

Eficácia do planejamento estratégico e inovação ambidestra na RFEPCT: o papel mediador das capacidades dinâmicas

 <https://doi.org/10.47236/2594-7036.2026.v10.2156>

Alessandra Bezerra de Melo¹

Danilo Lima da Guia²

Denilson Maciel Sousa³

Marcio Antonio do Rosário Miranda⁴

William Corrêa Mendes⁵

Data de submissão concluída: 23/4/2026. Data de aprovação: 29/6/2026. Data de publicação: 3/8/2026.

Resumo – Este artigo desenvolveu e testou um modelo de pesquisa que examina o efeito mediador das capacidades dinâmicas na associação entre a eficácia do planejamento estratégico e a inovação ambidestra nas instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil (RFEPCT). O estudo adotou abordagem quantitativa com corte transversal, com dados coletados por meio de questionário aplicado a 250 servidores da RFEPCT, analisados por Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Os resultados suportaram todas as hipóteses formuladas, e evidenciaram que a eficácia do planejamento estratégico influencia positivamente as capacidades dinâmicas e a inovação ambidestra, bem como as capacidades dinâmicas exercem mediação parcial nessa relação. O estudo amplia a aplicação da Teoria das Capacidades Dinâmicas ao setor público educacional, demonstrando que o planejamento estratégico atua como catalisador de rotinas adaptativas em contextos regulados. Como contribuição prática, recomenda-se conceber o planejamento estratégico como processo contínuo e conectado a mecanismos internos de transformação, favorecendo instituições públicas mais ágeis e inovadoras.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas. Inovação ambidestra. Planejamento estratégico.

¹ Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Pesquisa e Ensino S/A. Analista de Tecnologia da Informação e Coordenadora de Redes, Infraestrutura e Serviços de TI da Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. São Luís, Maranhão, Brasil.  alessandra.melo@ifma.edu.br  <https://orcid.org/0009-0001-0409-3887>  <http://lattes.cnpq.br/2036737601476246>.

² Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Pesquisa e Ensino S/A. Diretor de Administração e Engenheiro Eletricista do Departamento de Infraestrutura da Pró-Reitoria de Administração da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. São Luís, Maranhão, Brasil.  danilo.guia@ifma.edu.br  <https://orcid.org/0009-0003-3662-7550>  <http://lattes.cnpq.br/6859408291073794>.

³ Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Pesquisa e Ensino S/A. Assistente em Administração da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. São Luís, Maranhão, Brasil.  denilson.sousa@ifma.edu.br  <https://orcid.org/0000-0002-2503-9855>  <http://lattes.cnpq.br/7089096172495061>.

⁴ Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Pesquisa e Ensino S/A. Engenheiro Civil da Diretoria de Administração da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. São Luís, Maranhão, Brasil.  marcio.miranda@ifma.edu.br  <https://orcid.org/0009-0001-1729-9876>  <http://lattes.cnpq.br/2030773798314295>.

⁵ Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Pesquisa e Ensino S/A. Analista de Tecnologia da Informação e Diretor de Gestão de Tecnologia da Informação da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão. São Luís, Maranhão, Brasil.  william.mendes@ifma.edu.br  <https://orcid.org/0009-0006-8272-8549>  <http://lattes.cnpq.br/7726054867638395>.

Strategic planning effectiveness and ambidextrous innovation in the RFEPECT: the mediating role of dynamic capabilities

Abstract – This article developed and tested a research model examining the mediating effect of dynamic capabilities on the association between strategic planning effectiveness and ambidextrous innovation in institutions of Brazil's Federal Network of Vocational, Scientific and Technological Education (RFEPECT). The study adopted a quantitative cross-sectional approach, with data collected via a questionnaire administered to 250 RFEPECT employees and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results supported all formulated hypotheses, indicating that strategic planning effectiveness positively influences dynamic capabilities and ambidextrous innovation, and that dynamic capabilities partially mediate this relationship. The study broadens the application of Dynamic Capabilities Theory to the public educational sector, demonstrating that strategic planning acts as a catalyst for adaptive routines in regulated contexts. As a practical contribution, it is recommended that strategic planning be conceived as a continuous process connected to internal transformation mechanisms, fostering more agile and innovative public institutions.

Keywords: Ambidextrous innovation. Dynamic capabilities. Strategic planning.

Eficacia de la planificación estratégica e innovación ambidextra en la RFEPECT: el papel mediador de las capacidades dinámicas

Resumen – Este artículo desarrolló y probó un modelo de investigación que examina el efecto mediador de las capacidades dinámicas en la asociación entre la eficacia de la planificación estratégica y la innovación ambidextra en las instituciones de la Red Federal de Educación Profesional, Científica y Tecnológica de Brasil (RFEPECT). El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con corte transversal, con datos recopilados mediante un cuestionario aplicado a 250 servidores de la RFEPECT, analizados mediante Modelado de Ecuaciones Estructurales con estimación por Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM). Los resultados respaldaron todas las hipótesis formuladas, evidenciando que la eficacia de la planificación estratégica influye positivamente en las capacidades dinámicas y en la innovación ambidextra, y que las capacidades dinámicas ejercen una mediación parcial en esta relación. El estudio amplía la aplicación de la Teoría de las Capacidades Dinámicas al sector público educativo, demostrando que la planificación estratégica actúa como catalizador de rutinas adaptativas en contextos regulados. Como contribución práctica, se recomienda concebir la planificación estratégica como un proceso continuo y conectado a mecanismos internos de transformación, favoreciendo instituciones públicas más ágiles e innovadoras.

Palabras clave: Capacidades dinámicas. Innovación ambidextra. Planificación estratégica.

Introdução

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil (RFEPECT) é um sistema de instituições educacionais mantidas pelo governo federal no Brasil, que oferece educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades, com cursos de nível técnico, superior e de pós-graduação. Ela foi criada

em 2008 pela Lei nº 11.892 e tem como objetivo ampliar e interiorizar a educação profissional e tecnológica no país (Brasil, 2008).

A RFEPT distingue-se de outros órgãos públicos por sua natureza híbrida e múltiplas funções constitucionais. Além de prover educação básica e superior, as instituições também são incumbidas de desenvolver pesquisa aplicada, extensão tecnológica e inovação produtiva em articulação com arranjos produtivos locais, conforme previsto na Lei nº 11.892/2008. Tal configuração torna seus desafios de gestão mais complexos, exigindo a conciliação entre estabilidade e inovação em diferentes eixos, como pedagógico, administrativo e científico. Ademais, por estarem organizadas em rede, com relativa autonomia, mas submetidas a diretrizes comuns do Ministério da Educação (MEC), essas instituições operam sob uma lógica federativa que demanda alto nível de alinhamento estratégico, o que potencializa a relevância de estudar como articulam o planejamento e a inovação em contextos regulados.

Essas instituições da RFEPT vêm sendo pressionadas a conciliar eficiência administrativa e inovação educacional, considerando sua natureza pública, ao ampliar a oferta de cursos alinhados às demandas regionais, sem comprometer o uso responsável dos recursos públicos (García-Hurtado *et al.*, 2024). Para lidar com essa dinâmica, essas organizações precisam equilibrar rotinas consolidadas, como a padronização curricular e a conformidade regulatória, com iniciativas exploratórias, tais como projetos de pesquisa aplicada e parcerias com empresas, configuração típica da ambidestria organizacional (Boukamel; Emery, 2017).

A literatura aponta que a inovação ambidestra (IA) se sustenta na articulação entre capacidades dinâmicas (CD), que compreendem rotinas de detecção, captação e reconfiguração de recursos, e a eficácia do planejamento estratégico (PE) é entendida como a combinação de metas claras, alocação adequada de recursos e monitoramento sistemático (Pablo *et al.*, 2007; Palm; Lilja, 2017). Quando esses dois mecanismos atuam em conjunto, as evidências indicam ganhos paralelos de inovação e desempenho operacional (Farzaneh *et al.*, 2022).

Apesar do crescente interesse acadêmico pelas capacidades dinâmicas, a literatura ainda está majoritariamente centrada em organizações com fins lucrativos, porém essa abordagem estratégica para aprimorar o desempenho mostra-se igualmente relevante no contexto do setor público ou de organizações sem fins lucrativos (Pablo *et al.*, 2007). Nas organizações do setor público, como as da RFEPT, as mudanças políticas e governamentais tornam a resposta ao ambiente externo ainda mais complexa e dinâmica, tanto pela rápida alternância dos ciclos políticos quanto pela dependência de recursos e competências necessários para responder a essas mudanças. Este tema das CDs, embora tenha demonstrado recentemente um interesse crescente por parte da academia, ainda se mostra incipiente em sua aplicabilidade no âmbito do setor público (Loureiro *et al.*, 2021).

Além disso, a maioria dos estudos empíricos sobre inovação ambidestra está ancorada em organizações privadas, o que limita a extrapolação de seus achados para contextos públicos, regidos por elevados padrões de prestação de contas e responsabilização (Chakma; Paul; Dhir, 2024). Revisões bibliométricas recentes confirmam essa lacuna: de 533 estudos identificados sobre ambidestria organizacional, apenas 40 foram conduzidos em contextos de administração pública, sem nenhum artigo anterior a 2015 (Hamblin *et al.*, 2024). Ao passo que comparações entre setores são realizadas, evidências indicam que os antecedentes da ambidestria organizacional operam de forma distinta em contextos públicos e privados (Priyanka; Jain; Dhir, 2022).

Mesmo nas poucas investigações governamentais, a análise costuma ser fragmentada, ora centrada em eficácia, ora em inovação, e raramente integra eficácia do planejamento estratégico, capacidades dinâmicas e inovação ambidestra em um único modelo, o que gera resultados contraditórios sobre a interação entre esses construtos (Loureiro *et al.*, 2021; Palm; Lilja, 2017). Neste ponto, observa-se uma carência de evidências específicas de como órgãos públicos, como as instituições da RFEPT, alinham seus ciclos de planejamento às demandas simultâneas de inovação pedagógica e excelência operacional, uma lacuna que este estudo busca preencher (Gullmark, 2021).

Diante desse contexto, propõe-se responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da eficácia do planejamento estratégico na inovação ambidestra e de que modo as capacidades dinâmicas medeiam essa relação nas instituições da RFEPT?

