

Atenciosamente,
Rúbia Corrêa
rubia.correa@pucpr.edu.br

SEÇÃO 1 AFERIÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS

Neste primeiro momento, algumas afirmações de caráter profissional e pessoal serão listadas. Tal procedimento tem por propósito mapear o capital humano, a capacidade cognitiva e as redes de relacionamento dos respondentes. Tais variáveis irão sinalizar a capacidade do inquirido para criar, expandir ou alterar a base de recursos dentro da organização em que atua.

Numa escala que varia de 1 a 7 pontos, na qual 1 declara-se a discordância total com a afirmativa e 7 pontos alega-se concordância total com a afirmação feita, avalie as frases a seguir:

	1	2	3	4	5	6	7
Tenho bastante experiência com os serviços ofertados pelo Instituto em que trabalho.							
Considero-me bastante preparado para lidar com os usuários dos serviços providos pelo Instituto em que trabalho.							
Considero-me bastante preparado para lidar com os fornecedores da organização que trabalho.							

Meu pai possui um grau de escolaridade elevado isto é, curso de graduação e especialização completos.							
Realizei a maior parte do meu ensino fundamental em escolas privadas.							
Realizei a maior parte do meu ensino médio em escolas privadas.							
Sempre fiz parte de uma classe econômica social elevada, ou seja, sempre fiz parte das classes econômicas A ou B.							
Percebo que existe uma relação de confiança entre os membros da minha equipe.							
Durante o ensino fundamental fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa.							
Durante o ensino médio fui estimulado por grande parte dos meus professores a pensar e agir de forma criativa.							

SEÇÃO 2 IDENTIFICAÇÃO DA LÓGICA GERENCIAL DOMINANTE

Na segunda fase deste estudo serão mapeadas as Lógicas Gerenciais que preponderam em torno do grupo de gestores em uma determinada organização. Dessa forma, será possível entender a maneira como os gerentes inquiridos conceituam seus negócios e realizam decisões críticas de alocação de recursos.

Numa escala que varia de 1 a 7 pontos, na qual 1 declara-se discordância total com a afirmativa e 7 pontos alega-se concordância total com a afirmação feita, avalie as afirmativas a seguir, classificando-as de modo que reflitam a sua forma de pensar e fazer gestão dentro da organização em que trabalha.

	1	2	3	4	5	6	7
Utilizo-me da capacidade da minha equipe para prever mudanças no ambiente de trabalho.							
Procuro integrar horizontalmente a organização onde trabalho, ou seja, seus departamentos e seus integrantes.							
Utilizo-me da sensibilidade da equipe de trabalho para interagir, perceber nuances e adaptar a instituição às demandas ambientais.							
Procuro adaptar a organização em que trabalho às demandas ambientais. Para tanto, realizo adequações que envolvem pessoas, organizações, ambiente e sistemas técnicos.							
Priorizo o trabalho coletivo, em equipe.							

Creio que a centralização das decisões promove ótimos resultados para a organização em que trabalho.							
Na minha gestão, prezo pela unidade de comando, assim, a autoridade para dar ordens e instruções a um empregado se limita a um único gestor/coordenador. Acredito que a divisão de autoridade prejudicará a disciplina e comprometerá a ordem e a estabilidade dentro da organização.							
Incentivos financeiros costumam ser por mim utilizados como a principal fonte de motivação do corpo funcional na instituição em que trabalho.							
O critério antiguidade costuma ser bastante valorizado quando necessito definir a quem bonificar ou promover dentro da organização em que atuo.							
Prezo pela impessoalidade nas minhas relações profissionais.							
Prezo por uma organização enxuta e com serviços qualificados.							

SEÇÃO 3 CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Esta última seção tem por propósito caracterizar o gestor participante deste estudo. São apenas 07 questões que podem ser respondidas de forma muito breve.

Qual sua idade?

- 18 a 26
- 27 a 35
- 36 a 44
- 45 a 53
- 54 a 62
- Acima de 62 anos

Qual seu gênero?

- Masculino
- Feminino

Qual é o seu grau de escolaridade?

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização Incompleta

- Especialização Completa
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo
- Pós-Doutorado Incompleto
- Pós-Doutorado Completo

Em qual Instituto Federal de Educação Tecnológica do Brasil encontra-se lotado(a)?

- Instituto Federal do Acre
- Instituto Federal de Alagoas
- Instituto Federal do Amapá
- Instituto Federal do Amazonas
- Instituto Federal da Bahia
- Instituto Federal Baiano
- Instituto Federal de Brasília
- Instituto Federal do Ceará
- Instituto Federal do Espírito Santo
- Instituto Federal de Goiás
- Instituto Federal Goiano
- Instituto Federal do Maranhão
- Instituto Federal de Minas Gerais
- Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
- Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
- Instituto Federal do Sul de Minas Gerais
- Instituto Federal do Triângulo Mineiro
- Instituto Federal de Mato Grosso
- Instituto Federal de Mato Grosso do Sul
- Instituto Federal do Pará
- Instituto Federal da Paraíba
- Instituto Federal de Pernambuco
- Instituto Federal do Sertão Pernambucano
- Instituto Federal do Piauí
- Instituto Federal do Paraná
- Instituto Federal do Rio de Janeiro
- Instituto Federal Fluminense
- Instituto Federal do Rio Grande do Norte
- Instituto Federal do Rio Grande do Sul
- Instituto Federal Farroupilha
- Instituto Federal Sul-Rio-Grandense
- Instituto Federal de Rondônia
- Instituto Federal de Roraima

- Instituto Federal de Santa Catarina
- Instituto Federal Catarinense
- Instituto Federal de São Paulo
- Instituto Federal de Sergipe
- Instituto Federal do Tocantins
- Outro: _____

Em qual Campus você está lotado atualmente?

