UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO DIEGO GOIS PAIM

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA: EQUILIBRANDO INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS)!?

SÃO CRISTÓVÃO
2026

RODRIGO DIEGO GOIS PAIM

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA: EQUILIBRANDO INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS)!?

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, conforme Resolução Nº 12/2022/CONEPE.

Linha de pesquisa: Inovação e Tecnologia.
Orientadora: Profa. Dra. Glessia Silva de Lima

SÃO CRISTÓVÃO
2026

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

P143a

Paim, Rodrigo Diego Gois
Ambidestria organizacional na gestão pública : equilibrando inovação e eficiência operacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS)!? / Rodrigo Diego Gois Paim ; orientadora Glessia Silva de Lima. – São Cristóvão, SE, 2026.
125 f. : il.

Dissertação (mestrado Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Administração pública. 2. Eficiência organizacional. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Governança pública. 5. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. I. Lima, Glessia Silva de, orient. II. Título.

CDU 658:005.342:378.6

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ata de Defesa de Dissertação

Mestrando: Rodrigo Diego Gois Paim
Título da dissertação: Ambidestria Organizacional na Gestão Pública:Equilibrando Inovação e Eficiência Operacional no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia(IFS)!?
Data e horário da defesa: 24/08/26 – 08:30h

Examinadores
- Profª. Drª. Glessia Silva de Lima (Presidente - Orientadora)
- Prof. Dr. Jefferson David Araújo Sales (Examinador Interno)
- Profª. Drª. Andréa Cardoso Ventura (Examinadora Externa ao Programa)

Parecer: Depois de avaliarmos o projeto de dissertação e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que o candidato apresentou em sessão pública seu trabalho de pesquisa e respondeu aos nossos questionamentos, atribuímos, em sessão privada, o seguinte conceito:
__X__ Aprovado
_____Reprovado

São Cristóvão, 24 de agosto de 2026

gov.br Documento assinado digitalmente
GLESSIA SILVA DE LIMA
Data: 24/08/2026 10:10:20-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª. Drª. Glessia Silva de Lima
(Presidente – Orientadora)
Participação à distância por videoconferência

gov.br Documento assinado digitalmente
JEFFERSON DAVID ARAUJO SALES
Data: 24/08/2026 10:56:23-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Jefferson David Araújo Sales
(Examinador Interno)
Participação à distância por videoconferência

gov.br Documento assinado digitalmente
ANDREA CARDOSO VENTURA
Data: 24/08/2026 10:31:02-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª. Drª. Andréa Cardoso
(Examinadora Externa ao Programa)
Participação à distância por videoconferência

gov.br Documento assinado digitalmente
RODRIGO DIEGO GOIS PAIM
Data: 24/08/2026 11:10:21-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Rodrigo Diego Gois Paim
(Discente)
Participação à distância por videoconferência

“Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas.”

Rubem Alves

AGRADECIMENTOS

A trajetória do mestrado exigiu dedicação e persistência, mas também proporcionou experiências importantes para minha formação acadêmica, profissional e pessoal. Como nenhuma conquista é construída individualmente, agradeço a todos que estiveram presentes nesta caminhada.

Mesmo nos momentos de incerteza e cansaço, encontrei na fé a força necessária para continuar avançando. Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder sabedoria, serenidade e determinação para enfrentar as dificuldades.

Aos meus pais, Jane e Antônio, agradeço pelo apoio, pelos ensinamentos e pelos valores que contribuíram para a pessoa que me tornei. Sou grato por acreditarem em mim e por sempre valorizarem a educação e o conhecimento.

Não poderia deixar de agradecer à minha segunda mãe, Cida, agradeço pelo amor, pelo cuidado e pela presença constante. Ao meu irmão, Victor, agradeço pela amizade, pelo companheirismo e pelos momentos compartilhados.

De modo especial, registro meu carinho e respeito aos meus avós Pedro, Edildes, José e Lourdes, reconhecendo a importância de cada um na história da minha família. A Pedro, Edildes e José, *in memoriam*, dedico uma lembrança afetuosa e cheia de saudade, pois seus ensinamentos e seu afeto permanecem vivos em minha memória.

À minha esposa, Cida Paim, expresso minha mais profunda gratidão. Obrigado por compreender as ausências, as preocupações e as horas dedicadas à pesquisa. Seu apoio, sua paciência e seu incentivo foram fundamentais. Esta conquista também pertence a você.

Aos meus amigos, agradeço pela presença, pelo incentivo e por tornarem esse percurso mais leve. De maneira especial, a Anderson, Bia, Manoel, Paulo e Vitória, pelas risadas, pelos bolos, pastéis, coxinhas, espetinhos e até pela corrida (quantos momentos compartilhados, hein?), além das muitas (muitas mesmo) conversas que aliviaram as preocupações e deixaram boas lembranças.

À minha orientadora, Prof.ª Dr.ª Glessia Silva de Lima, manifesto minha sincera gratidão pela orientação, disponibilidade e dedicação à pesquisa. Agradeço pelo rigor acadêmico, pelo incentivo à reflexão, ao aprimoramento da escrita e à autonomia como pesquisador. Sou especialmente grato pela sensibilidade e compreensão diante das dificuldades pessoais que afetaram meu percurso. Sua capacidade de conciliar exigência e acolhimento foi essencial para a conclusão desta dissertação e para meu amadurecimento acadêmico.

À Prof.ª Dr.ª Andréa Cardoso Ventura e ao Prof. Dr. Jefferson David Araújo Sales, integrantes da banca examinadora, agradeço pela leitura cuidadosa e pelas contribuições ao aperfeiçoamento desta pesquisa.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS), agradeço pela formação e pelas experiências vivenciadas. À Cris, agradeço pela atenção e gentileza nas demandas acadêmicas, além dos cafezinhos e das conversas que tornaram esse percurso mais acolhedor.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS), agradeço pela abertura institucional e pelo apoio à realização do estudo. À reitora Ruth Sales, agradeço pelo apoio institucional, e aos servidores entrevistados, pela disponibilidade, confiança e colaboração. A Luciano Mendonça, diretor do Campus Propriá no início do mestrado, e a José Franco, diretor do Campus Nossa Senhora do Socorro, agradeço pelo apoio e pela compreensão que me permitiram conciliar as atividades profissionais e acadêmicas.

Ao Governo Federal, sob a presidência de Luiz Inácio Lula da Silva, e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), agradeço pelo incentivo à educação pública, à pesquisa científica e à pós-graduação.

"Você tem um Deus que cuida de você." — Filipe Escandurras

RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS) equilibra *exploration* e *exploitation*, dimensões centrais da ambidestria organizacional. A *exploration* foi compreendida como a busca por novos conhecimentos, a experimentação, a aprendizagem e a adaptação institucional, enquanto a *exploitation* foi associada ao aprimoramento de processos existentes, à eficiência operacional, à padronização, ao controle e à continuidade da prestação dos serviços públicos educacionais. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, configurando-se como estudo de caso único incorporado, cujas subunidades de análise foram a Reitoria, o Campus Aracaju e o Campus Propriá. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental, abrangendo documentos institucionais e normativos, relatórios de gestão, resoluções e atas de reuniões. A análise de conteúdo, realizada com o apoio do ATLAS.ti, possibilitou o cruzamento das fontes de evidências provenientes das entrevistas e dos documentos. Os resultados indicam que a ambidestria no IFS não se manifesta predominantemente por inovações disruptivas ou por estruturas separadas destinadas à inovação e à eficiência, mas por práticas incrementais, colaborativas e adaptativas construídas no cotidiano da gestão administrativa e educacional. A *exploration* foi identificada em práticas de cooperação e articulação institucional, aprendizagem organizacional, modernização tecnológica e administrativa e adaptação diante de restrições. A *exploitation*, por sua vez, manifestou-se por meio da eficiência operacional, do controle e monitoramento, da governança institucional, da padronização de processos e da burocracia adaptativa. Conclui-se que, no IFS, a ambidestria pode ser compreendida como uma capacidade institucional situada, construída a partir das condições concretas de funcionamento da organização e da articulação entre estabilidade e adaptação, coordenação sistêmica e autonomia local, controle e aprendizagem. Como contribuição teórica, o estudo amplia a compreensão da ambidestria em contextos públicos educacionais ao demonstrar que sua operacionalização pode ocorrer por meio de práticas incrementais, colaborativas e adaptativas, condicionadas por restrições institucionais e pelas tensões entre coordenação sistêmica e autonomia local. Como contribuição prática, são propostas diretrizes para a operacionalização da ambidestria no IFS, cujos elementos podem subsidiar reflexões e estudos em outros contextos públicos educacionais com características semelhantes.

Palavras-chave: Ambidestria organizacional. *Exploration*. *Exploitation*. Gestão pública. Instituições públicas de ensino.

ABSTRACT

This study aimed to investigate how the Federal Institute of Education, Science and Technology of Sergipe (IFS) balances *exploration* and *exploitation*, the central dimensions of organizational ambidexterity. *Exploration* was understood as the pursuit of new knowledge, experimentation, learning, and institutional adaptation, whereas *exploitation* was associated with the improvement of existing processes, operational efficiency, standardization, control, and continuity in the provision of public educational services. The research adopted a qualitative, descriptive, and exploratory approach and was designed as an embedded single-case study, with the Rector's Office, Aracaju Campus, and Propriá Campus as its subunits of analysis. Data were collected through semi-structured interviews and document analysis, encompassing institutional and normative documents, management reports, resolutions, and meeting minutes. Content analysis, conducted with the support of ATLAS.ti, enabled the cross-analysis of evidence from interviews and documents. The results indicate that ambidexterity at IFS is not predominantly manifested through disruptive innovations or separate structures dedicated to innovation and efficiency, but rather through incremental, collaborative, and adaptive practices developed in the day-to-day activities of administrative and educational management. *Exploration* was identified in practices involving cooperation and institutional articulation, organizational learning, technological and administrative modernization, and adaptation in response to constraints. *Exploitation*, in turn, was manifested through operational efficiency, control and monitoring, institutional governance, process standardization, and adaptive bureaucracy. It is concluded that, at IFS, ambidexterity can be understood as a situated institutional capability built upon the organization's concrete operating conditions and the articulation between stability and adaptation, systemic coordination and local autonomy, and control and learning. As a theoretical contribution, the study broadens the understanding of ambidexterity in public educational contexts by demonstrating that its operationalization can occur through incremental, collaborative, and adaptive practices conditioned by institutional constraints and by tensions between systemic coordination and local autonomy. As a practical contribution, the study proposes guidelines for operationalizing ambidexterity at IFS, whose elements may support reflection and further research in other public educational contexts with similar characteristics.

Keywords: Organizational ambidexterity. *Exploration*. *Exploitation*. Public management. Public educational institutions.

LISTA DE ABREVIATURAS

BCB	Banco Central do Brasil
CEFET-SE	Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe
CEP	Comitê de Ética de Pesquisa
CGU	Controladoria Geral da União
FORPLAN	Fórum de Planejamento e Administração
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IES	Instituições de Ensino Superior
IFEs	Instituições Federais de Ensino
IFS	Instituto Federal de Sergipe
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LOA	Lei Orçamentária Anual
NAPNE	Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Específicas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PRODIN	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino
PROPADM	Programa de Pós-Graduação em Administração
RARD	Relatório de Avaliação de Receitas e Despesas Primárias
RCLE	Registro de Consentimento Livre e Esclarecido
SETEC/MEC	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação
SINAPI	Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil
SIORG	Sistema de Organização Institucional
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UFS	Universidade Federal de Sergipe