Postula-se que o planejamento estratégico eficaz permite que as organizações públicas alcancem inovação ambidestra por meio do desenvolvimento de capacidades dinâmicas, o que, por sua vez, leva a um melhor desempenho e a uma vantagem competitiva. O objetivo deste artigo é, portanto, desenvolver e testar um modelo de pesquisa que considere o efeito mediador das capacidades dinâmicas na associação entre planejamento estratégico e inovação ambidestra.

Do ponto de vista teórico, o trabalho expande a teoria das capacidades dinâmicas ao demonstrar como rotinas formais de gestão podem viabilizar reconfigurações ágeis de recursos, resultando em ambidestria sustentável em ambientes regulados (Boukamel; Emery, 2017). No setor público, essa tensão entre alinhamento e adaptabilidade assume contornos específicos, relacionados à conformidade normativa, à visão compartilhada e à segurança psicológica dos servidores — dimensões que constituem a base da ambidestria contextual em organizações públicas (Nunes; Nascimento; Martins, 2021). Em termos práticos, os achados deverão orientar os gestores da RFEPT quanto aos processos de planejamento e aos investimentos em rotinas de detecção, captação e reconfiguração que maximizem a inovação sem sacrificar a eficiência, contribuindo para o melhor uso do orçamento público e para a criação de valor social.

Eficácia do planejamento estratégico e capacidades dinâmicas

O conceito de capacidades dinâmicas emergiu como uma extensão da visão baseada em recursos (*Resource-Based View* - RBV), buscando explicar como as empresas mantêm vantagem competitiva em ambientes dinâmicos (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Enquanto a RBV foca na posse de recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, a perspectiva das capacidades dinâmicas enfatiza a capacidade da organização de renovar e adaptar sua base de recursos e competências para responder às mudanças do ambiente (Eisenhardt; Martin, 2000).

A Teoria das Capacidades Dinâmicas, introduzida por Teece *et al.* (1997), foi posteriormente expandida pelo próprio Teece (2007), que agrupou essas capacidades em três grandes dimensões principais: sensoramento (*sensing*), que se refere à capacidade de perceber e interpretar sinais do ambiente externo; aproveitamento (*seizing*), que envolve a mobilização de recursos para capturar o valor dessas oportunidades; e reconfiguração (*reconfiguring*), que diz respeito à capacidade de transformar a base de recursos e as rotinas organizacionais.

O planejamento estratégico (PE) em organizações públicas constitui uma das práticas de gestão mais amplamente adotadas e, em muitos contextos, legalmente obrigatórias, configurando um processo estruturado para definir objetivos de longo

prazo, avaliar alternativas estratégicas, alocar recursos de forma eficiente e monitorar resultados (Vandersmissen; George, 2024; Mazzucato; Kattel, 2020). Ao articular essa visão de longo prazo com ações práticas, o PE eficaz reforça o papel da administração pública como agente transformador e orientado por missões (Bryson; Ackermann; Eden, 2007).

Esse caráter estruturado do PE também o torna um mecanismo essencial para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, ao fornecer uma base que permite adaptação contínua a ambientes em transformação (Araújo; Kato; Del Corso, 2022). Esse potencial se realiza, sobretudo, quando o planejamento é concebido como um ciclo contínuo de aprendizagem e ajuste estratégico (Pablo *et al.*, 2007), integrado a ferramentas de previsão como a cenarização, a antecipação de tendências e a geração de conhecimento organizacional (Ali Almansoori; Asmai, 2021).

Diante das perspectivas teóricas apresentadas, os autores deste estudo alinham-se à visão de que o planejamento estratégico em organizações públicas desempenha papel mais amplo do que a mera conformidade normativa, atuando como mecanismo institucional que estrutura as três dimensões que Teece (2007) atribui às capacidades dinâmicas: sensoriamento, aproveitamento e reconfiguração de recursos. Adota-se, portanto, uma perspectiva integrativa, que vê o PE não como substituto das CDs, mas como infraestrutura cognitiva e processual (Teece; Pisano; Shuen, 1997) que potencializa o desenvolvimento das CDs em contextos regulados como a RFEPCT. Essa opção teórica implica reconhecer que a eficácia do PE é condição facilitadora, e não suficiente por si só, para a inovação: ela precisa ser operacionalizada por meio de rotinas adaptativas que efetivamente mobilizem as capacidades dinâmicas. Diante disto, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: A eficácia do planejamento estratégico exerce um efeito positivo sobre as capacidades dinâmicas.

Capacidades dinâmicas e inovação ambidestra

As capacidades dinâmicas têm sido amplamente reconhecidas como mecanismos organizacionais que permitem às empresas responder de forma eficaz a ambientes caracterizados por mudanças rápidas e incertezas. Elas englobam processos que permitem identificar oportunidades, absorver conhecimentos e reconfigurar recursos e competências de forma estratégica (Jurksiene; Pundziene, 2016). Nesse contexto, diversos estudos destacam que essas capacidades são essenciais para fomentar a inovação organizacional, sobretudo quando se busca equilibrar simultaneamente esforços de exploração e de exploração, uma dimensão conhecida como inovação ambidestra (Sijabat *et al.*, 2021).

A literatura indica que a capacidade de combinar práticas internas de aprendizagem, colaboração com parceiros externos e uma cultura organizacional aberta constitui um conjunto sinérgico que viabiliza o desenvolvimento da inovação ambidestra (Lin *et al.*, 2013). Tais práticas, quando integradas, não apenas favorecem a aquisição e a disseminação do conhecimento, mas também fortalecem os mecanismos que sustentam inovações incrementais e radicais na organização (Lin *et al.*, 2013). Além disso, as capacidades dinâmicas não atuam isoladamente, mas sim como facilitadoras da ambidestria, permitindo que a organização alcance novos patamares de desempenho e vantagem competitiva por meio da inovação (Jurksiene; Pundziene, 2016).

Empiricamente, também tem sido observado que a articulação entre capacidades dinâmicas e inovação ambidestra é particularmente relevante em ambientes altamente competitivos, nos quais a capacidade de inovação incremental

deve ser complementada por iniciativas de ruptura e diferenciação (Sijabat *et al.*, 2021). Assim, ao sustentarem simultaneamente atividades de exploração e exploração, as capacidades dinâmicas fornecem o suporte necessário para que as organizações desenvolvam inovações ambidestras e, com isso, se posicionem de forma mais competitiva diante das pressões externas (Farzaneh *et al.*, 2022).

Além disso, as capacidades dinâmicas são consideradas fundamentais para a inovação ambidestra, pois permitem que as organizações naveguem pelas tensões entre exploração e exploração (O'Reilly; Tushman, 2008). Em suma, as capacidades dinâmicas fornecem a agilidade e a flexibilidade necessárias para que o planejamento estratégico se traduza em inovação ambidestra, especialmente em um contexto complexo como o setor público, em particular nos Institutos Federais de Educação.

Diante dessas evidências, postula-se a seguinte hipótese:

H2: As capacidades dinâmicas exercem um efeito positivo sobre a inovação ambidestra.

Eficácia do planejamento estratégico, inovação ambidestra e o papel mediador das capacidades dinâmicas

A eficácia do PE pode impulsionar a IA nas organizações, incluindo o setor público, ao promover uma forte orientação à inovação entre os líderes (Posch; Garaus, 2020). O PE eficaz é essencial para que as organizações enfrentem mercados dinâmicos e promovam a inovação ambidestra, pois permite priorizar simultaneamente a exploração de novas oportunidades e a exploração de competências existentes, garantindo a alocação eficiente de recursos e a adaptação contínua às mudanças do ambiente (Scott, 2014). Assim, o PE impulsiona a inovação ambidestra ao alinhar metas a práticas inovadoras e eficientes (Baharuddin *et al.*, 2023). Diante disso, postula-se a seguinte hipótese:

H3: A eficácia do planejamento estratégico exerce um efeito positivo sobre a inovação ambidestra.

Adicionalmente, a eficácia do PE pode se traduzir em IA quando operacionalizada por meio das CDs, uma vez que fatores como o clima de inovação e a liderança estratégica reforçam o papel das CDs, ampliando sua influência sobre a eficácia do PE e a capacidade de inovar em múltiplas frentes (Alhammadi *et al.*, 2024).

Entretanto, Ojha *et al.* (2020), ao estudarem o PE dinâmico, concluíram que planejar estrategicamente de forma dinâmica não garantiria o resultado esperado por si só, e que esse planejamento deve levar a ações concretas e eficientes na operação da organização — ou seja, quando o PE se traduz em capacidades operacionais efetivas, como inovação, qualidade, flexibilidade e resiliência, ele passa a ter efeito positivo real no desempenho. Complementarmente, um PE alinhado com as CDs exige a coordenação contínua de processos, a execução eficaz de estratégias e a adaptação dos recursos organizacionais (Theoharakis; Zheng; Zhang, 2024).

O mecanismo central dessa mediação pode ser compreendido em dois estágios sequenciais. No primeiro estágio, o PE eficaz aciona as capacidades de sensoramento e aproveitamento descritas por Teece (2007): ao definir prioridades institucionais, identificar lacunas de desempenho e monitorar indicadores-chave, o planejamento cria o substrato informacional necessário para que a organização perceba oportunidades e mobilize recursos para capturá-las. No segundo estágio, essas capacidades, já ativadas, permitem que a organização reconfigure seus recursos de modo a equilibrar simultaneamente a exploração de competências consolidadas e a exploração de possibilidades emergentes, o que configura a inovação ambidestra. Esse padrão de mediação, em que um antecedente

organizacional impulsiona a inovação tanto diretamente quanto por meio das capacidades dinâmicas, encontra paralelo estrutural no estudo de Farzaneh *et al.* (2022), que testaram a mediação das CDs entre capital intelectual e ambidestria de inovação e encontraram efeitos direto e indireto simultaneamente significativos e na mesma direção, padrão semelhante ao observado neste estudo para a relação entre PE e IA.