Tempo em que se encontra na atual organização?

- Até 3 anos
- De 4 a 7 anos
- De 8 a 11 anos
- Mais de 11 anos

Cargo para o qual foi nomeado no Instituto onde trabalha ?

- Administrador
- Administrador de Edifícios
- Analista de Tecnologia da Informação
- Armador
- Arquiteto e Urbanista
- Arquivista
- Assistente de Alunos
- Assistente de Câmera
- Assistente de Estudos
- Assistente de Montagem
- Assistente de Som
- Assistente em Administração
- Assistente Social
- Assistente Técnico em embarcações
- Atendente de Consultório-Área
- Atendente de Enfermagem
- Auditor
- Auxiliar de Agropecuária
- Auxiliar de Anatomia E Necrópsia
- Auxiliar de Artes Gráficas
- Auxiliar de Biblioteca
- Auxiliar de Farmácia
- Auxiliar de Indústria e Conservação de Alimentos
- Auxiliar de Laboratório

- Auxiliar de Meteorologia
- Auxiliar de Microfilmagem
- Auxiliar de Nutrição E Dietética
- Auxiliar de Saúde
- Auxiliar em Assuntos Educacionais
- Auxiliar Rural
- Barqueiro
- Bibliotecário-Documentalista
- Biólogo
- Comandante de Lancha
- Comandante de Navio
- Confeccionador de Instrumentos Musicais
- Conservador de Pescado
- Contador
- Contramestre-Ofício
- Coreógrafo
- Datilógrafo de Textos Gráficos
- Decorador
- Desenhista Copista
- Desenhista de Artes Gráficas
- Desenhista Técnico Especializado
- Desenhista-Projetista
- Diagramador
- Diagramador
- Diretor de Artes Cênicas
- Economista
- Editor de Imagens
- Enfermeiro Do Trabalho
- Enfermeiro/Área
- Engenheiro Agrônomo
- Engenheiro de Segurança Do Trabalho
- Engenheiro/Área
- Estatístico
- Farmacêutico
- Fisioterapeuta
- Fonoaudiólogo
- Fotogravador
- Historiador
- Impositor
- Jornalista
- Marinheiro de Máquinas
- Matemático
- Mecânico (Apoio Marítimo)
- Médico Veterinário

- Médico/Área
- Mestre de Edificações E Infraestrutura
- Montador-Soldador
- Museólogo
- Nutricionista/Habilitação
- Odontólogo
- Odontólogo - DI 1445-76
- Operador de Caldeira
- Operador de Máquinas Agrícolas
- Operador de Máquinas de Terraplanagem
- Operador de Rádio Telecomunicações
- Operador de Tele-Impressora
- Pedagogo/Área
- Pintor de Construção Cênica E Painéis
- Professor
- Programador Visual
- Psicólogo/Área
- Publicitário
- Relações Públicas
- Revisor de Texto
- Revisor de Texto Braille
- Secretário-Executivo
- Sociólogo
- Sonoplasta
- Técnico de Laboratório/Área
- Técnico de Tecnologia da Informação
- Técnico em Agropecuária
- Técnico em Alimentos E Laticínios
- Técnico em Arquivo
- Técnico em Artes Gráficas
- Técnico em Assuntos Educacionais
- Técnico em Assuntos Educacionais
- Técnico em Audiovisual
- Técnico em Contabilidade
- Técnico em Edificações
- Técnico em Eletrotécnica
- Técnico em Enfermagem
- Técnico em Equipamento Médico Odontológico
- Técnico em Higiene dental
- Técnico em Mecânica
- Técnico em Móveis E Esquadrias
- Técnico em Música
- Técnico em Química
- Técnico em Radiologia

- Técnico em Secretariado
- Técnico em Segurança Do Trabalho
- Técnico em Telefonia
- Tecnólogo em Cooperativismo
- Tecnólogo/Formação
- Terapeuta Ocupacional
- Tradutor E Intérprete de Linguagem de Sinais
- Vestiarista
- Visitador Sanitário
- Zootecnista
- Outro _____

Cargo ou Função de nível gerencial que ocupa na organização onde labora ?

- Cargo de Direção Nível 1 (CD-1)
- Cargo de Direção Nível 2 (CD-2)
- Cargo de Direção Nível 3 (CD-3)
- Cargo de Direção Nível 4 (CD-4)
- Função Gratificada Nível 1 (FG-1)
- Função Gratificada Nível 2 (FG-2)
- Função Gratificada Nível 3 (FG-3)
- Outro (a). Qual? _____
- Não atuo em cargo ou função gerencial

Tempo em que atua no cargo ou função declarada?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 4 anos
- De 5 a 6 anos
- De 7 a 8 anos
- De 9 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Caso tenha interesse em concorrer à premiação ofertada por este estudo, deixe aqui seu e-mail e/ou telefone, a fim de que seja possível contatá-lo(a), caso venha a ser contemplado(a) no sorteio que ocorrerá em 03 de maio do corrente ano.