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação Gráfica da Ambidestria Organizacional: Integração entre Inovação (*Exploration*) e Eficiência Operacional (*Exploitation*) 22
Figura 2 – Representação dos elementos constitutivos da ambidestria organizacional no setor público e seus principais desafios estruturais 29
Figura 3 – Ambidestria Organizacional nas IES Públicas: Inovação e Eficiência em Equilíbrio 31
Figura 4 – Localização dos campi do Instituto Federal de Sergipe (IFS) 37
Figura 5 – Representação do Instituto Federal de Sergipe (IFS) e das unidades que compõem o caso estudado 53
Figura 6 – Distribuição dos códigos de *exploration* por subunidade analisada 57
Figura 7 – Distribuição dos códigos de *exploitation* por subunidade analisada 70
Figura 8 – Distribuição dos códigos de tensão por subunidade analisada 82
Figura 9 – Síntese visual dos achados empíricos sobre a ambidestria organizacional no IFS . 94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas de operacionalização da metodologia da pesquisa 33
Quadro 2 – Protocolo de Pesquisa 39
Quadro 3 – Síntese dos documentos institucionais analisados 45
Quadro 4 – Relação entre questões de pesquisa, fontes de evidência e procedimentos de coleta e análise 47
Quadro 5 – Categorias e elementos de análise da ambidestria organizacional no IFS 48
Quadro 6 – Estratégias para Garantia da Validade e Confiabilidade 51
Quadro 7 – Síntese analítica das atividades de *exploration* identificadas no IFS 68
Quadro 8 – Síntese analítica das atividades de *exploitation* identificadas no IFS 79
Quadro 9 – Diretrizes para a operacionalização da ambidestria organizacional no IFS 100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 15
1.2 OBJETIVOS 16
1.3 JUSTIFICATIVA 16
2 REFERENCIAL TEÓRICO 21
2.1 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL: CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS 21
2.2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: ESPECIFICIDADES E DESAFIOS 25
2.3 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS 29
3 METODOLOGIA 33
3.1 QUESTÕES DE PESQUISA 33
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 34
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA 35
3.3.1 Protocolo de Pesquisa **38**
3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS 39
3.5 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE 48
3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS 50
3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA 51
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 53
4.1 CONTEXTO DO CASO 53
4.2 ATIVIDADES DE *EXPLORATION* PRESENTES NO IFS 56
4.3 ATIVIDADES DE *EXPLOITATION* DESENVOLVIDAS NO IFS 70
4.4 DESAFIOS ENFRENTADOS PELO IFS AO BUSCAR EQUILIBRAR *EXPLORATION* E *EXPLOITATION* 81
4.5 DIRETRIZES PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL 93
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 102
REFERÊNCIAS 107
APÊNDICE A – Roteiro para análise documental 112
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista: Direção-Geral e Reitoria 114
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista: Gerentes e Servidor Indicado 116
ANEXO A – APROVAÇÃO NO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA 118
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) . 119

ANEXO C – REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PESQUISA EM AMBIENTE VIRTUAL (RCLE) 123

1 INTRODUÇÃO

A inovação tem sido considerada um dos pilares centrais da modernização da gestão pública contemporânea (Osborne; Brown, 2011). No entanto, as organizações públicas enfrentam o desafio de conciliar a necessidade de explorar novas soluções e tecnologias com a obrigação de manter a eficiência, a previsibilidade e o controle exigidos pela sociedade (Osborne & Brown, 2011; OCDE, 2015; Pollitt; Bouckaert, 2017). Essa tensão entre inovação e eficiência operacional configura o que a literatura em administração denomina de ambidestria organizacional, um conceito originalmente desenvolvido no campo da gestão privada, mas que, nas últimas décadas, vem ganhando relevância no setor público (O'Reilly; Tushman, 2013; Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020).

A ambidestria organizacional refere-se à capacidade das organizações de equilibrar simultaneamente dois conjuntos de atividades interdependentes e, por vezes, contraditórios: *exploration*, associada à experimentação, à busca por novos conhecimentos e à aprendizagem voltada ao futuro, e *exploitation*, relacionada ao aperfeiçoamento de rotinas existentes, à padronização e à eficiência operacional (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2011). Para fins de clareza inicial, este estudo aproxima *exploration* da ideia de inovação e *exploitation* da de eficiência operacional, ainda que reconheça que tais termos possuem escopo teórico mais amplo, envolvendo dimensões estruturais, culturais e cognitivas que serão aprofundadas ao longo do trabalho.

No contexto público, equilibrar essas duas dimensões é uma tarefa particularmente desafiadora. A rigidez normativa, a multiplicidade de stakeholders e as pressões por *accountability* limitam a capacidade de experimentação e adaptação organizacional (Hamblin *et al.*, 2024). Diferentemente do setor privado, em que os stakeholders estão majoritariamente voltados a interesses econômicos, como retorno financeiro e satisfação do cliente, o setor público envolve uma rede mais ampla e difusa de partes interessadas, como sociedade civil, usuários dos serviços, órgãos de controle e instâncias políticas, com interesses por vezes conflitantes (Rainey; Bozeman, 2000; Bryson, 2004).

Ao mesmo tempo, as crescentes demandas sociais por serviços públicos mais ágeis e inovadores exigem que as organizações desenvolvam novas competências e capacidades de inovação (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020; Alkaabi *et al.*, 2024). Assim, compreender como a ambidestria pode ser alcançada em ambientes públicos de alta complexidade tornou-se uma questão central tanto para a teoria quanto para a prática da administração pública.

Nas instituições públicas de ensino, como os Institutos Federais, a ambidestria assume

contornos ainda mais complexos. Essas organizações precisam promover a inovação educacional e tecnológica, característica da dimensão *exploration*, ao mesmo tempo em que mantêm a eficiência administrativa e o cumprimento de normativas, características da dimensão *exploitation*, evidenciando a necessidade de equilibrar inovação e controle no contexto das organizações públicas de ensino (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2013; Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020; Sliż; Dobrowolska, 2023).

Além disso, o ambiente universitário exige a articulação entre ensino, pesquisa, inovação, gestão interna e interação com a sociedade, ampliando a importância de abordagens sistêmicas, estruturas integradas e culturas organizacionais favoráveis à adaptação e à inovação (Sliż; Dobrowolska, 2023).

Embora o tema venha sendo amplamente estudado em organizações privadas, ainda há escassez de pesquisas empíricas que investiguem como a ambidestria organizacional se manifesta em instituições públicas de ensino superior (Page *et al.*, 2021; Hamblin *et al.*, 2024). No Brasil, estudos realizados em organizações públicas evidenciam os desafios de integrar inovação, eficiência, planejamento estratégico, gestão de projetos e estruturas de governança (Mourão; Forte, 2022). O presente estudo busca contribuir para o preenchimento dessa lacuna, analisando como essas tensões são geridas no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS).

A escolha do IFS como unidade de análise justifica-se por suas particularidades institucionais. O Instituto é composto por múltiplos campi distribuídos em contextos socioeconômicos diversos, característica inerente ao modelo institucional multicampi da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Brasil, 2008; IFS, 2019). O que representa uma oportunidade singular de observar configurações ambidestras distintas dentro de uma mesma estrutura organizacional. Sua natureza híbrida, combinando gestão administrativa (planejamento, orçamento, infraestrutura, TI, recursos humanos) e gestão educacional (ensino, pesquisa, extensão e inovação) (Brasil, 2008; Pacheco; Ferrarini; Silva, 2010) torna-o um campo fértil para examinar como práticas de *exploration* e *exploitation* são implementadas em diferentes níveis e sob distintas pressões institucionais.

Ademais, a expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, especialmente no período compreendido entre 2008 e o final da década de 2010, impôs aos Institutos Federais o desafio de aprimorar a eficiência administrativa sem comprometer a inovação, exigindo novas formas de governança e de aprendizagem organizacional. Embora haja iniciativas recentes de ampliação da Rede Federal em curso, o presente estudo concentra-se nesse ciclo por se tratar de um período com impactos

organizacionais já institucionalizados.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo compreender como o IFS equilibra e integra *exploration* e *exploitation* em suas práticas de gestão administrativa e educacional, e sob quais condições esse equilíbrio se torna viável?

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o avanço da literatura sobre ambidestria organizacional ao aprofundar a compreensão de como as dimensões de *exploration* e *exploitation* se manifestam e se articulam no contexto de uma instituição pública federal de ensino (Hamblin *et al.*, 2024). Ao analisar práticas administrativas e educacionais no âmbito do IFS, a pesquisa amplia e contextualiza os pressupostos clássicos da ambidestria organizacional propostos por March (1991) e desenvolvidos por O'Reilly e Tushman (1996; 2013), dialogando com abordagens contemporâneas que destacam a relevância das condições organizacionais e gerenciais para a viabilização da ambidestria em organizações públicas (Cannaerts; Segers; Warsen, 2020; Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020).

Sob a perspectiva prática, os achados do estudo apresentam potencial para subsidiar a reflexão gerencial e a formulação de estratégias e arranjos de governança no âmbito do IFS, especialmente quanto ao equilíbrio entre inovação e eficiência operacional, contribuindo para o aprimoramento dos processos decisórios e para o fortalecimento da capacidade adaptativa das organizações públicas frente a demandas crescentes por desempenho, *accountability* e inovação no serviço público educacional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Por um lado, é essencial equilibrar a necessidade de inovar com a manutenção da eficiência na gestão do IFS (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2013); por outro, as organizações públicas, em especial as instituições de ensino superior (IES), enfrentam restrições e desafios que dificultam esse equilíbrio (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020; Sliż; Dobrowolska, 2023). Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Como é possível equilibrar a necessidade de inovar com a manutenção da eficiência na gestão do IFS? A partir dessa pergunta, o estudo irá explorar os fatores que influenciam a adoção de práticas ambidestras no IFS e como a instituição lida com os desafios que emergem ao tentar conciliar esses dois aspectos.

1.2 OBJETIVOS

Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo geral investigar como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS) equilibra *exploration* e *exploitation*, dimensões centrais da ambidestria organizacional, em suas práticas de gestão administrativa e educacional.

Objetivos específicos:

1. Identificar quais atividades de *exploration* estão presentes no IFS;
2. Identificar quais atividades de *exploitation* são desenvolvidas no IFS;
3. Compreender os principais desafios enfrentados pelo IFS ao buscar equilibrar *exploration* e *exploitation;*
4. Construir orientações sobre como a ambidestria organizacional pode ser operacionalizada no IFS.

Nesse sentido, o estudo tem como objetivo investigar como o IFS equilibra *exploration* e *exploitation*, dimensões centrais da ambidestria organizacional. A partir da análise desse equilíbrio, compreendido no contexto institucional como a articulação entre inovação e eficiência, pretende-se oferecer contribuições teóricas e práticas para a compreensão da ambidestria organizacional no contexto de uma instituição pública federal de ensino.

Do ponto de vista teórico, busca-se analisar como os pressupostos da ambidestria se manifestam diante das especificidades do caso estudado, marcado por burocracia, múltiplos stakeholders e estrutura multicampi. Do ponto de vista prático, pretende-se propor orientações que possam auxiliar a gestão do IFS na articulação entre inovação, controle, eficiência e aprendizagem organizacional

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo da ambidestria organizacional no setor público é essencial para compreender como as instituições podem inovar sem comprometer a eficiência operacional, um equilíbrio fundamental em um cenário de restrições fiscais e demandas sociais complexas (Smith; Umans, 2015; Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020).

De acordo com o Banco Central do Brasil (BCB, 2025), na Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2025 o governo projetava um déficit primário de R$ 30 bilhões; entretanto, o primeiro Relatório de Avaliação de Receitas e Despesas Primárias (RARD) revisou essa previsão para R$ 76 bilhões, superando o déficit de R$ 45 bilhões registrado em 2024. Até

abril de 2025, o setor público consolidado acumulava necessidade de financiamento de R$ 103 bilhões, revelando um cenário fiscal desafiador que reforça a urgência de estratégias de gestão capazes de equilibrar melhoria contínua, racionalização de gastos e inovação.

No âmbito das instituições públicas de ensino, esse desafio assume contornos específicos, pois essas organizações precisam conciliar o uso eficiente dos recursos, a adaptação às exigências institucionais e legais e o atendimento às demandas de diferentes stakeholders, preservando simultaneamente suas atividades de ensino, pesquisa e interação com a sociedade (Cannaerts; Segers; Warsen, 2020; Sliż; Dobrowolska, 2023). Esse contexto gera uma tensão constante entre a adoção de práticas inovadoras, associadas à transformação digital e à incorporação de novas tecnologias, e a necessidade de preservar a eficiência e a continuidade dos processos administrativos (Mourão; Forte, 2022; Sliż; Dobrowolska, 2023).

A inovação na administração pública vem sendo discutida como elemento central para a modernização do Estado e para a melhoria da prestação de serviços públicos (Bingham; Burch, 2018). Entretanto, a rigidez orçamentária, as exigências de transparência e a multiplicidade de instâncias decisórias, características das organizações públicas, limitam a agilidade na implementação de mudanças , ao intensificarem controles formais, ampliarem a complexidade decisória e reduzirem a flexibilidade organizacional (Rainey; Bozeman, 2000; Bovens, 2007; Pollitt; Bouckaert, 2017).

Diante disso, torna-se essencial desenvolver estruturas organizacionais ambidestras, capazes de combinar *exploration*, a busca por novas oportunidades e formas de aprendizado, com *exploitation,* o aperfeiçoamento das rotinas e processos existentes (O'Reilly; Tushman, 2011; Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020).

O termo ambidestria tem origem na palavra latina *ambidexter*, que significa "aquele que tem ambas as mãos direitas", ou "habilidade de usar as duas mãos com igual destreza". No campo organizacional, essa metáfora foi adotada por Duncan (1976) e posteriormente consolidada por March (1991) e O'Reilly e Tushman (2004, 2013) para descrever a capacidade das organizações de desenvolver simultaneamente *exploration* (atividades voltadas à inovação, aprendizagem e adaptação) e *exploitation* (atividades associadas à eficiência, controle e utilização dos recursos existentes).