Esse processo é especialmente relevante no contexto da RFEPC, no qual as instituições combinam mandatos legais de planejamento estratégico com demandas sociais por inovação educacional. Críticos do planejamento estratégico argumentam que essa prática funcionaria bem apenas em organizações simples e rotineiras, sendo menos eficaz em organizações complexas; entretanto, revisão sistemática de 35 anos de pesquisa sobre o tema não encontra respaldo empírico consistente para essa crítica, mostrando que o PE tem efeito positivo, moderado e estatisticamente significativo sobre o desempenho organizacional, sobretudo sobre a efetividade (Vandersmissen; George, 2024). Esses autores destacam ainda que o PE bem-sucedido não é um processo linear e fixo, mas iterativo, com laços de retroalimentação em que pontos fortes e fracos do processo são examinados e o planejamento é ajustado a cada novo ciclo (Vandersmissen; George, 2024). Nesse sentido, as capacidades dinâmicas funcionam como o elo que converte essas revisões periódicas do PE em práticas inovadoras concretas, evitando que o planejamento se torne um documento estático desconectado da realidade operacional da instituição.

A relevância teórica dessa relação reside no fato de que ela ainda é pouco explorada empiricamente no setor público educacional. A maior parte dos estudos sobre a tríade PE-CD-IA está ancorada em organizações privadas, como evidenciam Farzaneh *et al.* (2022), que testaram essa mediação na indústria farmacêutica iraniana, e Alhammadi *et al.* (2024), que a investigaram em empresas de energia renovável dos Emirados Árabes Unidos. O presente estudo preenche essa lacuna ao testar empiricamente o modelo mediado em um contexto público de educação profissional e tecnológica, oferecendo evidências de que o triângulo PE-CD-IA opera de forma coerente mesmo sob as restrições normativas e orçamentárias características das instituições públicas brasileiras. Com isso, postula-se a seguinte hipótese:

H4: As capacidades dinâmicas medeiam a relação entre a eficácia do planejamento estratégico e a inovação ambidestra.

Modelo proposto

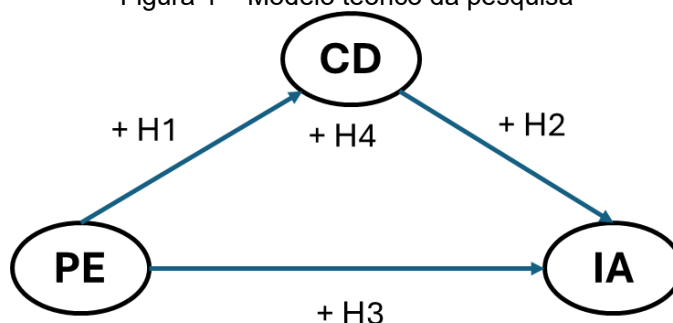
Com base no referencial teórico e no objetivo da pesquisa, formularam-se as hipóteses do estudo, conforme apresentado no Quadro 1, e o modelo teórico correspondente foi ilustrado na Figura 1.

Quadro 1 – Hipóteses de pesquisa

Código	Formulação da hipótese	Relação testada	Influência esperada
H1	A eficácia do planejamento estratégico exerce um efeito positivo sobre as capacidades dinâmicas.	PE → CD	+
H2	As capacidades dinâmicas exercem um efeito positivo sobre a inovação ambidestra.	CD → IA	+
H3	A eficácia do planejamento estratégico exerce um efeito positivo sobre a inovação ambidestra.	PE → IA	+
H4	As capacidades dinâmicas medeiam a relação entre a eficácia do planejamento estratégico e a inovação ambidestra	PE → CD → IA	+

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Figura 1 – Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

Nota: CD= Capacidades Dinâmicas; PE= Eficácia do Planejamento Estratégico; IA= Inovação Ambidestra.

Materiais e métodos

Para identificar o efeito da eficácia do planejamento estratégico na inovação ambidestra e de que maneira as capacidades dinâmicas medeiam essa relação, foi realizado estudo com método descritivo, abordagem quantitativa e corte transversal.

A população definida como alvo da pesquisa foi servidores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica brasileira. A escolha desse público-alvo se deu em função dessas instituições vivenciarem, em seu escopo finalístico, tanto processos de inovação tecnológica quanto de busca por eficiência no ensino, justificando, portanto, a partir da experiência desses servidores, o devido alinhamento para responder às questões levantadas na pesquisa.

O instrumento de coleta dos dados da pesquisa ocorreu por meio de questionário eletrônico formulado no *Google Forms* e disponibilizado via plataformas *online* de comunicação (e-mail, aplicativos de mensagens instantâneas). Para prezar pela ética e assegurar que o respondente estivesse ciente de informações importantes antes de participar da pesquisa, foi apresentado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual se perguntava se o respondente desejava participar voluntariamente.

Para selecionar o público-alvo da pesquisa, foram utilizadas duas perguntas de controle. A primeira serviu para filtrar apenas os respondentes que eram servidores das instituições-alvo, enquanto a segunda serviu para selecionar, entre as instituições-alvo, aquelas alinhadas ao objetivo da pesquisa, ou seja, que executam o planejamento estratégico.

O estudo das variáveis se deu por meio de amostragem não probabilística por acessibilidade, cujo questionário para medi-las foi estruturado a partir de 25 afirmações dispostas em 3 construtos (Quadro 2): Eficácia do Planejamento Estratégico (afirmações PE1 a PE6), Inovação Ambidestra (afirmações IA1 a IA11) e Capacidades Dinâmicas (afirmações CD1 a CD8). Os construtos de inovação ambidestra e capacidades dinâmicas foram considerados de primeira ordem nesta pesquisa. Essa opção é coerente com a escala adotada, uma vez que Chang *et al.* (2025), fonte dos indicadores de capacidades dinâmicas utilizados neste estudo, operacionalizam o construto como unidimensional de primeira ordem, com indicadores diretos sem subdimensões. Essa abordagem é adequada quando os indicadores compartilham variância suficiente entre si para representar uma capacidade organizacional geral — o que foi confirmado pelos valores de VME e confiabilidade composta obtidos no modelo de mensuração. As 25 afirmações foram acompanhadas de uma escala de Likert, variando de 1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente.

Quadro 2 – Afirmações do questionário da pesquisa

CONSTRUTO	CÓD	AFIRMAÇÕES DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	
		Original	Adaptação
Eficácia do Planejamento Estratégico (Elbanna & Elsharnouby, 2018)	PE1	<i>Developing a clear vision for the hotel.</i>	Desenvolve uma visão clara para a instituição.
	PE2	<i>Orienting the hotel toward a unified mission.</i>	Orienta a instituição em direção a uma missão unificada.
	PE3	<i>Defining clear priorities and focusing on the important issues.</i>	Define prioridades claras e foca nas questões importantes.
	PE4	<i>Achieving a good fit between the external environment and the internal capabilities of our hotel.</i>	Consegue uma boa adaptação entre o ambiente externo e as capacidades internas da nossa instituição.
	PE5	<i>Delivering high-quality services.</i>	Presta serviços de alta qualidade.
	PE6	<i>Improving hotel performance.</i>	Melhora o desempenho da instituição.
Inovação Ambidestra (Asiaei et al., 2023)	IA1	<i>Our firm accepts demands that go beyond our existing products and services.</i>	Aceita demandas que vão além dos produtos e serviços existentes
	IA2	<i>We invent new products and services</i>	Inventa novos produtos e serviços
	IA3	<i>We experiment with new products and services in our market</i>	Experimenta novos produtos e serviços no setor educacional
	IA4	<i>We commercialize products and services that are completely new to our company.</i>	Oferta produtos e serviços que são completamente novos para a instituição
	IA5	<i>We frequently use new opportunities in new markets</i>	Utiliza frequentemente novas oportunidades em novos mercados
	IA6	<i>Our firm regularly uses new distribution channels</i>	Utiliza regularmente novos canais educacionais
	IA7	<i>We regularly implement small adaptations to our existing products</i>	Implementa regularmente pequenas adaptações nos serviços existentes
	IA8	<i>We introduce improved, but existing, products in our market</i>	Introduz serviços melhorados, porém já existentes, no setor educacional
	IA9	<i>We improve our provision's efficiency of products and services.</i>	Melhora a eficiência da prestação de serviços
	IA10	<i>We increase economies of scales in existing markets</i>	Aumenta as economias de escala no setor educacional existente
	IA11	<i>Our company expands services for existing clients</i>	Expande os serviços para a comunidade existente
Capacidades Dinâmicas (Chang et al., 2025)	CD1	<i>The company has effective routines for identifying, evaluating, and importing new information and knowledge.</i>	Tem rotinas eficazes para identificar, avaliar e importar novas informações e conhecimentos
	CD2	<i>The company frequently reviews the environment for new business opportunities.</i>	Analisa frequentemente o ambiente em busca de novas oportunidades
	CD3	<i>The company often reviews its development efforts to ensure they align with market trends.</i>	Revisa frequentemente seus esforços de desenvolvimento para garantir que estejam alinhados às tendências do setor educacional
	CD4	<i>The employees in the company interact to understand each other's tasks and responsibilities.</i>	Os(as) servidores(as) interagem para entender as tarefas e responsabilidades uns dos outros
	CD5	<i>The employees in the company interact to identify which employees have specialized skills and knowledge relevant to their work.</i>	Os(as) servidores(as) interagem para identificar aqueles que possuem habilidades e conhecimentos especializados relevantes para o seu trabalho

CONSTRUTO	CÓD	AFIRMAÇÕES DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	
		Original	Adaptação
	CD6	<i>The employees in the company communicate with each other to adapt to changing conditions.</i>	Os(as) servidores(as) se comunicam para se adaptarem às condições de mudança
	CD7	<i>The company ensures an appropriate allocation of resources (e.g. information, time, reports)</i>	A Instituição assegura uma alocação apropriada de recursos (por exemplo, informações, tempo, relatórios)
	CD8	<i>The employees in the company coordinate to ensure work outputs are synchronized.</i>	Os(as) servidores(as) coordenam-se para assegurar a sincronização dos resultados do trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A identificação do perfil dos respondentes da amostra foi realizada por meio de nove questões complementares, quatro delas sociodemográficas (localidade, idade, sexo, escolaridade) e outras cinco relacionadas ao perfil da atuação do respondente na instituição (função que exerce, tempo de experiência com planejamento estratégico, tempo de atuação na instituição, área de atuação e se é ocupante de cargo de gestão). Essas questões, além de caracterizar e descrever melhor a amostra, foram adotadas a fim de verificar a possível composição do modelo estrutural, por meio de variáveis *dummies*.

Inicialmente, o questionário de coleta de dados foi disponibilizado para pré-teste a uma amostra de 11 participantes, no período de 17 a 19 de maio de 2025. No pré-teste, não foram identificados problemas de interpretação das informações. As perguntas do questionário mostraram-se compreensíveis, sem necessidade de correções. O questionário contou com textos explicativos sobre a definição de cada construto com o objetivo de familiarizar os participantes com o assunto a ser abordado nas afirmações.

Após esta etapa, entre 20 de maio e 5 de junho de 2025, o questionário foi disponibilizado para coleta de dados em uma plataforma *online* e, conforme os critérios estabelecidos nesta pesquisa, 17 respostas foram excluídas, restando, ao final, uma amostra válida composta por 250 respondentes. O questionário aplicado encontra-se no Apêndice A.

Em seguida, visando analisar os dados, inicialmente caracterizou-se a amostra por meio de medidas de proporção, que tiveram por objetivo sistematizar o perfil sociodemográfico em relação à localidade, à idade, à manifestação do sexo biológico e à escolaridade. Da mesma forma, caracterizou-se o perfil da atuação do respondente na instituição: a função que exerce, o tempo de experiência com planejamento estratégico, o tempo de atuação na instituição, a área de atuação e se é ocupante de cargo de gestão. Na sequência, utilizou-se a estatística descritiva, com o cálculo das médias das respostas às afirmações e do desvio padrão (dispersão das respostas) em relação às variáveis investigadas, para examinar as percepções médias dos respondentes e eventuais divergências de opinião.

Com o objetivo de identificar como a eficácia do planejamento estratégico afeta a ambidestria organizacional e de que maneira as capacidades dinâmicas medeiam essa relação, procedeu-se ao teste do modelo por meio da Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM), utilizando-se o *Partial Least Squares* (PLS). Esse método é recomendado devido à sua adequação para testar o modelo proposto na pesquisa, uma vez que permite a análise simultânea de várias relações de dependência entre as variáveis estudadas (Bido; Silva, 2019).

Com isso, foram realizadas duas etapas: na primeira, a análise do modelo de mensuração, para aferir a confiabilidade e a validade dos construtos; e, na segunda, a análise do modelo estrutural, para avaliar as associações entre os construtos e testar as hipóteses. Esses procedimentos seguem as diretrizes metodológicas recomendadas por Hair *et al.* (2021) e Fornell e Larcker (1981), enfatizando a necessidade de avaliar simultaneamente a confiabilidade e a validade convergente como etapa essencial na validação dos modelos de mensuração no PLS-SEM.

Foi realizada a análise da confiabilidade e da validade do modelo de mensuração, incluindo as validades convergente e discriminante, com base nos indicadores de carga fatorial, alfa de Cronbach, confiabilidade composta (ρ_C), ρ_A de Dillon-Goldstein e variância média extraída (VME), conforme os critérios estabelecidos por Hair *et al.* (2021).

Já a validade discriminante foi realizada com o objetivo de garantir que os construtos fossem conceitualmente distintos. Com isso, utilizou-se o critério de *Heterotrait-monotrait Ratio of Correlations* (HTMT), proposto por (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015), uma das formas mais recentes e confiáveis de avaliar a validade discriminante, comparando as correlações entre construtos diferentes (*heterotrait*) e as correlações entre indicadores do mesmo construto (*monotrait*). Para os autores, valores de HTMT inferiores a 0,85 indicam que os construtos são discriminantes.

Por fim, na segunda etapa, para avaliar o modelo estrutural da pesquisa, adotou-se como parâmetro de validação o nível de significância de 0,10, com nível ideal inferior a 0,05, conforme Bido e Silva (2019). Portanto, a aplicação desses critérios de validação reforçou a confiabilidade dos resultados da pesquisa.

No desenvolvimento deste estudo, ferramentas de inteligência artificial generativa foram utilizadas como auxílio na revisão e no aprimoramento da redação científica do manuscrito. O uso da IA limitou-se ao suporte linguístico e editorial, não tendo sido empregada na análise dos dados, interpretação dos resultados ou elaboração das contribuições científicas do estudo, cuja responsabilidade é exclusiva dos autores.

Resultados e discussões

Esta análise teve como objetivo conhecer a amostra de respondentes do instrumento de coleta de dados sob o ponto de vista do perfil sociodemográfico e das características de atuação dos servidores nas instituições, cujas informações são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

		CRITÉRIO	FREQUÊNCIA	%	% ACM.
PERFIL SÓCIODEMOGRÁFICO	IDADE	13 a 28 anos (Geração Z)	2	0,80%	0,80%
		29 a 44 anos (Geração Y - <i>Millennials</i>)	146	58,40%	59,20%
		45 a 60 anos (Geração X)	87	34,80%	94,00%
		61 anos ou mais. (<i>Baby Boomers</i>)	15	6,00%	100,00%
	SEXO	Feminino	101	40,40%	40,40%
		Masculino	145	58,00%	98,40%
		Prefiro não informar	4	1,60%	100,00%
	ESCOLARIDADE	Ensino Médio Completo	2	0,80%	0,80%
		Curso Técnico	2	0,80%	1,60%
		Graduação Completa	4	1,60%	3,20%
		Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	75	30,00%	33,20%
		Mestrado	120	48,00%	81,20%

PERFIL DE ATUAÇÃO NA INSTITUIÇÃO	REGIÃO	Doutorado	47	18,80%	100,00%
		Norte	19	7,60%	7,60%
		Nordeste	202	80,80%	88,40%
		Sudeste	23	9,20%	97,60%
		Sul	6	2,40%	100,00%
		Centro-Oeste	0	0,00%	100,00%
	TIPO DE CARREIRA	Docente	99	39,60%	39,60%
		Técnico Administrativo	151	60,40%	100,00%
	TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO	Menos de 1 ano.	1	0,40%	0,40%
		Entre 1 e 5 anos.	18	7,20%	7,60%
		Entre 6 e 10 anos.	69	27,60%	35,20%
		Acima de 10 anos.	162	64,80%	100,00%
	TEMPO DE EXPERIÊNCIA COM PE	Nenhuma Experiência	65	26,00%	26,00%
		Até 5 anos.	98	39,20%	65,20%
		Entre 6 e 10 anos.	57	22,80%	88,00%
		Acima de 10 anos.	30	12,00%	100,00%
PERFIL DE ATUAÇÃO NA INSTITUIÇÃO	ÁREA DE ATUAÇÃO NA INSTITUIÇÃO	Administração/Gestão	77	30,80%	30,80%
		Infraestrutura	14	5,60%	36,40%
		Tecnologia da Informação	38	15,20%	51,60%
		Planejamento	7	2,80%	54,40%
		Ensino	101	40,40%	94,80%
		Pesquisa e Inovação	9	3,60%	98,40%
		Extensão	4	1,60%	100,00%
	OCUPANTE DE CARGO DE GESTÃO	Sim	103	41,20%	41,20%
		Não	147	58,80%	100,00%

Fonte: Dados da Pesquisa (N = 250).

Em relação ao perfil sociodemográfico, notou-se que, sob o aspecto da idade, apesar de já haver representantes de quatro gerações, há uma predominância de respondentes da Geração Y - *Millenials* (entre 29 e 44 anos), que constituem mais de 58% da amostra. Já em relação à manifestação biológica de sexo, observou-se maior percentual de respondentes do sexo masculino (58%).

Percebeu-se um alto nível de escolaridade na amostra, com mais de dois terços dos respondentes possuindo pós-graduação *stricto sensu*. Esses dados estão de acordo com a pesquisa de Almeida Dantas *et al.* (2022), que analisou o perfil socioeconômico de servidores de Institutos Federais de Ensino, indicando um nível de formação superior à média da população em geral, com um padrão elevado de qualificação entre os profissionais do setor público federal de educação.

Foram coletadas amostras de quatro regiões brasileiras, com exceção do Centro-Oeste; no entanto, houve predominância acentuada de respondentes da região Nordeste, com pouco mais de 80% de participação na pesquisa. Com isso, há

a possibilidade de vieses, uma vez que o recorte espacial e a regionalização dos respondentes em pesquisas educacionais podem limitar a validade externa e a aplicação ampla dos resultados (Bahia, 2014).

Por outro lado, a análise do perfil de atuação dos respondentes revelou maior participação de servidores ligados à carreira técnico-administrativa (60,40%), o que indica maior presença de pessoas vinculadas à atividade-meio dessa instituição. Essa informação é corroborada pela natureza das atividades desempenhadas pelos respondentes, cujas funções, ligadas à Administração, Gestão, Infraestrutura, Tecnologia da Informação e Planejamento, representaram, em conjunto, 54,4% das atividades relatadas.

No entanto, apesar da maior proporção de técnicos administrativos na amostra, o percentual de respondentes com mais de 6 anos de experiência em planejamento estratégico (acima de 6 anos) ficou limitado a 34,80%. Esses dados podem estar relacionados ao que Leandro Candido e Nóbrega Barbosa (2017), em seu estudo, relataram: ao analisarem o uso do planejamento estratégico em Instituições Federais de Ensino Superior, identificaram que muitos servidores administrativos não demonstram conhecimento prático ou envolvimento real com a ferramenta de execução do planejamento, o que limita sua efetividade à formalidade institucional.

Em última análise, o percentual de respondentes que relataram possuir cargo de gestão foi de 41,20%. Isto está corroborado pelo estudo de Tramontin Castanha *et al.* (2020), o qual afirma que servidores ocupantes de cargos de gestão tendem a apresentar maior envolvimento institucional.

Desse modo, a amostra deste estudo é composta majoritariamente por adultos, de ambos os sexos, com alta escolaridade. Além disso, de maneira complementar, pelo seu perfil, o respondente trabalha tanto em área-meio (suporte) quanto em área-fim (ensino) nas instituições de ensino, podendo ocupar cargo de gestão. Os dados da amostra aproximam-se do perfil esperado para servidores de Institutos Federais de Ensino, conforme descrito na literatura (Almeida Dantas *et al.*, 2022; Bahia, 2014), mostrando-se válidos para a continuidade das análises.

Validação do modelo de mensuração

Conforme a metodologia, na primeira etapa realizou-se a análise do modelo de mensuração para aferir a confiabilidade e validade dos construtos. O primeiro indicador a ser analisado foi a carga fatorial dos itens do construto (afirmações), com o objetivo de avaliar o grau de relação entre cada afirmação e o construto (Tabela 2).