Conforme Di Serio e Vasconcellos (2009), o conceito de ambidestria organizacional traduz a necessidade de "equilibrar a busca por novas oportunidades e a exploração dos resultados atuais, em um processo dinâmico de gestão da inovação e do desempenho". Assim, a expressão ambidestria organizacional simboliza a habilidade gerencial de conciliar forças aparentemente opostas, inovação e estabilidade, de modo a garantir tanto a adaptação quanto

a eficiência organizacional.

Essa perspectiva teórica, contudo, assume contornos distintos conforme o ambiente institucional em que é aplicada. Nesse sentido, a configuração de stakeholders e suas demandas exerce papel determinante na forma como a ambidestria é concebida e praticada em diferentes tipos de organização, uma vez que influenciam objetivos, processos decisórios e o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* (Rainey; Bozeman, 2000; Raisch; Birkinshaw, 2008; Cannaerts; Segers; Warsen, 2020).

Embora o conceito de ambidestria organizacional tenha sido originalmente desenvolvido e amplamente aplicado ao setor privado, a dinâmica de stakeholders no contexto público apresenta diferenças substanciais que influenciam sua operacionalização (March, 1991; Rainey; Bozeman, 2000; O'Reilly; Tushman, 2013; Cannaerts; Segers; Warsen, 2020).

Nas organizações privadas, os stakeholders centrais são, em geral, acionistas, clientes e parceiros de mercado, cujas demandas estão voltadas ao crescimento, competitividade e retorno financeiro (O'Reilly; Tushman, 2013). Já nas organizações públicas, os stakeholders são mais numerosos, heterogêneos e frequentemente conflituosos, incluindo órgãos de controle, governo, sociedade civil, servidores, sindicatos e beneficiários diretos das políticas públicas (Bryson; Crosby; Bloomberg, 2014).

Essa multiplicidade de interesses e a necessidade de *accountability* pública tornam o ambiente das organizações públicas mais complexo e restritivo, o que impacta a capacidade de equilibrar *exploration* (inovação, aprendizado e experimentação) e *exploitation* (eficiência, controle e conformidade) (Rainey; Bozeman, 2000; Bovens, 2007; Cannaerts; Segers; Warsen, 2020; Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020). Como destacam Gieske, Duijn e Van Buuren (2020), a ambidestria no setor público depende de mecanismos colaborativos, confiança interinstitucional e liderança integradora, elementos que nem sempre são exigidos ou priorizados no contexto corporativo privado.

Tradicionalmente, os estudos sobre ambidestria organizacional têm se concentrado em contextos corporativos e empresariais, conforme evidenciam as abordagens clássicas de March (1991), Tushman e O'Reilly (1996, 2013) e Raisch e Birkinshaw (2008). No entanto, sua aplicação em organizações públicas, especialmente em instituições de ensino, que precisam equilibrar inovação acadêmica e eficiência administrativa, é igualmente relevante, mas ainda pouco explorada, o que representa um campo promissor de investigação e reforça a importância de aprofundar o entendimento sobre práticas de gestão capazes de integrar inovação e eficiência (Gieske; Duijn; van Buuren, 2020; Sliż; Dobrowolska, 2023).

A escolha do Instituto Federal de Sergipe (IFS) como campo empírico é especialmente

adequada para esta pesquisa por reunir, em uma única estrutura institucional, múltiplos níveis de gestão e realidades territoriais distintas. Essa característica permite observar como o equilíbrio entre inovação e eficiência se manifesta tanto em unidades administrativas centrais (como a Reitoria) quanto em campi localizados em contextos socioeconômicos diversos.

Criados pela Lei nº 11.892/2008, os Institutos Federais integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, caracterizando-se por uma estrutura multicampi e pluricurricular, vinculada ao Ministério da Educação e com autonomia administrativa, patrimonial e financeira (Brasil, 2008). Tal configuração promove uma gestão complexa, marcada pela diversidade territorial e pela necessidade de coordenação sistêmica entre unidades distribuídas em diferentes regiões do estado (MEC/SETEC, 2022).

Essa natureza multicampi e a forte vinculação às políticas educacionais federais inserem o IFS em um cenário de alta complexidade gerencial e *accountability* pública, em que decisões estratégicas precisam equilibrar eficiência administrativa e inovação educacional (Pacheco, 2011; Motta, 2013). Tais características tornam o IFS um caso relevante para investigar como a ambidestria organizacional se manifesta em uma instituição pública federal de ensino com estrutura multicampi.

Do ponto de vista institucional, o estudo justifica-se pela sua relevância para o Instituto Federal de Sergipe (IFS), ao oferecer subsídios que possam orientar práticas de gestão administrativa e educacional voltadas à integração entre inovação e eficiência. A compreensão dos mecanismos que sustentam a ambidestria organizacional pode apoiar gestores públicos na formulação de estratégias de liderança integradora, no fortalecimento da cultura organizacional adaptativa e na adoção de modelos de governança colaborativos, em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Inovação (Decreto nº 10.534/2020) e do Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação (Lei nº 13.243/2016).

Quanto ao recorte empírico, a definição das unidades de análise fundamenta-se na Divisão Regional do Brasil em Regiões Geográficas Imediatas e Intermediárias, estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2017, que substituiu o antigo modelo de meso e microrregiões. Segundo o IBGE (2017), o estado de Sergipe é composto por duas Regiões Geográficas Intermediárias, Aracaju e Itabaiana, e seis Regiões Geográficas Imediatas: Aracaju, Estância, Propriá, Itabaiana, Lagarto e Nossa Senhora da Glória.

Considerando essa configuração, foram selecionadas três unidades institucionais do IFS: a Reitoria, o Campus Aracaju e o Campus Propriá. A Reitoria, situada em Aracaju, integra a Região Geográfica Intermediária de Aracaju e exerce papel estratégico de coordenação e integração sistêmica entre os campi. O Campus Aracaju, localizado na Região

Geográfica Imediata de Aracaju, representa o contexto urbano e consolidado da instituição, com maior infraestrutura e maturidade organizacional. Já o Campus Propriá, inserido na Região Geográfica Imediata de Propriá, reflete um contexto interiorano e periférico, caracterizado por desafios estruturais, maior dependência de políticas públicas e menor disponibilidade de recursos.

O contraste entre as Regiões Geográficas Imediatas de Aracaju e Propriá possibilita capturar diversidade organizacional e territorial, representando tanto a complexidade metropolitana quanto os desafios de interiorização da educação pública. Essa distinção evidencia como fatores territoriais, estruturais e institucionais influenciam a ambidestria organizacional, contribuindo para o avanço teórico da discussão sobre inovação no setor público e para o aperfeiçoamento prático das políticas e processos de gestão no âmbito das Instituições Federais de Ensino.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico, visa integrar as principais correntes de estudo sobre ambidestria organizacional, abordando tanto os fundamentos teóricos quanto os desafios e as particularidades do setor público. Ao fazê-lo, busca-se fornecer uma base conceitual robusta que permita compreender como as instituições de ensino superior públicas podem, por meio de estratégias ambidestras, responder de forma eficaz às crescentes demandas por inovação e eficiência, superando as barreiras impostas por contextos regulatórios e orçamentários restritivos.

2.1 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL: CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS

A ambidestria organizacional refere-se à capacidade de uma organização de equilibrar duas estratégias complementares: *exploration* e *exploitation* (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 1996). Em sua essência, o *exploration* consiste na busca contínua por inovação por meio de experimentação, desenvolvimento de novas ideias, produtos, serviços ou processos e na disposição para tomar riscos, o que a caracteriza por alta incerteza e variabilidade nos resultados (March, 1991). Por outro lado, *exploitation* está relacionado ao refinamento das competências existentes, à eficiência, à implementação e ao aperfeiçoamento de produtos, serviços e processos já estabelecidos (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2013).

A literatura recente também destaca que a liderança integradora e a cultura organizacional adaptativa são componentes essenciais para o desenvolvimento da ambidestria em organizações públicas (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020; Hamblin *et al.*, 2024; O'Reilly; Tushman, 2013). A liderança integradora articula as práticas de *exploration* e *exploitation*, promovendo um ambiente institucional que valoriza tanto a inovação quanto a eficiência. Já a cultura adaptativa favorece o aprendizado contínuo, a aceitação da mudança e a colaboração entre setores, facilitando a coexistência das duas lógicas organizacionais (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020); Hamblin *et al.*, 2024).

Para que uma organização seja considerada ambidestra, é necessário integrar essas duas dimensões de forma equilibrada, de modo que ela consiga explorar novas oportunidades sem comprometer a eficiência operacional (Raisch; Birkinshaw, 2008). Essa relação de complementaridade e tensão é ilustrada na Figura 1, que representa a ambidestria organizacional como o resultado da integração entre inovação e eficiência, mediada por

elementos como liderança integradora, cultura organizacional flexível e mecanismos de coordenação. Tal abordagem evidencia os desafios inerentes à implementação dessa estratégia, que vão desde a necessidade de estruturas organizacionais flexíveis até o desenvolvimento de uma cultura que incentive tanto a experimentação quanto o aprimoramento dos processos existentes (O'Reilly; Tushman, 2011; Raisch; Birkinshaw, 2008).

Figura 1 – Representação Gráfica da Ambidestria Organizacional: Integração entre Inovação (*Exploration*) e Eficiência Operacional (*Exploitation*)



Fonte: Adaptado de March (1991).

A origem do conceito de ambidestria organizacional remonta ao início da década de 1970, com os estudos pioneiros de Robert Duncan (1976). Duncan discutiu pela primeira vez a noção de que as organizações poderiam ter "estruturas duais", ou seja, poderiam operar simultaneamente com estruturas diferentes para lidar com necessidades de estabilidade e inovação, lançando as bases para futuras discussões sobre o equilíbrio organizacional (Duncan, 1976). No entanto, o desenvolvimento mais expressivo da teoria ocorreu com Duncan (1976) e March (1991) que são os precursores do conceito de ambidestria organizacional como o caminho alternativo para a eliminação de *trade-offs* nas organizações (Coutinho; Pardini, 2022).

No artigo intitulado "*Exploration and Exploitation in Organizational Learning*", March apresentou as duas dimensões fundamentais da ambidestria: o *exploration*, relacionado

à busca por inovação e criação de novos conhecimentos, e o *exploitation*, que envolve o aperfeiçoamento contínuo das atividades existentes e o refinamento das competências já consolidadas (March, 1991). O trabalho de March tornou-se o marco conceitual mais importante para estudos posteriores sobre ambidestria organizacional.

Posteriormente, Charles O'Reilly e Michael Tushman (1996) aprofundaram e popularizaram o conceito, enfatizando a necessidade de as organizações desenvolverem a capacidade dinâmica de equilibrar inovação e eficiência para manter uma vantagem competitiva sustentável no longo prazo. Esses autores destacaram que organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de explorar novas oportunidades, enquanto simultaneamente exploram e aprimoram suas competências existentes, constituindo o que denominaram de "ambidestria organizacional" (O'Reilly; Tushman, 1996).

Na sequência, os estudos sobre ambidestria expandiram-se consideravelmente, com Sebastian Raisch e Julian Birkinshaw (2008) produzindo uma relevante revisão teórica da literatura, na qual identificaram e sintetizaram os antecedentes, resultados e fatores moderadores da ambidestria. Segundo os autores, a ambidestria é influenciada por aspectos como cultura organizacional, liderança integradora e flexibilidade estrutural, que permitem às organizações equilibrarem *exploration* e *exploitation* de maneira sustentável (Raisch; Birkinshaw, 2008).

Mais recentemente, a aplicação da ambidestria organizacional tem sido investigada em contextos específicos, incluindo o setor público e instituições de ensino superior (Gieske, Duijn; Van Buuren, 2020; Cannaerts; Segers; Warsen, 2020; Sliż; Dobrowolska, 2023). Nesses contextos, o conceito foi ampliado para abarcar desafios particulares como restrições regulatórias, complexidade burocrática, pressão por *accountability* e múltiplos stakeholders (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020; Cannaerts; Segers; Warsen, 2020; Sliż; Dobrowolska, 2023).

Em suma, ao longo das últimas cinco décadas, a teoria da ambidestria organizacional evoluiu significativamente, saindo de um conceito inicial relacionado às estruturas duais para uma teoria abrangente sobre como as organizações podem sustentar vantagem competitiva e eficiência operacional simultaneamente em ambientes complexos e dinâmicos.

No entanto, alcançar a ambidestria organizacional é um desafio complexo, pois há uma tensão inerente entre a necessidade de explorar novas oportunidades e a otimização dos processos existentes (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020). Um dos principais obstáculos é a alocação de recursos, visto que as organizações precisam equilibrar investimentos entre inovação e eficiência sem comprometer nenhuma dessas abordagens (Jansen *et al*., 2006). Além

disso, a gestão de competências torna-se essencial para garantir que as equipes desenvolvam habilidades que possibilitem a inovação sem prejudicar a continuidade operacional (Smith; Umans, 2015).