Tabela 2 – Cargas externas, média e desvio padrão da amostra

Construtos e variáveis			Cargas externas	Média	Desvio padrão
Capacidades Dinâmicas	CD1	Tem rotinas eficazes para identificar, avaliar e importar novas informações e conhecimentos	0,839	3,376	1,043
	CD2	Analisa frequentemente o ambiente em busca de novas oportunidades	0,864	3,460	1,120
	CD3	Revisa frequentemente seus esforços de desenvolvimento para garantir que estejam alinhados às tendências do setor educacional	0,854	3,532	1,049
	CD4	Os(As) servidores(as) interagem para entender as tarefas e responsabilidades uns dos outros	0,857	3,056	1,174
	CD5	Os(As) servidores(as) interagem para identificar aqueles que possuem habilidades e conhecimentos especializados relevantes para o seu trabalho	0,872	3,124	1,174
	CD6	Os(As) servidores(as) se comunicam para se adaptarem às condições de mudança	0,843	3,232	1,142

Construtos e variáveis			Cargas externas	Média	Desvio padrão
	CD7	A Instituição assegura uma alocação apropriada de recursos (por exemplo, informações, tempo, relatórios)	0,855	3,196	1,107
	CD8	Os(As) servidores(as) coordenam-se para assegurar a sincronização dos resultados do trabalho	0,891	3,152	1,116
Inovação Ambidestra	IA1	Aceita demandas que vão além dos produtos e serviços existentes	0,772	3,672	1,089
	IA2	Inventa novos produtos e serviços	0,786	3,560	1,108
	IA3	Experimenta novos produtos e serviços no setor educacional	0,819	3,676	1,062
	IA4	Oferta produtos e serviços que são completamente novos para a instituição	0,842	3,452	1,130
	IA5	Utiliza frequentemente novas oportunidades em novos mercados	0,854	3,376	1,050
	IA6	Utiliza regularmente novos canais educacionais	0,810	3,516	1,031
	IA7	Implementa regularmente pequenas adaptações nos serviços existentes	0,802	3,800	1,006
	IA8	Introduz serviços melhorados, porém já existentes, no setor educacional	0,834	3,708	1,033
	IA9	Melhora a eficiência da prestação de serviços	0,892	3,772	1,006
	IA10	Aumenta as economias de escala no setor educacional existente	0,830	3,516	1,050
	IA11	Expande os serviços para a comunidade existente	0,809	3,888	1,012
Eficácia do Planejamento Estratégico	PE1	Desenvolve uma visão clara para a instituição,	0,888	4,092	0,963
	PE2	Orienta a instituição em direção a uma missão unificada,	0,881	4,056	1,024
	PE3	Define prioridades claras e foca nas questões importantes,	0,891	3,940	1,049
	PE4	Consegue uma boa adaptação entre o ambiente externo e as capacidades internas da nossa instituição,	0,879	3,656	1,084
	PE5	Presta serviços de alta qualidade,	0,843	3,964	0,995
	PE6	Melhora o desempenho da instituição,	0,886	4,020	0,996

Fonte: Dados da Pesquisa (N = 250).

Os resultados das cargas externas em todos os itens de todos os construtos apresentaram valores acima de 0,708, que, conforme Hair *et al.* (2021), é o parâmetro de referência para determinar a confiabilidade dos fatores de carga, ou seja, todos os itens convergem para medir o fator latente ao que se propõem.

A análise das médias dos itens respondidos aponta forte tendência dos servidores em perceber a eficácia do planejamento estratégico, apresentando o item PE1 (M = 4,09) a maior concordância, em média, quanto à percepção de que o planejamento estratégico “desenvolve uma visão clara para a instituição”, seguido também por uma forte tendência em concordar que o planejamento estratégico “orienta a instituição em direção de uma missão unificada”, PE2 (M = 4,06). Por outro lado, os servidores, em média (PE4; M = 3,66), perceberam menos que o planejamento estratégico “consegue uma boa adaptação entre o ambiente externo e

as capacidades internas da nossa instituição”, podendo refletir alguma dificuldade em perceber as capacidades dinâmicas na estratégia da instituição.

Essa dificuldade em perceber as capacidades dinâmicas na estratégia da instituição é corroborada quando analisa-se diretamente a percepção dos itens do construto capacidades dinâmicas, que apresentaram as menores médias, quando comparadas com os outros construtos, com destaque para a percepção de que “os(as) servidores(as) interagem para entender as tarefas e responsabilidades uns dos outros” e de que “os(as) servidores(as) interagem para identificar aqueles que possuem habilidades e conhecimentos especializados relevantes para o seu trabalho”, que apresentaram em média menor valores CD4 ($M = 3,06$) e CD5 ($M = 3,12$). Este resultado pode estar associado ao gerenciamento do conhecimento dentro da instituição, uma vez que este é apontado como fator contribuinte para a renovação estratégica das organizações (Osorio-Londoño *et al.*, 2021).

Os resultados também mostraram que a inovação ambidestra na Rede Federal de Ensino Técnico é mais percebida pelos servidores a partir da “expansão dos serviços para a comunidade existente” (IA11; $M = 3,89$) e por meio de “implementação regular de pequenas adaptações nos serviços existentes” (IA7; $M = 3,80$). Isso pode ser reflexo do entendimento de que as instituições públicas de ensino têm certa limitação na flexibilidade organizacional para grandes adaptações, mas que podem ampliar a eficácia da prestação de serviços em uma escala maior. Nesse sentido, a literatura já havia encontrado evidência de que a rigidez estrutural e estratégica pode limitar a capacidade da instituição de responder a demandas externas e internas (Zeebaree, 2024).

A análise da consistência interna foi realizada com base nos resultados da Tabela 3, confirmando que as afirmações estão correlacionadas entre si e medem o mesmo conceito. Os resultados demonstram níveis elevados de consistência interna em todos os construtos. O alfa de *Cronbach* variou entre 0,941 e 0,952, excedendo o valor de referência mínimo de 0,70, o que indica robustez na confiabilidade dos indicadores (Hair; Howard; Nitzl, 2020).

Tabela 3 – Confiabilidade da consistência interna e validade convergente

Construto	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Dillon Goldstein (ρ_a)	Confiabilidade composta (ρ_c)	VME
CD	0,950	0,952	0,958	0,739
IA	0,952	0,955	0,959	0,678
PE	0,941	0,942	0,953	0,771

Fonte: Dados da Pesquisa (N = 250).

A confiabilidade composta (ρ_c) apresentou valores igualmente elevados, situando-se entre 0,953 (PE) e 0,959 (IA), o que corrobora a qualidade da mensuração dos construtos latentes. A métrica ρ_a , considerada um estimador mais consistente da confiabilidade composta no contexto de PLS-SEM, também confirmou a estabilidade interna dos construtos, com valores entre 0,942 e 0,955. Todos os valores superam o limiar recomendado de 0,70 (Hair; Howard; Nitzl, 2020), reforçando a adequação do modelo de mensuração utilizado.

Por fim, quanto à validade do modelo de mensuração, os resultados obtidos para a Variância Média Extraída (VME) confirmam a validade convergente em todos os construtos avaliados. Os valores de VME foram superiores ao limite recomendado de 0,50, o que indica que os indicadores compartilham um nível substancial de variância com os respectivos construtos latentes (Hair *et al.*, 2021). Especificamente,

a VME foi de 0,739 para Capacidades Dinâmicas (CD), 0,678 para Inovação Ambidestra (IA) e 0,771 para Eficácia do Planejamento Estratégico (PE).

Esses resultados evidenciam que os itens utilizados capturam de forma eficaz o conteúdo teórico dos construtos, assegurando que mais da metade da variância dos indicadores é explicada pelos respectivos fatores latentes. Tal evidência reforça a adequação do modelo de mensuração quanto à validade convergente, conforme os critérios estabelecidos na literatura especializada (Fornell; Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2021).

A validade discriminante do modelo foi sustentada por três procedimentos complementares, conforme recomendações consolidadas na literatura. Primeiramente, os coeficientes do critério HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) apresentaram valores máximos de 0,831, todos abaixo do limiar conservador de 0,85, como sugerido por (Hair; Howard; Nitzl, 2020). Além disso, os valores estiveram contidos nos respectivos intervalos de confiança de 95% (2,5% - 97,5%), conforme demonstrado na Tabela 4, o que indica robustez estatística. Esses resultados confirmam que os construtos mantêm distinção empírica entre si, assegurando a validade discriminante do modelo (Hair *et al.*, 2022; Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015).

Tabela 4 – Validade discriminante

		Critério HTMT				Critério de Fornell-Larcker			Critérios Cargas Cruzadas		
Construto	CD	IA	PE	2,5%	97,5%	CD	IA	PE	CD	IA	PE
CD	CD1								0,839	0,737	0,664
	CD2								0,864	0,749	0,654
	CD3								0,854	0,796	0,679
	CD4								0,857	0,633	0,567
	CD5		0,76	0,687	0,819	0,860			0,872	0,593	0,542
	CD6								0,843	0,594	0,578
	CD7								0,855	0,72	0,658
	CD8								0,891	0,645	0,616
IA	IA1								0,568	0,772	0,609
	IA2								0,559	0,786	0,549
	IA3								0,66	0,819	0,622
	IA4								0,616	0,842	0,486
	IA5								0,673	0,854	0,616
	IA6	0,831		0,830	0,778	0,803	0,823		0,669	0,81	0,584
	IA7								0,627	0,802	0,612
	IA8								0,68	0,834	0,65
	IA9								0,757	0,892	0,716
	IA10								0,733	0,83	0,682
	IA11								0,69	0,809	0,687
PE	PE1								0,598	0,648	0,888
	PE2								0,576	0,638	0,881
	PE3								0,599	0,643	0,891
	PE4		0,793	0,791	0,724	0,726	0,757	0,878	0,676	0,665	0,879
	PE5								0,68	0,676	0,843
	PE6								0,682	0,711	0,886

Fonte: Dados da Pesquisa (N = 250).

Em segundo lugar, o critério de Fornell-Larcker também foi atendido. A raiz quadrada da VME de cada construto superou todas as correlações bivariadas correspondentes, conforme os parâmetros estabelecidos por Fornell e Larcker (1981). Por fim, a análise de cargas cruzadas indicou que todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais mais elevadas em seus construtos de origem do que em quaisquer outros, reforçando a distinção entre os construtos latentes.

Esses achados confirmam a robustez do modelo de mensuração, evidenciando validade, confiabilidade e validade discriminante, pois cada construto se mantém empiricamente distinto, com correlações moderadas, reforçando a adequação da estrutura teórica e a solidez das interpretações dos efeitos estruturais.

Análise do modelo estrutural

Com o objetivo de testar as hipóteses levantadas no estudo, utilizou-se a técnica estatística PLS-SEM, com a utilização do *software* Smart PLS4. A análise do modelo estrutural foi realizada com base em múltiplos critérios estatísticos visando avaliar a significância das relações propostas entre os construtos. Conforme orientado por Bido e Silva (2019), para dar mais segurança à análise estatística voltada às ciências sociais, utilizou-se p-valor na ordem de 0,05. Além disso, a avaliação do modelo estrutural foi conduzida por meio do algoritmo PLS e do *Bootstrapping* com 10000 amostras, conforme as diretrizes de Hair *et al.* (2022) para modelos PLS-SEM.

Na Tabela 5 são apresentados os resultados por meio de dois modelos: o Modelo I, estimado sem a inclusão de variáveis de controle, e o Modelo II, com a incorporação dessas variáveis. Os resultados apresentados mostraram que todas as hipóteses avaliadas foram estatisticamente significativas (p-valor < 0,05), indicando suporte empírico robusto para as hipóteses formuladas, tanto no modelo I quanto no modelo II.

Os resultados, no modelo I, indicam que a Eficácia do Planejamento Estratégico (PE) exerce influência significativa e positiva sobre as Capacidades Dinâmicas (CD) e sobre a Inovação Ambidestra (IA), com coeficientes (β) de 0,726 e 0,368, respectivamente, ambos com p-valor < 0,05, confirmando as hipóteses H1 e H3. No entanto, a relevância do efeito (f^2) da variável PE para explicar CD e IA difere, pois PE é mais relevante para explicar CD ($f^2 = 1,118$) do que para explicar IA ($f^2 = 0,220$). Ainda no modelo I, verificou-se que CD exerce influência positiva e significativa sobre IA, com $\beta = 0,536$, o que valida a hipótese H2. Já a relação de mediação da CD sobre a relação entre PE e IA mostrou-se positiva e significativa, com $\beta = 0,389$ e p-valor < 0,05, confirmando a hipótese H4.

Com o objetivo de examinar possíveis influências de características individuais e contextuais dos respondentes sobre a inovação ambidestra (IA), foram incorporadas ao Modelo II variáveis derivadas das questões de perfil. Essas variáveis foram convertidas em *dummies* para permitir sua inclusão no modelo PLS-SEM como variáveis de controle, conforme prática metodológica recomendada em pesquisas com delineamento não experimental.

A comparação entre os modelos com (Modelo II) e sem *dummies* (Modelo I) revelou um incremento marginal no valor de R^2 da variável dependente IA (de 0,709 para 0,730), indicando que, embora o modelo estrutural principal se mantenha robusto, certas características individuais explicam adicionalmente a variância na inovação ambidestra.

Tabela 5 – Teste de hipóteses

Modelo I (sem dummies)								Modelo II (com dummies)					
Construtos	Hip.	Coef. Estrut. (β)	Desvio padrão	t-valor	p-valor	VIF	f ²	Coef. Estrut. (β)	Desvio padrão	t-valor	p-valor	VIF	f ²
PE -> CD	H1 (+)	0,726	0,032	22,712	0,000	1,000	1,118	0,726	0,032	22,712	0,000	1,000	1,117
CD -> IA	H2 (+)	0,536	0,052	10,340	0,000	2,118	0,466	0,549	0,053	10,406	0,000	2,256	0,495
PE -> IA	H3 (+)	0,368	0,054	6,836	0,000	2,118	0,220	0,370	0,055	6,705	0,000	2,289	0,221
PE -> CD -> IA	H4 (+)	0,389	0,038	10,253	0,000			0,399	0,040	10,084	0,000		
DUMMY__POS_STRICTU -> IA								0,079	0,086	0,911	0,362	1,390	0,004
DUMMY_AREA_FIM -> IA								0,176	0,109	1,619	0,105	2,175	0,013
DUMMY_GESTAO -> IA								0,205	0,078	2,629	0,009	1,103	0,034
DUMMY_SEXO_MASC -> IA								-0,125	0,071	1,756	0,079	1,097	0,013
DUMMY_TAE -> IA								0,166	0,117	1,420	0,156	2,214	0,011
DUMMY_TEM_EXP -> IA								0,035	0,085	0,413	0,680	1,089	0,001
DUMMY_TEMPO_+10ANOS -> IA								0,044	0,073	0,607	0,544	1,111	0,001
R² - IA = 0,709								R² - IA = 0,730					

Fonte: Dados da Pesquisa (N = 250).

Nota: CD = Capacidades Dinâmicas; IA = Inovação Ambidestra; PE = Eficácia do Planejamento Estratégico;

DUMMY_POS_STRICTU = representa os respondentes com mestrado e doutorado;

DUMMY_AREA_FIM = representa os respondentes que trabalham com ensino, pesquisa e extensão;

DUMMY_GESTAO = representa os respondentes com cargo de gestão;

DUMMY_SEXO_MASC = representa os respondentes da manifestação biológica do sexo masculino;

DUMMY_TAE = representa os respondentes com cargo de técnico administrativo;

DUMMY_TEM_EXP = representa os respondentes sem nenhuma experiência em planejamento estratégico;

DUMMY_TEMPO_+10ANOS = representa os respondentes com mais de 10 anos de experiência.

Conforme os resultados apresentados, nota-se que a *dummy* que representa ocupação de cargo de gestão (DUMMY_GESTAO) apresentou efeito positivo e estatisticamente significativo ($\beta = 0,205$; p-valor = 0,009), sugerindo que indivíduos em posições gerenciais tendem a relatar maior capacidade de inovar de forma exploratória e incremental. As demais *dummies* não alcançaram significância estatística ao nível de 5%, embora algumas apresentem efeitos marginais que podem ser explorados em estudos futuros. A inclusão dessas variáveis contribui para mitigar vieses de omissão e aprimorar a validade interna do modelo.

Já em relação ao modelo II, todas as hipóteses foram aceitas, com a eficácia do Planejamento Estratégico (PE) exercendo influência significativa e positiva sobre as Capacidades Dinâmicas (CD) e sobre a Inovação Ambidestra (IA), com coeficientes (β) de 0,726 e 0,370, respectivamente, ambos com p-valor < 0,05, confirmando as hipóteses H1 e H3, nesse cenário. De tal modo, CD possui influência positiva e significativa sobre IA, com $\beta = 0,549$ e p-valor < 0,05, validando a hipótese H2; enquanto a mediação da CD sobre a relação entre PE e IA mostrou-se positiva e significativa, com $\beta = 0,399$ e p-valor < 0,05, suportando a hipótese H4.

Já em relação à análise de multicolinearidade, tanto no modelo I quanto no modelo II, todos os valores de VIF variaram de 1,000 a 2,289, situando-se confortavelmente abaixo do limite conservador de 3,0 para construtos internos (Hair *et al.*, 2019), o que afasta riscos de inflacionamento das estimativas por redundância multivariada.

A relação entre planejamento estratégico (PE) e inovação ambidestra (IA) apresenta efeito direto significativo ($\beta = 0,370$; p-valor < 0,05), mesmo após a inclusão do construto mediador, capacidades dinâmicas (CD), cujo caminho indireto também foi estatisticamente significativo ($\beta = 0,399$; p-valor < 0,05). Assim, evidencia-se uma mediação parcial (Zhao; Lynch; Chen, 2010).

O teste CVPAT (*Cross-Validated Predictive Ability Test*) foi utilizado para comparar a habilidade preditiva do modelo PLS-SEM à de um modelo linear tradicional (LM), considerando as variáveis latentes Capacidades Dinâmicas (CD) e Inovação Ambidestra (IA). Esse teste, conforme proposto por Danks *et al.* (2020), permite avaliar se as perdas preditivas entre os modelos diferem significativamente, fornecendo evidência estatística da superioridade preditiva de um modelo em relação ao outro, com base na validação cruzada. Os resultados da Tabela 6 indicam a ausência de significância estatística nas diferenças de perda preditiva entre os modelos.

Tabela 6 – Poder de predição do modelo

Construto	Média dos indicadores (IA)			Modelo Linear (LM)		
	Diferença	t-valor	p-valor	Diferença	t-valor	p-valor
CD	0,783	1,253	-0,470	0,783	0,791	-0,008
IA	0,773	1,113	-0,341	0,773	0,730	0,043
Geral	0,777	1,172	-0,395	0,777	0,755	0,021

Fonte: Dados da Pesquisa (N = 250).

Nota: CD = Capacidades Dinâmicas; IA = Inovação Ambidestra.

O CVPAT indica que o modelo PLS-SEM apresenta Q^2_{predict} positivo para CD (0,783), IA (0,773) e geral (0,777), o que indica boa capacidade de previsão. Seguindo a classificação de Hair *et al.* (2022) para Q^2_{predict} , esses resultados caracterizam um poder de predição médio: suficiente para sustentar a utilidade aplicada do modelo.

Os resultados empíricos confirmam que a eficácia do planejamento estratégico (PE) constitui importante antecedente das capacidades dinâmicas (CD) nas

instituições da RFEPCT. O coeficiente significativo ($\beta = 0,726$; $p\text{-valor} < 0,05$) indica que rotinas formais de planejamento, quando bem executadas, criam condições para que as organizações detectem, absorvam e reconfigurem recursos de modo mais ágil. Esse achado corrobora a premissa de que o PE pode funcionar como infraestrutura cognitiva para a renovação estratégica (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Em contextos públicos, onde a burocracia costuma ser vista como antítese da flexibilidade, essa evidência mostra que processos estruturados não apenas coexistem com a adaptação, mas também a potencializam (Schneider, 2021).