Outro fator determinante é a cultura organizacional, que deve fomentar a experimentação sem comprometer padrões e regulamentos internos, garantindo um ambiente propício tanto para a inovação quanto para a eficiência (Cannaerts; Segers; Warsen, 2020).

Além dos fatores relacionados ao contexto organizacional, a ambidestria pode manifestar-se em diferentes níveis dentro da organização (Gibson; Birkinshaw, 2004; Raisch; Birkinshaw, 2008; O'Reilly; Tushman, 2013). A ambidestria em nível individual, ou seja, à capacidade dos servidores de equilibrar atividades de *exploration* e *exploitation* no desempenho de suas funções, está positivamente ligada ao desempenho em contextos de pesquisa e inovação, conforme apontado por Kobarg *et al.* (2017). No entanto, sua efetividade depende de como essas capacidades individuais são integradas à estratégia e à cultura organizacional, criando um alinhamento que potencialize o impacto coletivo (Gibson; Birkinshaw, 2004).

A liderança desempenha papel crítico nesse processo, ao criar condições organizacionais que favoreçam a coexistência e a integração entre atividades de *exploration* e *exploitation* (O'Reilly; Tushman, 2011). Segundo Cannaerts; Segers; Warsen, (2020), as condições de design organizacional e a influência da liderança são fundamentais para alcançar a ambidestria organizacional, especialmente em ambientes de alta complexidade e restrição de recursos.

Além disso, Palm e Lilja (2017) destacam a importância de criar espaços dedicados para experimentação e inovação, mesmo em cenários onde a eficiência operacional é altamente exigida. Esses fatores reforçam a necessidade de um sistema de gestão que integre as capacidades individuais com as estratégias organizacionais, garantindo que práticas ambidestras permeiem todos os níveis da organização.

No geral, os desafios relacionados à implementação da ambidestria organizacional, como o engajamento individual, o papel da liderança e a integração entre os níveis departamentais e organizacionais, refletem tensões inerentes entre inovação e eficiência (O'Reilly; Tushman, 2013; Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020; Hamblin *et al.*, 2024). Esses desafios são amplificados em contextos com estruturas rígidas e demandas conflitantes, como os observados na gestão pública, conforme discutido por Gieske; Duijn; Van Buuren (2020). Assim, é essencial que estratégias para implementar a ambidestria organizacional considerem tanto os níveis individuais quanto os organizacionais, promovendo abordagens integradas que equilibrem as demandas por inovação e eficiência (Raisch; Birkinshaw, 2008).

No setor privado, a ambidestria é amplamente estudada, pois empresas precisam constantemente inovar para manter vantagem competitiva enquanto garantem eficiência operacional (O'Reilly; Tushman, 2013). Já no setor público, as especificidades institucionais impõem desafios adicionais, exigindo uma adaptação das estratégias ambidestras ao contexto governamental (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020).

Compreender as diferenças entre os setores privado e público é fundamental para analisar como a ambidestria organizacional pode ser aplicada em contextos governamentais (Smith; Umans, 2015). No contexto das instituições públicas, promover a ambidestria organizacional requer um modelo de gestão capaz de lidar com desafios estruturais que dificultam o equilíbrio entre inovação e eficiência (Smith; Umans, 2015; Cannaerts; Segers; Warsen, 2020). Nesse sentido, o próximo tópico explora as especificidades e os principais desafios associados à implementação da ambidestria organizacional no setor público.

2.2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: ESPECIFICIDADES E DESAFIOS

A implementação da ambidestria organizacional no setor público enfrenta desafios singulares, bastante diferentes daqueles observados no setor privado (Cannaerts; Segers; Warsen, 2020; Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020; Sliż; Dobrowolska, 2023). No ambiente corporativo privado, a inovação é geralmente impulsionada pela dinâmica da concorrência e pela flexibilidade nas práticas gerenciais, que oferecem maior liberdade para experimentar novas estratégias, produtos e processos, buscando continuamente manter a competitividade e a lucratividade (O'Reilly; Tushman, 2013).

No entanto, no setor público, o cenário é distinto, caracterizado por restrições regulatórias rígidas, pressões políticas constantes, múltiplas partes interessadas (stakeholders) com interesses divergentes e forte ênfase na transparência e na prestação de contas, tornando a implementação da ambidestria uma tarefa ainda mais complexa e desafiadora (Cannaerts; Segers; Warsen, 2020; Cao *et al*., 2023).

Em termos conceituais, a dimensão *exploration* no setor público está associada à criação de novas políticas, à digitalização de serviços, à modernização da administração pública e à adoção de novas tecnologias para melhorar a gestão e o atendimento ao cidadão (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020; Cao *et al*., 2023). Essas iniciativas são orientadas ao longo prazo e voltadas para a criação de valor público por meio de transformações expressivas. Tais transformações frequentemente exigem a gestão de cenários incertos e a tolerância aos riscos

que são naturais aos processos de inovação e experimentação no âmbito governamental (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020).

Por outro lado, a dimensão *exploitation* refere-se à busca pela eficiência operacional, ao cumprimento rigoroso de normas e à otimização de recursos financeiros e humanos (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020). No setor público, o *exploitation* refere-se à busca pela eficiência interna, redução de custos, maior formalização dos processos e continuidade das atividades organizacionais, priorizando retornos mais imediatos e previsíveis (Popadiuk, 2015; Coutinho; Pardini, 2022). Essa dimensão é crucial para o funcionamento cotidiano das instituições públicas, permitindo a manutenção da qualidade e estabilidade dos serviços essenciais e a adequada utilização dos recursos públicos (Smith; Umans, 2015).

Entre as principais especificidades do setor público que afetam diretamente a adoção da ambidestria organizacional, destaca-se a rigidez estrutural e burocrática das instituições, uma vez que a rigidez burocrática e a complexidade das regulamentações impõem limites à implementação ágil de inovações, criando barreiras para a experimentação de novos modelos de gestão (Smith; Umans, 2015; Cannaerts; Segers; Warsen, 2020). Essas características frequentemente geram lentidão em processos decisórios, diminuem a agilidade organizacional e criam barreiras à implementação rápida e eficaz de mudanças necessárias para sustentar práticas inovadoras (Cannaerts; Segers; Warsen, 2020; Sharma, Gautam; Chaudhary, 2020).

Além disso, as organizações públicas operam dentro de um complexo quadro regulatório, com múltiplas camadas de fiscalização e aprovação que tornam a experimentação de novas abordagens administrativas e tecnológicas mais complicada e morosa (Meirelles; Camões, 2019).

Outro aspecto relevante refere-se à multiplicidade de stakeholders presentes no contexto público, incluindo cidadãos, órgãos reguladores, governo, entidades privadas e sociedade civil organizada, pois as organizações públicas devem atender simultaneamente às demandas de cidadãos, governo, organizações privadas e entidades de controle, o que muitas vezes gera conflitos entre a expectativa por serviços inovadores e a priorização da conformidade e da redução de custos (Cannaerts; Segers; Warsen, 2020). Cada grupo possui expectativas e demandas específicas, que frequentemente resultam em conflitos de interesse, dificultando o alinhamento estratégico necessário para a implementação de práticas ambidestras eficazes (Bryson *et al.*, 2017).

Além disso, o setor público enfrenta uma crônica limitação de recursos financeiros e operacionais, uma vez que a necessidade de otimizar os recursos disponíveis pode restringir investimentos em inovação, dificultando a incorporação de novas tecnologias e metodologias

de gestão (Jansen *et al*., 2006), o que limita fortemente investimentos necessários para o desenvolvimento de novas ideias, tecnologias e metodologias de gestão inovadoras. Essa limitação financeira reforça a necessidade de práticas ambidestras, já que as instituições precisam, ao mesmo tempo, inovar e garantir eficiência na alocação de recursos escassos (Arundel; Casali; Hollanders, 2015).

Paralelamente, culturas organizacionais orientadas à estabilidade, à conformidade e ao controle podem ampliar a resistência às mudanças em organizações públicas. A necessidade de transparência, prestação de contas e responsabilização tende a elevar a percepção dos riscos associados à inovação, levando gestores a privilegiar decisões mais previsíveis e práticas já institucionalizadas. Nesse contexto, a disposição para experimentar novas abordagens pode ser reduzida, sobretudo quando os resultados são incertos e eventuais falhas estão sujeitas a intenso escrutínio político, midiático e institucional (Brown; Osborne, 2013; Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020).

Diante dessas restrições, a literatura destaca a liderança como um dos antecedentes relevantes da ambidestria organizacional, por influenciar as condições necessárias à coexistência de *exploration* e *exploitation* (O'Reilly; Tushman, 2011, 2013). Nesse sentido, o design organizacional e a atuação das lideranças tornam-se particularmente relevantes em contextos marcados por demandas contraditórias, pressões por eficiência e necessidade de inovação (Cannaerts; Segers; Warsen, 2020).

A atuação da liderança também se relaciona à integração dessas dimensões no âmbito organizacional. Essa integração envolve a definição de prioridades, a mediação da disputa por recursos e a articulação entre iniciativas inovadoras e práticas já consolidadas. Desse modo, a liderança pode favorecer tanto a experimentação e a aprendizagem quanto a incorporação dos resultados obtidos às rotinas e aos processos organizacionais (Raisch; Birkinshaw, 2008; O'Reilly; Tushman, 2013; Cannaerts; Segers; Warsen, 2020).

Além da liderança, a ambidestria é associada a mecanismos de integração de conhecimentos, articulação entre atores e formação de redes colaborativas. Em organizações públicas, essas práticas podem ampliar o acesso a conhecimentos internos e externos, fortalecer capacidades relacionais e contribuir para o desenvolvimento de inovações exploratórias e exploitativas (Silva *et al.*, 2022).

Ao promoverem interação e colaboração entre setores, unidades e níveis administrativos, esses mecanismos podem favorecer estruturas mais flexíveis e capacidades adaptativas, contribuindo tanto para a busca por novos conhecimentos, soluções e competências quanto para o aperfeiçoamento das práticas existentes. Dessa forma, apoiam a articulação entre

exploration e *exploitation*, dimensões distintas, porém interdependentes, da capacidade ambidestra (Raisch; Birkinshaw, 2008).

Embora os estudos sobre ambidestria organizacional tenham se desenvolvido inicialmente com maior ênfase em organizações privadas, sua aplicação ao setor público vem adquirindo relevância diante da necessidade de conciliar inovação, eficiência e adaptação institucional (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020). No campo das instituições públicas de ensino, essa discussão se mostra particularmente pertinente, pois essas organizações são pressionadas a incorporar novas metodologias, tecnologias e práticas administrativas, ao mesmo tempo que precisam assegurar a continuidade dos serviços e o uso eficiente dos recursos humanos, financeiros e acadêmicos (Sliż; Dobrowolska, 2023).

Assim, compreender profundamente os fatores críticos que influenciam a ambidestria nessas organizações pode fornecer valiosos insights para aprimorar a gestão pública e elevar a qualidade dos serviços prestados à sociedade (O'Reilly; Tushman, 2013; Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020; Hamblin *et al.*, 2024).

A Figura 2 ilustra de forma sintética os dois polos que compõem a ambidestria organizacional (*exploration* e *exploitation*), destacando seus principais elementos, bem como as especificidades e desafios característicos das instituições de ensino superior (IES) públicas. De um lado, o *exploration* envolve inovação, experimentação e a produção de conhecimento novo; de outro, o *exploitation* enfatiza eficiência, padronização e conformidade com normas. Na base da figura, apresentam-se desafios que influenciam diretamente a capacidade dessas instituições de equilibrar as duas dimensões, como burocracia institucional, rigidez normativa, multiplicidade de stakeholders, orçamento vinculado, exigência de prestação de contas constante e lentidão nos processos decisórios.

Figura 2 – Representação dos elementos constitutivos da ambidestria organizacional no setor público e seus principais desafios estruturais



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Além dos aspectos estruturais e culturais, ferramentas operacionais também desempenham papel relevante no suporte à ambidestria em instituições públicas (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020; Silva *et al.*, 2022; Hamblin *et al.*, 2024). A digitalização de serviços e processos administrativos permite maior eficiência e controle, enquanto redes colaborativas interinstitucionais viabilizam o compartilhamento de conhecimento e a co-criação de soluções inovadoras (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020; Silva *et al.*, 2022; Hamblin *et al.*, 2024). Essas práticas, quando articuladas de forma estratégica, contribuem para superar os limites impostos por estruturas hierárquicas e burocráticas, promovendo um equilíbrio mais efetivo entre *exploration* e *exploitation* (Silva *et al.*, 2022; Cao *et al.*, 2023).