A influência positiva das capacidades dinâmicas sobre a inovação ambidestra ($\beta = 0,549$; $p\text{-valor} < 0,05$) reforça o argumento de que a habilidade de detectar oportunidades, integrar conhecimentos e reconfigurar ativos é um requisito indispensável para equilibrar exploração e exploração (O'Reilly; Tushman, 2008). No setor público educacional, isso significa que iniciativas de pesquisa aplicada e de melhoria de processos pedagógicos só prosperam quando ancoradas em rotinas que promovam o aprendizado contínuo, a circulação de informações e a coordenação interdepartamental (Osorio-Londoño *et al.*, 2021; Petar, 2024). O alinhamento com as evidências de Jurksiene e Pundziene (2016) e de Farzaneh *et al.* (2022), obtidas em contextos privados, sugere que o papel dinamizador das capacidades dinâmicas não se restringe a um único setor; a generalização desse mecanismo a diferentes regimes jurídicos e níveis de accountability no setor público, contudo, ainda carece de testes empíricos específicos.

Observou-se, ainda, um efeito direto significativo de PE sobre IA ($\beta \approx 0,37$), porém de magnitude menor do que o caminho mediado por CD ($\beta \approx 0,40$). Esse padrão caracteriza mediação parcial, sugerindo que parte do impacto do planejamento ocorre por vias processuais, isto é, ao estruturar rotinas que ampliam a capacidade de resposta, e parte por vias simbólicas, ao alinhar atores internos em torno de uma missão inovadora. A coexistência de efeitos diretos e indiretos resolve controvérsias encontradas na literatura, em que alguns trabalhos reportavam uma relação nula ou instável entre PE e inovação (Palm; Lilja, 2017). Aqui fica claro que o planejamento estratégico, por si só, não é suficiente para gerar inovação radical; ele precisa ser internalizado em práticas que viabilizem a recombinação de recursos. Esse padrão encontra respaldo em evidências recentes em instituições de ensino superior, nas quais as capacidades dinâmicas de detecção e reconfiguração atuam como mediadoras robustas entre a orientação estratégica e o desempenho inovador, mesmo em contextos de elevada regulação institucional (Muneeb *et al.*, 2025).

O poder explicativo do modelo para IA foi elevado ($R^2 = 0,730$), indicando que PE e CD, complementados por variáveis de controle, explicam a maior parte da variância da ambidestria perceptiva. O f^2 de PE sobre CD (1,117) representa um impacto de grande magnitude, enquanto seus efeitos sobre IA são moderados ($f^2 = 0,221$). O teste CVPAT revelou capacidade preditiva adequada, o que sinaliza um equilíbrio entre o ajuste do modelo e a parcimônia estatística. Esses achados atestam a robustez da arquitetura teórica proposta, legitimando seu uso em futuras investigações sobre inovação no setor público.

Do ponto de vista gerencial, as evidências sugerem que os gestores das instituições analisadas devem tratar o planejamento estratégico como um processo iterativo e aberto, incorporando mecanismos de *feedback* rápido (por exemplo, revisões trimestrais, painéis de indicadores etc.) que alimentem rotinas de sensoriamento e reconfiguração. Além disso, o impacto positivo do cargo de gestão sobre IA ($\beta = 0,205$) demonstra que gestores, quando munidos de autoridade formal e visão estratégica, atuam como catalisadores de ambidestria. Capacitar lideranças

em metodologias de planejamento adaptativo pode, portanto, multiplicar os retornos inovadores (Güntner *et al.*, 2022).

Teoricamente, o estudo estende a Teoria das Capacidades Dinâmicas ao evidenciar sua relevância em organizações públicas de ensino, contexto no qual a tensão entre eficiência e adaptação é estruturalmente mais acentuada do que em organizações privadas (Priyanka; Jain; Dhir, 2022). Também contribui para o debate sobre inovação ambidestra ao demonstrar que, em contextos regulados, a tensão entre exploração e exploração é mitigada quando o planejamento estratégico fornece diretrizes claras e continuamente atualizadas.

Vale ressaltar que o recorte espacial concentrado na região Nordeste e o delineamento transversal sinalizam a necessidade de cautela na generalização dos resultados; pesquisas longitudinais e comparativas entre diferentes redes educacionais podem avançar na compreensão de como ciclos políticos e restrições orçamentárias modulam o vínculo entre planejamento, capacidades dinâmicas e inovação. Ainda assim, os achados aqui discutidos oferecem evidências robustas de que o triângulo PE-CD-IA constitui alavanca estratégica para transformar instituições públicas em organizações mais ágeis, responsivas e inovadoras.

Síntese das influências da eficácia do planejamento estratégico sobre a inovação ambidestra

Com base nos resultados do modelo estrutural testado, a influência da eficácia do planejamento estratégico sobre a inovação ambidestra nas instituições da RFEPT pode ser resumida em três achados principais: (1) efeito direto positivo e significativo de PE sobre IA ($\beta = 0,370$; $p\text{-valor} < 0,05$), indicando que o planejamento estratégico influencia a inovação ambidestra mesmo sem a mediação das capacidades dinâmicas; (2) efeito indireto também positivo e significativo de PE sobre IA, mediado pelas capacidades dinâmicas ($\beta = 0,399$; $p\text{-valor} < 0,05$), caracterizando uma mediação parcial (Zhao; Lynch; Chen, 2010); e (3) efeito total elevado, com o modelo explicando 73,0% da variância da inovação ambidestra observada na amostra ($R^2 = 0,730$) e capacidade preditiva adequada segundo o teste CVPAT ($Q^2_{\text{predict}} = 0,773$ para IA).

Considerações Finais

Este estudo desenvolveu e testou, em uma amostra que abrange instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil, um modelo que examina de que modo o Planejamento Estratégico (PE) e as Capacidades Dinâmicas (CD) se combinam para fomentar a Inovação Ambidestra (IA). Ao integrar, em um mesmo modelo, caminhos diretos e indiretos, os resultados demonstraram que o PE exerce influência significativa sobre a inovação ambidestra, tanto de forma direta quanto por meio de uma mediação parcial por meio de CDs. A influência da eficácia do planejamento estratégico sobre as capacidades dinâmicas evidenciou que rotinas deliberadas de planejamento não apenas direcionam a organização, mas também acionam mecanismos adaptativos essenciais à reconfiguração de recursos em ambientes públicos regulados. Adicionalmente, a influência das capacidades dinâmicas na inovação ambidestra evidenciou que tais capacidades se constituem no principal motor do equilíbrio simultâneo entre exploração de novas oportunidades e exploração de processos consolidados.

Este estudo apresentou algumas limitações. A adoção de um desenho transversal limita as inferências causais e não captura possíveis variações temporais na relação entre PE, CDs e IA. Além disso, embora a amostra abranja apenas

instituições da RFEPCT, os resultados podem não se generalizar integralmente a outras esferas do setor público. Pesquisas futuras podem empregar painéis longitudinais, incorporar indicadores objetivos de desempenho e explorar o papel de variáveis contextuais, como o grau de autonomia administrativa ou a intensidade de pressões regulatórias, na modulação dos efeitos observados.

O estudo demonstra que, em organizações públicas de educação, a convergência entre planejamento estratégico eficaz e capacidades dinâmicas é condição necessária para que a inovação ambidestra deixe de ser um objetivo abstrato e se materialize em práticas que conciliem excelência operacional e inovação contínua. Dessa forma, evidencia-se que eficácia e inovação não são forças antagônicas inevitáveis, mas dimensões que podem e devem ser orquestradas de maneira complementar para maximizar o impacto social das instituições públicas.

Em termos práticos, isso significa que, quanto melhor uma instituição da Rede Federal executa seu planejamento estratégico (ou seja, quanto mais ela define metas claras, monitora resultados e envolve as equipes nesse processo), mais ela desenvolve a capacidade de aprender com o ambiente, adaptar seus processos e responder a mudanças. E é exatamente essa capacidade de adaptação que, por sua vez, permite à instituição inovar: não apenas aprimorar o que já faz bem, mas também explorar novos caminhos e serviços.

Para os gestores das instituições da RFEPCT, isso indica orientações concretas: tratar o planejamento estratégico como um processo vivo e revisado periodicamente, e não como um documento arquivado; e investir em práticas internas de aprendizagem como forma de ampliar a capacidade inovadora. Os próprios dados da pesquisa reforçam esse último ponto: servidores em cargos de gestão relataram maior capacidade de inovar tanto de forma exploratória quanto incremental ($\beta = 0,205$; $p\text{-valor} = 0,009$), o que indica que gestores com autoridade formal e visão estratégica fazem diferença concreta nesse processo.

Referências

ALHAMMADI, Bader *et al.* Examining the interplay between managerial ties, dynamic capabilities and innovation climate in driving balanced and combined ambidextrous innovation. **Journal of Asia Business Studies**, v. 18, n. 6, p. 1465–1482, 11 nov. 2024.

ALI ALMANSOORI, Bakheeta Saeed; ASMAI, Siti Azirah. Gauging the Importance of Strategic Foresight Factors Affecting Public Organisational Dynamic Capabilities. **International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology**, v. 12, n. 5, 31 dez. 2021.

ALMEIDA DANTAS, Daniela *et al.* Perfil Socioeconômico e Hábito de Consumo de Bebidas à Base de Frutas de Servidores de um Instituto Federal de Educação. **Ensaio e Ciência C Biológicas Agrárias e da Saúde**, v. 25, n. 5- esp., p. 655–660, 14 mar. 2022.

ARAÚJO, Gleycianne Rodrigues; KATO, Heitor Takashi; DEL CORSO, Jansen Maia. Dynamic capabilities, strategic planning and performance: a virtuous and mutually reinforcing cycle. **Journal of Management & Organization**, v. 28, n. 5, p. 1116–1132, set. 2022.

BAHARUDDIN, Aris *et al.* Menjembatani Eksplorasi dan Eksploitasi: Ambidextrous Leadership dalam Transformasi Pelayanan Publik Indonesia. **Jurnal Pallangga Praja (JPP)**, v. 5, n. 2, p. 147–154, 6 dez. 2023.

BAHIA, Ana Celia. Profissão acadêmica: participação associativa e inserção em redes e em grupos de pesquisa - um inquérito em três universidades na Amazônia brasileira. **Liinc em Revista**, v. 10, n. 2, p. e3578, 5 dez. 2014.

BIDO, Diógenes De Souza; SILVA, Dirceu da. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 488–536, 2 maio 2019.