2.3 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS

A implementação da ambidestria organizacional em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas apresenta desafios específicos, refletindo as particularidades do contexto acadêmico e administrativo em que estão inseridas (Pinheiro; Charles; Jones, 2016; Gieske;

Duijn; Van Buuren, 2020; Sliż; Dobrowolska, 2023). Essas instituições precisam conciliar a busca por inovação e adaptação às transformações educacionais, tecnológicas e sociais com a continuidade dos serviços, a eficiência administrativa e o atendimento às exigências próprias da gestão pública.

Nesse contexto, a dimensão *exploration* está diretamente associada ao desenvolvimento de inovações pedagógicas, à criação de novos cursos e programas acadêmicos, à adoção de novas tecnologias educacionais, digitalização de processos acadêmicos e administrativos e à implementação de políticas institucionais voltadas à pesquisa e extensão (Cannaerts; Segers; Warsen, 2020). Essas iniciativas, essenciais para a adaptação das instituições às demandas contemporâneas, envolvem altos níveis de experimentação e incerteza, exigindo investimentos financeiros, tecnológicos e humanos que frequentemente competem com outras prioridades institucionais (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020).

Por outro lado, a dimensão *exploitation* nas IES públicas refere-se à melhoria contínua dos processos acadêmicos e administrativos já estabelecidos, envolvendo o aperfeiçoamento constante de práticas de ensino e aprendizagem, a gestão eficiente dos recursos humanos e financeiros, a padronização de procedimentos operacionais e o cumprimento rigoroso das regulamentações governamentais e institucionais, com foco na gestão da qualidade (Jansen *et al*., 2006).

Ao buscar a eficiência operacional e a otimização dos recursos disponíveis, essa dimensão torna-se fundamental para garantir o funcionamento consistente das atividades institucionais e atender às expectativas da sociedade, dos órgãos reguladores e dos próprios estudantes e docentes (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020).

Entre os principais desafios para a implementação da ambidestria organizacional nas IES públicas destacam-se: a rigidez organizacional decorrente de estruturas hierárquicas tradicionais, a complexidade regulatória que limita mudanças rápidas e ágeis, e a diversidade de stakeholders com demandas frequentemente conflitantes (Cannaerts; Segers; Warsen, 2020). Além disso, a escassez de recursos financeiros e operacionais constitui um obstáculo aos investimentos em inovação, especialmente em organizações dependentes de orçamentos públicos restritos (Mourão; Forte, 2022).

A cultura organizacional predominante, muitas vezes conservadora e avessa a riscos devido à exigência constante por prestação de contas e transparência, também atua como fator restritivo na adoção de práticas ambidestras (Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020).

Para superar esses desafios, é fundamental que as IES públicas desenvolvam lideranças integradoras capazes de criar ambientes institucionais que favoreçam simultaneamente

inovação pedagógica e administrativa, bem como eficiência operacional e otimização de recursos (O'Reilly; Tushman, 2013). Isso envolve a construção de mecanismos adaptativos, uma cultura organizacional flexível e uma gestão colaborativa que permita o alinhamento estratégico das iniciativas inovadoras com os processos tradicionais já consolidados (Silva *et al*., 2022).

Estratégias eficazes como a digitalização de serviços acadêmicos e administrativos, o fortalecimento de redes colaborativas interinstitucionais e o desenvolvimento de sistemas integrados de gestão têm sido apontadas pela literatura como caminhos promissores para impulsionar a ambidestria no contexto educacional superior público (Sliż; Dobrowolska, 2023).

A Figura 3 ilustra, de forma visual, o conceito de ambidestria organizacional nas instituições de ensino superior (IES), representado pelo equilíbrio entre as dimensões *exploration* e *exploitation*. O lado esquerdo da balança evidencia o *exploration*, associado à inovação, à experimentação e à produção de conhecimento, simbolizado por engrenagens, lâmpadas e interações de pesquisa. O lado direito representa o *exploitation*, relacionado à eficiência, à padronização e ao uso otimizado de recursos, ilustrado por livros, gráficos e reuniões de planejamento. Ao centro, a IES atua como eixo de equilíbrio, demonstrando que a integração dessas dimensões é fundamental para alcançar resultados sustentáveis e responder de forma eficaz às demandas acadêmicas e administrativas.

Figura 3 – Ambidestria Organizacional nas IES Públicas: Inovação e Eficiência em Equilíbrio



Fonte: Adaptado pelo autor com base em March (1991) e O’Reilly & Tushman (2013).

Nesse sentido, a investigação das práticas ambidestras nas IES públicas representa um campo relevante e ainda pouco explorado, cuja compreensão aprofundada pode contribuir significativamente para aprimorar a gestão institucional, promovendo um melhor equilíbrio entre inovação e eficiência e impactando positivamente a qualidade educacional oferecida à sociedade.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo foram detalhados os procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, estruturados em subtópicos que contemplaram: as questões de pesquisa, a caracterização da abordagem metodológica, a estratégia do estudo de caso único incorporado, o protocolo de pesquisa, os critérios de seleção das unidades de análise, as fontes de evidência, os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como as estratégias de validação e os aspectos éticos envolvidos. O Quadro 1 sintetiza as principais etapas de operacionalização da metodologia.

Quadro 1 – Etapas de operacionalização da metodologia da pesquisa

Elemento Metodológico	Descrição
Tipo de Estudo	Estudo de caso qualitativo, descritivo e exploratório, com abordagem pós-positivista.
Estratégia de Pesquisa	Estudo de caso único do tipo incorporado.
Unidade de Análise	Instituto Federal de Sergipe (IFS), considerando diferentes setores administrativos e acadêmicos, sendo as subunidades representadas pelos campi Aracaju, Propriá e a Reitoria
Unidades de Observação	Reitora, Pró-reitores (Administração, Ensino e Desenvolvimento institucionais), Diretores, Gerentes e um terceiro servidor indicado por cada Gestor dos campi selecionados.
Técnica de Coleta de Dados	Entrevistas semiestruturadas e análise documental.
Instrumento de Coleta	Dois roteiros: um aplicado nos campi, com perguntas comuns e uma questão específica para captar particularidades locais, e outro na reitoria e aos diretores de campi, com estrutura similar voltada à perspectiva estratégica institucional.
Técnica de Análise	Análise de conteúdo (Bardin, 2016), com suporte do software Atlas.ti para codificação temática.
Categorias Analíticas	*Exploration*, *Exploitation* e desafios.
Critérios de Validação	Cruzar as fontes de evidências, validação por pares e auditoria de rastreabilidade analítica (Yin, 2018).

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Yin (2018), Bardin (2016) e revisão bibliográfica dos estudos empíricos.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Com o propósito de compreender como as tensões entre inovação e operações correntes foram gerenciadas no contexto do Instituto Federal de Sergipe (IFS), a presente pesquisa foi orientada por questões derivadas dos objetivos específicos previamente delineados. Sendo elas:

a) Quais atividades de *exploration* estão presentes no Instituto Federal de Sergipe (IFS)?
b) Quais atividades de *exploitation* são desenvolvidas no Instituto Federal de Sergipe (IFS)?
c) Quais são os principais desafios enfrentados pelo Instituto Federal de Sergipe (IFS) ao

buscar equilibrar *exploration* e *exploitation*?

d) Quais diretrizes podem orientar a operacionalização da ambidestria organizacional no Instituto Federal de Sergipe (IFS), a partir das atividades de *exploration*, *exploitation* e dos desafios identificados?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, orientada pela compreensão de que os fenômenos sociais devem ser interpretados à luz das percepções, experiências e práticas dos sujeitos envolvidos (Remenyi *et al.*, 1998). A investigação qualitativa permitiu captar significados e compreender as dinâmicas complexas das organizações em seu contexto real, especialmente quando se buscou analisar fenômenos contemporâneos em profundidade (Godoy, 1995; Flick, 2009).

Do ponto de vista epistemológico, a pesquisa qualitativa pós-positivista partiu do princípio de que o conhecimento é construído socialmente, sendo condicionado por múltiplos contextos e narrativas (Denzin; Lincoln, 2006). Assim, a escolha por essa abordagem justificou-se pela necessidade de explorar e interpretar como os atores institucionais compreenderam e vivenciaram as práticas de inovação (*exploration*) e eficiência operacional (*exploitation*) no Instituto Federal de Sergipe (IFS).

A pesquisa apresentou caráter exploratório por abordar a ambidestria organizacional em instituições federais de ensino, temática cuja manifestação no contexto da administração pública educacional ainda demanda maior compreensão. Essa orientação possibilitou examinar como *exploration* e *exploitation* se expressam nas práticas institucionais, preservando a abertura analítica necessária à identificação de aspectos particulares do contexto investigado.

Além disso, a pesquisa foi descritiva, uma vez que buscou identificar, mapear e compreender as atividades institucionais que representam essas duas dimensões estratégicas, bem como os desafios enfrentados no processo de equilibrá-las. Para tanto, foi necessário descrever práticas, estruturas, atores e contextos organizacionais. Conforme observa Creswell (2014), pesquisas descritivas têm como propósito fornecer um retrato detalhado de fenômenos, processos ou populações, contribuindo para a compreensão e interpretação de suas características centrais.

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Considerando que o estudo de caso possibilita a análise aprofundada de fenômenos inseridos em contextos organizacionais específicos, optou-se por essa abordagem como estratégia metodológica para a presente pesquisa. De acordo com Yin (2018), o estudo de caso é particularmente indicado quando se pretende compreender fenômenos contemporâneos em profundidade, em situações nas quais o pesquisador possui pouco ou nenhum controle sobre os eventos, e quando o foco está em investigar eventos inseridos em contextos da vida real.

No presente estudo, essa estratégia revelou-se apropriada por possibilitar uma análise empírica e contextualizada da ambidestria organizacional no Instituto Federal de Sergipe (IFS), uma instituição pública multicampi que vivencia, simultaneamente, pressões por inovação (*exploration*) e por eficiência (*exploitation*).

Essas pressões foram evidenciadas na própria Política de Inovação do IFS, que estabeleceu ações para criação de incubadoras, parques tecnológicos e parcerias com empresas, ao mesmo tempo em que regulamentou o uso compartilhado e racional de laboratórios e recursos institucionais, visando otimizar a infraestrutura existente (Instituto Federal de Sergipe, 2020). Como o fenômeno investigado envolveu o equilíbrio entre essas duas dimensões estratégicas, sendo complexo e institucionalmente situado, o estudo de caso permitiu captar suas especificidades a partir das experiências dos atores envolvidos.

Dessa forma, adotou-se o delineamento de estudo de caso único incorporado, conforme proposto por Yin (2018), o qual se mostrou especialmente adequado para examinar múltiplas dimensões de um mesmo fenômeno em diferentes contextos internos. Nesse delineamento, o IFS constituiu o caso único e a unidade principal de análise, enquanto a Reitoria, o Campus Aracaju e o Campus Propriá constituíram subunidades incorporadas utilizadas para aprofundar a análise do caso. Essas subunidades não foram tratadas como casos independentes, mas como partes integrantes da mesma organização, possibilitando observar como as práticas de exploration e exploitation se manifestaram em diferentes espaços institucionais e integrar essas evidências na compreensão da ambidestria organizacional no IFS.

A escolha pelo Instituto Federal de Sergipe (IFS) como unidade de análise também se justificou pelas particularidades do contexto estadual. Sergipe, menor estado do Brasil em extensão territorial, com população estimada em 2.291.077 habitantes em 1º de julho de 2024 (IBGE, 2024) e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,702 (PNUD; IBGE, 2021).

Apesar de avanços sociais nas últimas décadas, o estado ainda enfrentava significativas desigualdades regionais: 57,3 % dos municípios sergipanos apresentavam IDHM classificado

como baixo (entre 0,500 e 0,599), e apenas a capital Aracaju atingia nível alto (0,770), segundo dados do Atlas do Desenvolvimento Humano com base no Censo 2010 e sistematização pelo Instituto de Pesquisa econômica aplicada (IPEA) (IPEA, 2013). Esses indicadores evidenciaram uma realidade social marcada por vulnerabilidades territoriais persistentes, reforçando a relevância do estudo sobre a capacidade de adaptação e eficiência institucional do IFS neste cenário.

Essas condições incidiam diretamente sobre o campo educacional e a gestão institucional. O IFS encontrava-se presente em todas as mesorregiões do estado, com campi em contextos diversos, como o litoral mais urbanizado (ex.: Aracaju e Nossa Senhora do Socorro), o agreste (ex.: Itabaiana) e o sertão semiárido (ex.: Nossa Senhora da Glória, Tobias Barreto e Poço Redondo). Essas regiões apresentavam desafios distintos em termos de infraestrutura, acesso digital e perfil socioeconômico, como evidenciado no PDI 2020–2025 do IFS, que aponta contrastes entre áreas urbanas e interioranas do estado (Instituto Federal de Sergipe, 2020). Essa diversidade territorial tornou o IFS um ambiente fértil para analisar como uma mesma instituição equilibra demandas por inovação (*exploration*) e por eficiência operacional (*exploitation*) em realidades institucionais contrastantes.

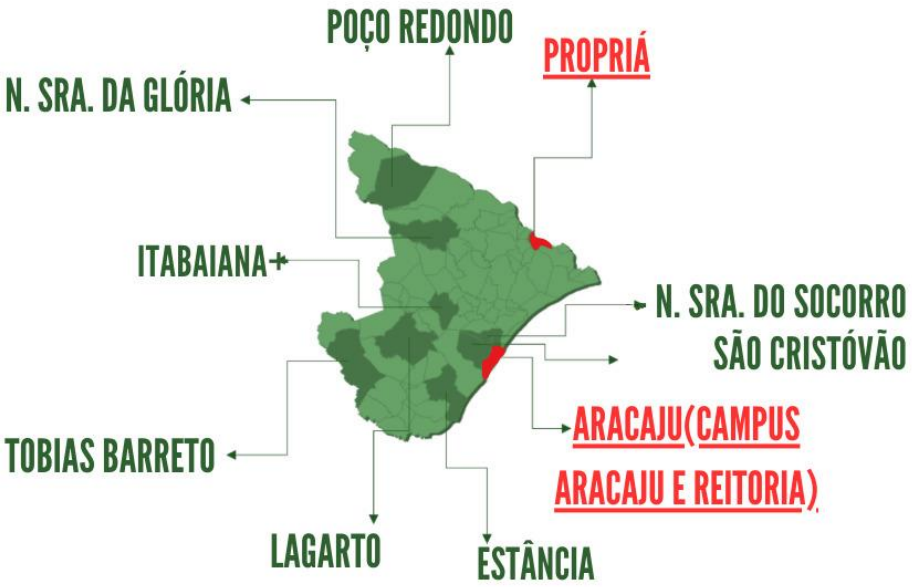
Nesse sentido, o IFS configurou-se como um caso revelador, no sentido proposto por Yin (2018), ao permitir compreender como se articularam, na prática, as tensões da ambidestria organizacional em um cenário público educacional marcado pela heterogeneidade regional e pela limitação de recursos.

À época da realização da pesquisa, o IFS possuía campi localizados em diferentes regiões do estado, além da Reitoria, o que evidenciava sua configuração multicampi e a diversidade de contextos institucionais em que atuava. Contudo, para fins analíticos, o estudo não contemplou a totalidade dos campi, tendo adotado uma seleção intencional de unidades de análise, conforme recomendado na literatura sobre estudos de caso qualitativos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018).

Foram selecionados o campus Aracaju, por se tratar do primeiro campus do Instituto, com maior número de estudantes, cursos e servidores, configurando-se como um caso informacionalmente rico e representativo da complexidade administrativa e educacional do IFS; o campus Propriá, com o objetivo de representar a realidade dos campi do interior, inseridos em contextos socioeconômicos distintos e com diferentes restrições organizacionais; e a Reitoria, por seu papel central na formulação das diretrizes institucionais, no planejamento estratégico e na coordenação das políticas que orientam as práticas de gestão nos campi. Essa

escolha possibilitou captar diferentes manifestações da ambidestria organizacional em distintos níveis e contextos organizacionais do IFS.

Figura 4 – Localização dos campi do Instituto Federal de Sergipe (IFS)



Fonte: Adaptado pelo autor (2025) a partir de dados do Instituto Federal de Sergipe (2025).

A utilização do delineamento incorporado ampliou o potencial analítico do estudo, ao viabilizar o cruzamento entre múltiplas fontes de evidência (entrevistas e documentos) e entre os diferentes contextos organizacionais internos, fortalecendo a validade interna da pesquisa (Yin, 2018). Além disso, o cruzamento de fontes provenientes de campi com perfis distintos permitiu identificar padrões recorrentes, bem como variações significativas nas estratégias de *exploration* e *exploitation* adotadas.

A pesquisa foi estruturada como um estudo de caso único do tipo incorporado. Conforme Yin (2018), o estudo de caso incorporado ocorre quando uma única organização ou fenômeno constitui o caso principal da investigação, mas sua análise contempla diferentes subunidades internas. Nesta pesquisa, o IFS constitui o caso único, uma vez que a investigação está delimitada a uma única instituição. O caráter incorporado decorre da inclusão de três subunidades de análise pertencentes à mesma organização, a Reitoria, o Campus Aracaju e o Campus Propriá, selecionadas para permitir a observação do fenômeno em diferentes posições da estrutura institucional e em contextos organizacionais e territoriais distintos.

Assim, as subunidades não foram tratadas como casos independentes, mas como partes integrantes do mesmo caso, possibilitando analisar como as práticas de *exploration* e *exploitation* se manifestam em diferentes espaços do IFS e, posteriormente, integrar essas evidências na compreensão do fenômeno em nível institucional.

Por fim, com o objetivo de garantir a consistência e o rigor metodológico, foi elaborado um protocolo de pesquisa que orientou de forma sistemática as etapas de coleta e análise dos dados junto às subunidades de análise, conforme as recomendações de Yin (2018). Esse protocolo foi detalhado nas seções subsequentes.

3.3.1 Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa constitui um instrumento metodológico essencial na condução de estudos de caso, pois contribui para garantir consistência, sistematização e confiabilidade ao longo do processo investigativo. Segundo Yin (2018), o protocolo organiza e antecipa os procedimentos necessários à coleta e análise dos dados, estruturando a atuação do pesquisador desde a definição do problema até a elaboração do relatório final. Além disso, o protocolo atua como um guia que preserva o foco da investigação ao longo das diversas fases do estudo.

Para Stake (1995), o protocolo também exerce um papel reflexivo, ao orientar o olhar do pesquisador sobre o campo, favorecendo a construção de significados a partir das experiências e contextos estudados. Já para Eisenhardt (1989), o protocolo bem estruturado fortalece a construção de teoria a partir de estudos de caso, ao assegurar uma abordagem coerente e sistemática que permite rigor analítico sem comprometer a flexibilidade interpretativa necessária à pesquisa qualitativa.

Neste estudo, considerou-se como gestão administrativa o conjunto de práticas voltadas à condução dos processos organizacionais de apoio, incluindo planejamento, orçamento, compras, contratos, infraestrutura e recursos humanos. Já a gestão educacional referiu-se à coordenação das atividades pedagógicas, curriculares e acadêmicas, envolvendo departamentos de ensino, cursos, colegiados e ações voltadas à formação dos estudantes.

Com base nessas contribuições, este estudo estabeleceu o protocolo de pesquisa conforme apresentado no Quadro 2. Optou-se por não detalhar aqui as fontes de evidência específicas nem os perfis dos entrevistados, pois tais informações estão descritas de forma aprofundada na seção 3.4 deste capítulo.

O Quadro 2, detalha os aspectos incluídos em cada dimensão do protocolo de pesquisa:

Quadro 2 – Protocolo de Pesquisa

Dimensão do Protocolo	Descrição
Visão geral do projeto de estudo de caso incorporado	(1) Contextualização da pesquisa: o estudo integrou o Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS), e tem como temática central a ambidestria organizacional em instituições públicas de ensino, com foco no Instituto Federal de Sergipe (IFS). (2) Objetivo da pesquisa: investigar como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe(IFS) equilibra *exploration* e *exploitation*, dimensões centrais da ambidestria organizacional. (3) Delimitação do caso: O estudo de caso foi centrado no IFS, envolvendo o Campus Aracaju, o Campus Propriá e a Reitoria como subunidades de análise.
Procedimentos de campo (preparação)	(1) Roteiros de entrevista e análise documental: foram elaborados com base nas categorias analíticas definidas no referencial teórico (ver Quadro 5). (2) Seleção dos participantes: Os participantes foram definidos com base em sua posição estratégica na estrutura organizacional e em sua relação com as práticas administrativas e educacionais investigadas, buscando contemplar diferentes níveis e perspectivas das subunidades analisadas. (3) Aspectos éticos e contato com os participantes: após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFS (CAAE nº 95051626.7.0000.0383), os participantes foram contatados preferencialmente por meio institucional, com envio de convite formal e apresentação do TCLE ou RCLE, conforme a modalidade da entrevista. (4) Orçamento previsto: considera despesas com deslocamento, alimentação, material de apoio e eventuais custos com transcrição ou plataformas digitais. O planejamento financeiro foi feito de forma preventiva, estimando valores máximos. (5) Agenda de coleta: organizada conforme o cronograma de atividades da pesquisa, com previsão de ajustes decorrentes de imprevistos, como alterações na disponibilidade dos participantes ou limitações logísticas.
Procedimentos de campo (ação)	(1) Instrumentos utilizados: gravador digital, computador, caderno de campo e software de transcrição automática, com posterior revisão manual. (2) Coleta de dados: A seleção inicial contemplou, na Reitoria, a Reitora e os Pró-Reitores de Desenvolvimento Institucional, Ensino e Administração e, nos campi, os gestores vinculados às dimensões administrativa e educacional e servidor indicado pela Direção-Geral. A composição final dos participantes foi condicionada à disponibilidade durante o período de coleta, conforme detalhado na seção 3.4. (3) Transcrição e organização do material: os áudios serão transcritos com apoio de ferramentas automatizadas, seguidas de conferência e ajustes manuais. Os dados serão sistematizados por campus, conforme as subunidades do estudo de caso incorporado.
Elaboração do relatório final	(1) Sistematização dos dados obtidos: Os achados foram sistematizados de acordo com as categorias analíticas e com a lógica do estudo de caso incorporado. (2) Análise dos dados: realizada com base na técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), considerando as dimensões de *exploration*, *exploitation*, capacidades dinâmicas e fatores limitantes à ambidestria. (3) Contribuições esperadas: a pesquisa buscou contribuir para a compreensão da ambidestria organizacional no IFS, tanto em termos teóricos quanto práticos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

3.4 FONTES DE EVIDÊNCIAS

A fim de fortalecer a credibilidade da análise e ampliar a compreensão do fenômeno

investigado, foram utilizadas diferentes fontes de evidência, permitindo o cruzamento dos dados obtidos por meio das entrevistas e da análise documental (Flick, 2009; Tracy, 2010; Zappellini; Feuerschütte, 2015). Nesse sentido foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e análise documental como fontes principais de evidência, com vistas a promover o cruzamento metodológico e permitir a convergência de diferentes perspectivas sobre a ambidestria organizacional no Instituto Federal de Sergipe (IFS).

Antes do início da coleta de dados com os participantes, o projeto de pesquisa foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Sergipe (UFS), por meio da Plataforma Brasil, e obteve aprovação, sob o CAAE nº 95051626.7.0000.0383, conforme documento apresentado no Anexo A. A participação nas entrevistas ocorreu de forma voluntária, mediante apresentação e aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) ou do Registro de Consentimento Livre e Esclarecido para Pesquisa em Ambiente Virtual (RCLE), conforme a modalidade de realização da entrevista. Foram assegurados aos participantes o sigilo de sua identidade, a confidencialidade das informações fornecidas e o direito de desistir da participação a qualquer momento.

As entrevistas semiestruturadas partem de questões previamente definidas, mas permitem ao pesquisador formular novos questionamentos e aprofundar aspectos relevantes que emergem durante a interação com os participantes (Triviños, 1987). Esse formato possibilitou investigar dimensões subjetivas da ambidestria organizacional, respeitando a fluidez e complexidade do ambiente institucional.

Conforme aponta Tracy (2010), entrevistas qualitativas possibilitam captar aspectos subjetivos e contextuais da experiência organizacional, ampliando a profundidade interpretativa da pesquisa. Foram utilizadas entrevistas com roteiro semiaberto, possibilitando certa flexibilidade na condução e no aprofundamento das questões, de modo a favorecer a emergência de sentidos não antecipados e adaptar a abordagem às especificidades dos interlocutores.

Embora os roteiros apresentados nos Apêndices B e C preservem a formulação previamente definida das perguntas, sua aplicação não ocorreu de maneira rígida ou exclusivamente literal. Durante as entrevistas, a redação das questões foi, quando necessário, oralmente reformulada ou desdobrada em perguntas complementares, com o propósito de tornar mais claro o sentido daquilo que se pretendia investigar e adequar a linguagem ao contexto, à função e à experiência de cada participante. Também foram utilizadas contextualizações, exemplos e questões de aprofundamento quando a resposta indicava a necessidade de

esclarecimento ou de exploração adicional de determinado aspecto. Essas adaptações ocorreram sem alterar o núcleo temático e analítico das perguntas, preservando os blocos relacionados à *exploration*, à *exploitation* e às tensões ambidestras e permitindo, ao mesmo tempo, uma condução mais compreensível e conversacional das entrevistas.