BOUKAMEL, Owen; EMERY, Yves. Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. **The Innovation Journal**, v. 22, n. 2, p. 1–27, 2017.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **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.**, 29 dez. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm.

BRYSON, John M.; ACKERMANN, Fran; EDEN, Colin. Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. **Public Administration Review**, v. 67, n. 4, p. 702–717, jul. 2007.

CHAKMA, Rubina; PAUL, Justin; DHIR, Sanjay. Organizational Ambidexterity: A Review and Research Agenda. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 71, p. 121–137, 2024.

CHANG, Ching-Hsun; CHEN, Yu-Shan; TSENG, Chin-Wei. Digital transformation anxiety: absorptive capacity, dynamic capability, and digital innovation performance. **Management Decision**, v. 63, n. 3, p. 734–755, 24 fev. 2025.

DANKS, Nicholas P.; SHARMA, Pratyush N.; SARSTEDT, Marko. Model selection uncertainty and multimodel inference in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). **Journal of Business Research**, v. 113, p. 13–24, maio 2020.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, out. 2000.

FARZANEH, Mandana *et al.* Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. **Journal of Business Research**, v. 148, p. 47–59, set. 2022.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, fev. 1981.

GARCÍA-HURTADO, Dayanis *et al.* Ambidexterity in entrepreneurial universities and performance measurement systems. A literature review. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 345–366, mar. 2024.

GULLMARK, Petter. Do All Roads Lead to Innovativeness? A Study of Public Sector Organizations' Innovation Capabilities. **The American Review of Public Administration**, v. 51, n. 7, p. 509–525, set. 2021.

GÜNTNER, Amelie Verena *et al.* Training Adaptive Leadership: On the Role of Leader Cognitions and Behaviors. **Academy of Management Proceedings**, v. 2022, n. 1, p. 12310, ago. 2022.

HAIR, Joe F.; HOWARD, Matt C.; NITZL, Christian. Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. **Journal of Business Research**, v. 109, p. 101–110, mar. 2020.

HAIR, Joseph F. *et al.* When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v. 31, n. 1, p. 2–24, 14 jan. 2019.

HAIR, Joseph F. *et al.* Evaluation of Reflective Measurement Models. *In*: HAIR, Joseph F. *et al.* (Eds.). **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R**. Classroom Companion: Business. Cham: Springer International Publishing, 2021. p. 75–90.

HAIR, Joseph F. *et al.* **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Third edition ed. Los Angeles: SAGE, 2022.

HAMBLIN, Richard *et al.* Organizational Ambidexterity: A Bibliometric Review and Framework for Future Public Administration Research. **Public Performance & Management Review**, v. 47, n. 5, p. 1073–1109, 2 set. 2024.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 115–135, jan. 2015.

JURKSIENE, Lolita; PUNDZIENE, Asta. The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. **European Business Review**, v. 28, n. 4, p. 431–448, 13 jun. 2016.

LEANDRO CANDIDO, José; NÓBREGA BARBOSA, Maria de Fátima. Uma proposta de análise do planejamento estratégico em instituições federais de ensino superior. **Polêm!ca**, v. 17, n. 3, p. 093–110, 30 out. 2017.

LIN, Hsing-Er *et al.* Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of a Learning Capability and Innovation Ambidexterity. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 2, p. 262–278, mar. 2013.

LOUREIRO, Ruben *et al.* Dynamic capabilities in public sector: theoretical insights and research agenda. **International Journal of Business Excellence**, v. 25, n. 2, p. 233, 2021.

MAZZUCATO, Mariana; KATTEL, Rainer. COVID-19 and public-sector capacity. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 36, n. Supplement_1, p. S256–S269, 28 set. 2020.

MUNEEB, Dilnaz *et al.* Role of dynamic capabilities in driving competitiveness of higher educational institutions. **Management Research Review**, v. 48, n. 7, p. 1121–1147, 27 maio 2025.

NUNES, Francisco G.; NASCIMENTO, Generosa do; MARTINS, Luís M. Introducing the Contextual Ambidexterity Scale for Public Organizations (CASPO): Scale development and initial evidence. **ADMINISTRATIE SI MANAGEMENT PUBLIC**, n. 37, p. 74–89, 29 nov. 2021.

OJHA, Divesh; PATEL, Pankaj C.; SRIDHARAN, Sri V. Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. **International Journal of Production Economics**, v. 222, p. 107509, abr. 2020.

O'REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 185–206, jan. 2008.

OSORIO-LONDOÑO, Andrés A. *et al.* The Influence of Knowledge Management on Dynamic Capabilities. **Journal of Information & Knowledge Management**, v. 20, n. 04, p. 2150045, dez. 2021.

PABLO, Amy L. *et al.* Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector*. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 5, p. 687–708, jul. 2007.

PALM, Klas; LILJA, Johan. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 9, n. 1, p. 2–20, 20 mar. 2017.

PETAR, N. V. The Role of CPD Programs in Supporting Teachers' Application of Innovative Teaching Methods. **Research and Advances in Education**, v. 3, n. 9, p. 47–51, set. 2024.

POSCH, Arthur; GARAUS, Christian. Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. **Long Range Planning**, v. 53, n. 6, p. 101878, dez. 2020.

PRIYANKA; JAIN, Mahima; DHIR, Sanjay. Antecedents of organization ambidexterity: A comparative study of public and private sector organizations. **Technology in Society**, v. 70, p. 102046, ago. 2022.

SCHNEIDER, Leandro Rodrigo. THE INFLUENCE OF BUREAUCRACY ON THE PERFORMANCE OF PUBLIC ORGANIZATIONS. **Sustainable Business International Journal**, v. 1, n. 94, 30 jun. 2021.

SCOTT, Nehemiah. Ambidextrous Strategies and Innovation Priorities: Adequately Priming the Pump for Continual Innovation. **Technology Innovation Management Review**, v. 4, n. 7, p. 44–51, 29 jul. 2014.

SIJABAT, Eduard Alfian Syamsya *et al.* The Effects of Dynamic Capabilities, Entrepreneurial Creativity and Ambidextrous Innovation on Firm's Competitiveness. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 1, p. 711–721, 30 jan. 2021.

TEECE, David J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, ago. 1997.

THEOHARAKIS, Vasilis; ZHENG, Yuyan; ZHANG, Long. Dynamic strategic marketing planning: The paradox of concurrently reconfiguring and implementing strategic marketing planning. **Journal of Business Research**, v. 174, p. 114525, mar. 2024.

TRAMONTIN CASTANHA, Eduardo; BEUREN, Ilse Maria; GASPARETTO, Valdirene. Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 10, n. 20, p. 179–200, 22 dez. 2020.

VANDERSMISSEN, Laure; GEORGE, Bert. Strategic planning in public organizations: reviewing 35 years of research. **International Public Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 633–658, 3 jul. 2024.

ZEEBAREE, Mohammed R. Yaseen. The Effect of Organizational Flexibility on Organizational Ambidexterity in Higher Education Institutions in Iraq. **International Review of Management and Marketing**, v. 14, n. 2, p. 23–36, 19 mar. 2024.

ZHAO, Xinshu; LYNCH, John G.; CHEN, Qimei. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. **Journal of Consumer Research**, v. 37, n. 2, p. 197–206, ago. 2010.

Informações complementares

Descrição	Declaração
Financiamento	Não se aplica.
Aprovação ética	Não se aplica.
Conflito de interesses	Não há.
Disponibilidade dos dados de pesquisa subjacentes	O trabalho não é um <i>preprint</i> e os conteúdos subjacentes ao texto do artigo estão disponíveis sob demanda aos autores.
Uso de Inteligência Artificial	Sim. Foram utilizadas ferramentas de Inteligência Artificial generativa (ChatGPT) exclusivamente como apoio nas seguintes etapas: (i) revisão gramatical, ortográfica e de coesão textual de trechos previamente redigidos pelos autores;

		(ii) sugestão de paráfrases e refinamento estilístico de passagens do referencial teórico e da discussão; (iii) apoio na tradução do resumo para a versão em inglês (Abstract). A IA não foi utilizada para: geração autônoma do texto do manuscrito, formulação de hipóteses, condução da análise estatística (realizada no software SmartPLS 4 pelos autores), interpretação dos resultados ou manipulação de dados e imagens. Toda a produção intelectual, análise crítica, conclusões e responsabilidade pelo conteúdo são exclusivas dos autores.
CrediT	Alessandra Bezerra de Melo	Funções: conceitualização; administração do projeto; metodologia; análise formal; investigação; escrita – rascunho original; escrita – revisão e edição.
	Danilo Lima da Guia	Funções: conceitualização; curadoria de dados; análise formal; investigação; escrita – rascunho original; escrita – revisão e edição.
	Denilson Maciel Sousa	Funções: conceitualização; investigação; validação; escrita – rascunho original; escrita – revisão e edição.
	Marcio Antonio do Rosário Miranda	Funções: conceitualização; análise formal; visualização; investigação; escrita – rascunho original; escrita – revisão e edição.
	William Corrêa Mendes	Funções: conceitualização; análise formal; investigação; visualização; escrita – rascunho original; escrita – revisão e edição.

Avaliadores: Me. Carlos Luis Mafumissa* (Universidade Lúrio. Nampula, Moçambique). O avaliador “A” optou pela avaliação fechada e pelo anonimato.

Revisor do texto em português: Marco Aurélio Mello.

Revisora do texto em inglês: Adriana de Oliveira Gomes Araújo.

Revisora do texto em espanhol: Graziani França Claudino de Anicézio.

Como citar (ABNT):

MELO, Alessandra Bezerra de; GUIA, Danilo Lima da; SOUSA, Denilson Maciel; MIRANDA, Marcio Antonio do Rosário; MENDES, William Corrêa. Eficácia do planejamento estratégico e inovação ambidestra na RFEPCT: o papel mediador das capacidades dinâmicas. **Revista Sítio Novo**, Palmas, v. 10, p. e2156, 2026. DOI: 10.47236/2594-7036.2026.v10.2156. Disponível em: <https://sitionovo.iftto.edu.br/index.php/sitionovo/article/view/2156>.

* Optou pela avaliação fechada e autorizou a divulgação da identidade como avaliador no trabalho publicado e do parecer na página da Revista. Todavia, os autores não concordaram com a publicação dos pareceres da avaliação.