Considerando a diversidade de perfis entre os participantes, que incluíram integrantes da alta gestão da Reitoria, diretores de campi e gestores estratégicos locais, foram elaborados dois roteiros de referência, diferenciados conforme o nível de atuação dos participantes. Essa diferenciação permitiu direcionar o conteúdo das questões às atribuições e responsabilidades de cada grupo, enquanto a condução semiestruturada possibilitou adequar oralmente a formulação das perguntas às características de cada interlocutor, sem modificar os eixos analíticos da pesquisa.

As entrevistas foram conduzidas com base em dois roteiros distintos, elaborados com base nas categorias analíticas da pesquisa e estruturados em blocos temáticos, contendo perguntas abertas e "dados verbais esperados" para orientar a coleta e a análise dos conteúdos.

O Roteiro de Entrevista – Direção-Geral e Reitoria (Apêndice B) foi aplicado aos diretores-gerais dos campi e aos dirigentes da reitoria, visando captar uma visão estratégica sobre as práticas, desafios e estratégias relacionadas ao equilíbrio entre inovação (*exploration*) e eficiência (*exploitation*) no nível institucional. O Roteiro de Entrevista – Gerentes e Servidor Indicado (Apêndice C) foi aplicado aos gerentes de ensino, gerentes de administração e a um servidor indicado pelo diretor-geral de cada campi, com o objetivo de obter uma perspectiva tática/operacional do equilíbrio entre inovação e eficiência no cotidiano das unidades.

No contexto dos Institutos Federais, a gestão institucional se estrutura em duas dimensões complementares e interdependentes: gestão administrativa e gestão educacional.

A gestão administrativa abrange o planejamento, a organização e o controle dos recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos da instituição, buscando assegurar eficiência, conformidade e sustentabilidade operacional. Contudo, ela também assume um papel exploratório, ao incorporar práticas inovadoras na gestão pública, como a digitalização de processos, o uso de sistemas inteligentes de informação e a adoção de modelos colaborativos de governança (Motta, 2013; MEC/SETEC, 2022).

A gestão educacional, por sua vez, refere-se à coordenação das atividades de ensino, pesquisa e extensão, orientada pelos princípios da educação profissional e tecnológica e pela missão social dos Institutos Federais (Pacheco, 2011). Além de garantir a qualidade e a coerência pedagógica, essa dimensão também envolve a inovação acadêmica e metodológica, atuando em processos de experimentação, desenvolvimento curricular e uso de tecnologias

educacionais.

Assim, ambas as dimensões contribuem, em diferentes graus, para a ambidestria organizacional: a gestão administrativa tende a fortalecer os mecanismos de *exploitation* (eficiência, padronização e governança), ao mesmo tempo em que promove *exploration* por meio da modernização institucional; já a gestão educacional, embora fortemente voltada à inovação e aprendizagem (*exploration*), também demanda rotinas e processos que garantam *exploitation*, como o controle acadêmico e a avaliação institucional. A integração equilibrada entre essas duas esferas é, portanto, fundamental para compreender como o IFS busca conciliar inovação e eficiência em sua prática organizacional.

A seleção dos participantes combinou critérios intencionais relacionados à posição estratégica ocupada na estrutura organizacional com a técnica bola de neve (Vinuto, 2014). Os cargos da alta gestão da Reitoria e das gestões administrativa e educacional dos campi foram definidos previamente em razão de sua relação com o fenômeno investigado. De forma complementar, previu-se a indicação de um servidor por dirigente, buscando incorporar a perspectiva de participantes com atuação em processos-chave e conhecimento abrangente do funcionamento institucional.

A utilização da indicação institucional para a seleção de participantes adicionais implicou a possibilidade de viés de seleção, uma vez que os dirigentes poderiam indicar servidores com maior proximidade profissional, maior conhecimento das ações da gestão ou percepções mais convergentes com a perspectiva institucional. Consequentemente, perspectivas mais críticas, divergentes ou menos próximas dos espaços decisórios poderiam estar sub-representadas. Esse possível viés esteve circunscrito aos participantes selecionados por indicação, uma vez que os demais perfis entrevistados foram previamente definidos com base nas funções estratégicas estabelecidas no desenho da pesquisa. Para reduzir seus efeitos sobre a interpretação dos resultados, foram consideradas perspectivas provenientes de diferentes níveis e áreas organizacionais, além do cruzamento das entrevistas com documentos institucionais.

Os participantes foram distribuídos em três grupos principais: (i) Alta gestão da reitoria, composta pela reitora, pelo(a) pró-reitor(a) de Desenvolvimento Institucional, pelo(a) pró-reitor(a) de Ensino e pelo(a) pró-reitor(a) de Administração; (ii) Direção dos campi, formada pelo(a) diretor(a)-geral, pelo(a) gerente administrativo(a) e pelo(a) gerente de ensino; (iii) Gestores estratégicos locais, representados por um(a) servidor(a) de cada campus indicado(a) pelo(a) diretor(a), escolhido(a) por possuir uma visão abrangente do funcionamento

do campus(instituição).

Essa composição permitiu contemplar diferentes perspectivas, estratégica, tática e operacional, favorecendo uma compreensão ampla sobre como o IFS busca equilibrar práticas de *exploration* (inovação) e *exploitation* (eficiência) no contexto da ambidestria organizacional. A escolha desses grupos foi intencional, considerando que suas funções envolvem, em diferentes níveis, tanto decisões de caráter inovador quanto atividades voltadas à eficiência e à execução de políticas institucionais, o que os torna atores-chave para compreender como a ambidestria se manifesta na gestão pública educacional.

Durante a realização da coleta de dados, foram encontradas limitações de acesso a alguns dos participantes inicialmente previstos. Não foi possível realizar entrevistas com a Reitora, com a gestão de ensino do Campus Aracaju e com o servidor indicado pela Direção-Geral do Campus Aracaju, em razão de restrições de acesso e disponibilidade durante o período destinado à coleta. Essas ausências reduziram o acesso a algumas perspectivas institucionais previstas no desenho inicial da pesquisa, especialmente no que se refere à visão estratégica da alta gestão e à dimensão educacional do Campus Aracaju. Para minimizar os efeitos dessa limitação, foram consideradas as entrevistas realizadas com os demais gestores da Reitoria e dos campi selecionados, juntamente com a análise dos documentos institucionais, permitindo o cruzamento das fontes de evidência e a compreensão do fenômeno a partir de diferentes níveis e perspectivas organizacionais.

Antes da aplicação definitiva dos roteiros de entrevistas e do roteiro para análise documental, foi realizado um teste de validação com especialistas, com o objetivo de verificar a clareza, coerência e pertinência dos instrumentos em relação às categorias analíticas da pesquisa. Participaram dessa etapa três especialistas: uma docente pesquisadora da área de Administração Pública e Gestão Educacional, um pesquisador com experiência em ambidestria organizacional e inovação no setor público, e um gestor com experiência prática em gestão administrativa e educacional em instituições federais de ensino.

Cada especialista recebeu o material completo, contendo os roteiros e a descrição das categorias analíticas, e foi solicitado que avaliasse: (i) a adequação das perguntas às dimensões teóricas de *exploration*, *exploitation* e tensões ambidestras; (ii) o nível de clareza e objetividade das questões; e (iii) a adequação da linguagem ao público-alvo das entrevistas.

As contribuições resultaram em ajustes pontuais de redação e reorganização da ordem de algumas perguntas, de modo a facilitar a fluidez da entrevista e garantir maior aderência das questões às categorias analíticas. Esse processo de revisão colaborou para reforçar a validade

de conteúdo dos instrumentos, conforme recomendam Tracy (2010) e Flick (2009), assegurando que os roteiros refletissem de maneira precisa os constructos teóricos propostos na pesquisa.

A definição do número de entrevistas não segue critérios estatísticos, mas baseia-se na lógica da saturação teórica, conforme proposto por Eisenhardt (1989). Nessa perspectiva, a coleta de dados é conduzida até o ponto em que as novas evidências deixam de acrescentar informações relevantes às categorias analíticas em construção, indicando que o fenômeno foi suficientemente compreendido.

O critério de saturação, portanto, não está relacionado à quantidade de entrevistas, mas à profundidade e consistência das informações obtidas, observando-se a convergência entre as diferentes fontes de evidência (entrevistas, documentos institucionais e registros administrativos). Essa abordagem mostrou-se coerente com a lógica de construção teórica a partir de estudos de caso proposta por Eisenhardt (1989) e complementada por Yin (2018), que destacam a importância do cruzamento de fontes e da replicação teórica para assegurar validade e robustez aos achados.

Complementarmente, foi realizada análise documental de materiais institucionais, com o objetivo de identificar evidências formais de práticas, barreiras e facilitadores relacionados à ambidestria organizacional no Instituto Federal de Sergipe (IFS). A análise documental foi fundamentada na consulta a materiais institucionais produzidos previamente, os quais não foram elaborados com fins específicos para esta pesquisa, como destaca Flick (2009).

Foram examinados documentos como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), relatórios de gestão, regimentos internos, resoluções normativas e atas de reuniões, entre outros, buscando identificar diretrizes para inovação e eficiência, ações integradoras, uso de tecnologias e colaborações interinstitucionais. Conforme Cellard (2008), esse procedimento permite identificar evidências sobre práticas, decisões e contextos históricos que sustentam a interpretação dos dados.

A análise documental abrangeu o período de 2020 a 2025 correspondente ao ciclo mais recente do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFS e aos anos de gestão em que se intensificaram as ações voltadas à digitalização, inovação administrativa e revisão de processos institucionais. Essa delimitação temporal permitiu observar como as práticas relacionadas à ambidestria organizacional, equilibrando inovação (*exploration*) e eficiência (*exploitation*), foram institucionalizadas ao longo do período mais recente de gestão pública educacional.

Foram analisados documentos institucionais oficiais, tais como o PDI 2020–2025, os Relatórios de Gestão Anuais (2020 a 2025), os Regimentos Internos da Reitoria e dos campi, bem como Resoluções do Conselho Superior (CONSUP) que tratem de estrutura organizacional, processos de inovação, planejamento estratégico e eficiência administrativa.

Além disso, foram examinadas atas de reuniões do CONSUP e atas dos Colegiados Locais de cada campus, especialmente aquelas relacionadas às deliberações sobre políticas de inovação, adoção de tecnologias, gestão de recursos e implementação de projetos institucionais. Essa seleção documental visou capturar evidências formais que expressem, em diferentes níveis

decisórios, como o IFS busca equilibrar inovação e eficiência em suas práticas organizacionais.

Com o propósito de sistematizar o corpus documental utilizado na pesquisa, o Quadro 3 apresenta uma síntese dos principais documentos institucionais analisados, considerando sua natureza, período de abrangência e contribuição para a identificação de evidências relacionadas à *exploration*, à *exploitation* e às tensões entre essas dimensões.

Quadro 3 – Síntese dos documentos institucionais analisados

Documento	**Período/ano**	**Natureza**	**Principais aspectos observados na análise**
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFS	2020–2025	Planejamento institucional	Diretrizes estratégicas, metas institucionais, inovação, desenvolvimento organizacional, eficiência, governança e articulação entre Reitoria e campi.
Relatórios de Gestão do IFS	2020–2025	Prestação de contas e acompanhamento da gestão	Ações executadas, resultados institucionais, gestão de recursos, indicadores, modernização administrativa e tecnológica, eficiência operacional e iniciativas de inovação.
Política de Inovação do IFS – Resolução nº 43/2020/CS/IFS	2020	Normativo institucional	Diretrizes para inovação, interação institucional, parcerias, desenvolvimento tecnológico, compartilhamento de infraestrutura e estímulo à inovação.
Regimentos Internos da Reitoria e dos campi	Vigentes no período analisado	Normativo organizacional	Competências, atribuições, estruturas decisórias, distribuição de responsabilidades, autonomia das unidades, padronização e mecanismos de coordenação institucional.
Resoluções do Conselho Superior (CONSUP)	2020–2025	Normativos e deliberações institucionais	Estrutura organizacional, planejamento, políticas institucionais, processos administrativos, inovação, governança, padronização e eficiência.

Atas de reuniões do Conselho Superior (CONSUP)	2020–2025	Registros de deliberação	Discussões e decisões relacionadas a políticas institucionais, utilização de recursos, inovação, adoção de tecnologias, planejamento e demandas das diferentes unidades.
Atas e registros dos Colegiados Locais das unidades analisadas	2020–2025	Registros de deliberação das subunidades	Demandas locais, decisões administrativas e educacionais, adequações às especificidades dos campi, utilização de recursos e relações entre autonomia local e diretrizes sistêmicas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos institucionais analisados (2026).

A seleção desses documentos permitiu reunir evidências provenientes de diferentes níveis da estrutura institucional, abrangendo instrumentos de planejamento, normativos, registros de execução e espaços formais de deliberação. A análise buscou identificar tanto manifestações associadas à *exploration* e à *exploitation* quanto situações em que inovação, eficiência, controle, autonomia e adaptação se apresentaram de forma simultânea ou tensionada. Para orientar esse procedimento e assegurar padronização na coleta e interpretação das evidências, foi utilizado o Roteiro para Análise Documental apresentado no Apêndice A.

O roteiro foi desenvolvido com base nas recomendações de Cellard (2008), Flick (2009) e Yin (2018), que destacam a importância de sistematizar a análise documental em estudos qualitativos e de promover o cruzamento de fontes entre diferentes fontes de evidência. Assim, o instrumento contribuiu para garantir a coerência entre a análise documental e as entrevistas semiestruturadas, fortalecendo a validade e a confiabilidade do estudo.

A análise documental foi empregada como forma de cruzamento de evidências com as entrevistas, aumentando a confiabilidade da pesquisa e possibilitando compreender como as decisões estratégicas e operacionais relacionadas à ambidestria organizacional, equilibrando *exploration* (inovação) e *exploitation* (eficiência), são formalmente registradas e institucionalizadas (Yin, 2018).

Em relação ao quarto objetivo específico, destaca-se que ele possui natureza analítico-propositiva, não se configurando como um objetivo empírico direto. Diferentemente dos três primeiros objetivos, que orientam a coleta de dados por meio das entrevistas semiestruturadas e da análise documental, o quarto objetivo consiste na construção de diretrizes para a operacionalização da ambidestria organizacional no Instituto Federal de Sergipe (IFS), elaboradas a partir da interpretação integrada dos resultados empíricos obtidos.

Dessa forma, o quarto objetivo não demandou a inclusão de questões específicas nos roteiros de entrevistas nem no roteiro de análise documental, uma vez que sua elaboração decorre da síntese analítica das evidências relacionadas às atividades de *exploration*,

exploitation e aos desafios enfrentados pela instituição no equilíbrio entre inovação e eficiência. Essa estratégia metodológica está alinhada às abordagens qualitativas interpretativas, nas quais objetivos de caráter propositivo emergem da articulação entre dados empíricos e referencial teórico, sem a necessidade de instrumentos de coleta específicos.

Quadro 4 – Relação entre questões de pesquisa, fontes de evidência e procedimentos de coleta e análise

Questão de pesquisa	**Fonte de evidência**	**Sujeitos/Fontes**	**Tipo de Informação**	**Procedimento de Coleta**	**Objetivo Analítico**
1. Quais atividades de *exploration* estão presentes no IFS?	Entrevistas semiestruturadas e análise documental	Gestores da reitoria e dos campi; documentos institucionais (PDI, relatórios de gestão, editais de inovação)	Informações sobre iniciativas de inovação, projetos novos, parcerias externas, práticas de experimentação	Aplicação de entrevistas e análise de documentos institucionais	Identificar quais atividades de *exploration* estão presentes no IFS
2. Quais atividades de *exploitation* são desenvolvidas no IFS?	Entrevistas semiestruturadas e análise documental	Diretores administrativos, gerentes de ensino e administrativos; documentos de gestão (regulamentos, relatórios, manuais de processo)	Informações sobre rotinas, padronização de processos, cumprimento de normas e uso eficiente de recursos	Aplicação de entrevistas e análise de documentos normativos e operacionais	Identificar quais atividades de *exploitation* são desenvolvidas no IFS
3. Quais são os principais desafios para equilibrar *exploration* e *exploitation*?	Entrevistas semiestruturadas e análise documental	Reitoria (reitora e pró-reitores) e diretores-gerais; atas de reuniões, pareceres e relatórios de avaliação externa	Informações sobre barreiras, conflitos, tensões institucionais e decisões estratégicas	Entrevistas e análise documental de atas e pareceres	Compreender os principais desafios enfrentados pelo IFS ao buscar equilibrar *exploration* e *exploitation*
4. Quais diretrizes podem orientar a operacionalização da ambidestria organizacional no Instituto Federal de Sergipe (IFS), a partir das atividades de *exploration*, *exploitation* e dos desafios identificados?	Entrevistas semiestruturadas (dados já coletados); análise documental; referencial teórico	Gestores estratégicos (reitoria e diretores-gerais); documentos institucionais; literatura sobre ambidestria organizacional no setor público	Informações integradas sobre práticas existentes, mecanismos de gestão, arranjos organizacionais, barreiras institucionais e possibilidades de articulação entre *exploration* e *exploitation*	Análise interpretativa e integrativa dos dados empíricos à luz do referencial teórico	Propor diretrizes para a operacionalização da ambidestria organizacional no IFS

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos procedimentos metodológicos selecionados (2025).

3.5 CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Com base nas questões de pesquisa e nos objetivos específicos desta dissertação, foi estruturado o quadro de categorias e elementos de análise apresentado a seguir. Esse quadro orientou a análise dos dados coletados por meio das entrevistas e da análise documental, possibilitando identificar as práticas de *exploration* e *exploitation* no IFS, bem como os desafios enfrentados na busca pelo equilíbrio entre essas dimensões.

Quadro 5 – Categorias e elementos de análise da ambidestria organizacional no IFS

Questões de Pesquisa	**Categorias Analíticas**	**Elementos de Análise**	**Referências**
a) Quais atividades de *exploration* estão presentes no IFS?	*Exploration* (Inovação organizacional)	Adoção de tecnologias emergentes; Experimentação institucional; Projetos inovadores, Parcerias externas Incentivo à criatividade; Flexibilidade de estruturas; Abertura à mudança Cultura organizacional orientada à inovação	March (1991); O'Reilly e Tushman (2013); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020); Sliż e Dobrowolska (2023); Coutinho e Pardini (2022); Hamblin *et al*. (2024).
b) Quais atividades de *exploitation* são desenvolvidas no IFS?	*Exploitation* (Eficiência organizacional)	Padronização de rotinas Monitoramento e controle; Gestão orçamentária Conformidade regulatória; Centralização de decisões; Formalização de processos; Procedimentos administrativos estabilizados; Governança e estruturas operacionais;	Raisch e Birkinshaw (2008); Sharma *et al*. (2020); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020); Page *et al*. (2021); Hamblin *et al*. (2024); Alkaabi *et al*. (2024).
c) Quais são os principais desafios enfrentados para equilibrar *exploration* e *exploitation*?	Tensões ambidestras	Conflito entre inovação e estabilidade; Burocracia versus agilidade; Divergência entre metas acadêmicas e gerenciais; Restrição orçamentária Pressão por *accountability;* Rigidez normativa, Papel da liderança integradora; Mediação de conflitos intersetoriais, Criação de ambientes ambidestros; Barreiras institucionais Liderança e articulação estratégica;	O'Reilly e Tushman (2011); O'Reilly e Tushman (2013); Plimmer *et al.* (2017); Peng (2019); Cannaerts; Segers; Warsen, (2020); Sharma et al. (2020); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020); Hamblin *et al*. (2024).

d) Quais diretrizes podem orientar a operacionalização da ambidestria organizacional no Instituto Federal de Sergipe (IFS), a partir das atividades de *exploration*, *exploitation* e dos desafios identificados?	Diretrizes para a operacionalização da ambidestria organizacional	Integração entre inovação e eficiência operacional; Arranjos organizacionais ambidestros (estruturais, contextuais ou temporais); Liderança integradora; Alinhamento estratégico entre níveis decisórios; Mecanismos de governança e coordenação; Gestão de tensões ambidextras; Ambientes institucionais favoráveis à experimentação controlada; Articulação intersetorial; Uso estratégico de normas e procedimentos; Aprendizagem organizacional contínua	March (1991); Gibsone e Birkinshaw (2004); Raisch e Birkinshaw (2008); O'Reilly e Tushman (2011; 2013); Cannaerts; Segers; Warsen, (2020); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020); Page *et al.* (2021); Hamblin *et al.* (2024).

Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico e nos procedimentos metodológicos selecionados (2025).

A construção das categorias analíticas foi realizada de forma híbrida, articulando categorias teóricas previamente definidas a partir do referencial da ambidestria organizacional com categorias e subcategorias empíricas identificadas durante a leitura flutuante, a pré-análise e a codificação inicial das entrevistas. Inicialmente, o sistema analítico foi estruturado a partir das dimensões *exploration* e *exploitation*. A *exploration* reuniu práticas relacionadas à inovação incremental, adaptação institucional, aprendizagem organizacional, cooperação e articulação institucional e modernização tecnológica e administrativa. A *exploitation*, por sua vez, reuniu práticas associadas à padronização institucional, controle e monitoramento, eficiência operacional, governança institucional e burocracia adaptativa. Durante a análise, também emergiu a categoria Tensões Ambidestras, destinada a abarcar os conflitos e dilemas decorrentes da tentativa de conciliar inovação e eficiência no contexto institucional.

Para conferir maior sistematização e consistência ao processo de categorização, foi elaborado um livro de códigos utilizado como apoio à codificação temática no software ATLAS.ti. Para cada código, foram estabelecidos definição analítica, critérios de aplicação e não aplicação, indicadores empíricos e exemplos extraídos do corpus. Assim, a classificação das iniciativas e evidências não decorreu apenas de sua denominação, mas da correspondência entre o conteúdo identificado nas entrevistas e nos documentos e os critérios definidos no sistema de códigos. Esse procedimento buscou reduzir ambiguidades interpretativas e ampliar a rastreabilidade do processo de análise.

As categorias teóricas inicialmente definidas orientaram a elaboração dos roteiros de entrevistas e do roteiro de análise documental. Posteriormente, durante a pré-análise e a exploração do material, os elementos empíricos identificados possibilitaram o refinamento do sistema analítico e a construção das subcategorias utilizadas na codificação. Esse processo permitiu articular teoria e evidências empíricas na análise de como o IFS lida com as tensões

entre inovação e eficiência e dos fatores institucionais que favorecem ou dificultam a ambidestria organizacional.

3.6 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados nesta pesquisa foi conduzida por meio da análise de conteúdo, conforme delineada por Bardin (2016), que a define como um conjunto de procedimentos sistemáticos destinados à descrição objetiva e inferência de conteúdos manifestos e latentes das comunicações. Trata-se de uma técnica metodologicamente estruturada, que permite a organização e a interpretação rigorosa das informações coletadas, sendo especialmente útil em investigações qualitativas voltadas à compreensão de fenômenos organizacionais complexos.

O processo analítico foi dividido em três etapas principais: (1) pré-análise, etapa preliminar dedicada à leitura flutuante dos dados e à definição do corpus de análise; (2) exploração do material, na qual se realiza a codificação das informações, associando os achados às categorias previamente definidas; e (3) tratamento dos resultados e interpretação, em que os dados classificados são interpretados à luz do referencial teórico, visando a elaboração de inferências significativas e teórica e empiricamente fundamentadas.

Na etapa de pré-análise, os dados provenientes das entrevistas e da análise documental foram organizados em função das três questões de pesquisa de natureza empírica. Esse procedimento permitiu um primeiro contato aprofundado com o material e a identificação de trechos potencialmente relevantes para a compreensão da ambidestria organizacional no Instituto Federal de Sergipe (IFS).

Durante a exploração do material, os conteúdos foram codificados com base nas categorias, subcategorias e critérios de aplicação definidos no sistema analítico descrito na seção 3.5. Essas categorias, ancoradas no referencial teórico adotado, orientaram a identificação de padrões e sentidos nos discursos dos participantes e nos documentos institucionais, relacionados às práticas de *exploration* e *exploitation*, bem como às tensões decorrentes do esforço de equilibrar inovação e eficiência no setor público.

Por fim, na etapa de tratamento e interpretação dos dados, os achados empíricos foram articulados com a literatura sobre ambidestria organizacional, inovação no setor público e gestão educacional. Essa fase permitiu confrontar as evidências com os pressupostos teóricos adotados, gerando reflexões críticas sobre os fatores que favorecem ou dificultam a implementação de estratégias ambidestras no contexto do IFS, além de indicar caminhos para práticas mais integradas entre inovação e operação.

A partir dessa etapa, os resultados empíricos das três primeiras questões subsidiaram a análise integrativa que fundamentou a construção das diretrizes propostas na quarta questão de pesquisa.

3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Para assegurar a robustez metodológica e a credibilidade dos resultados obtidos, esta pesquisa adotou critérios rigorosos de validade e confiabilidade, conforme sugerido por autores como Bardin (2016) e Tracy (2010). No âmbito da validade, buscou-se assegurar que os instrumentos e procedimentos adotados fossem adequados à apreensão do fenômeno investigado, enquanto a confiabilidade foi fortalecida pela consistência e pela sistematização dos procedimentos de coleta e análise.

A validade da pesquisa foi assegurada por meio da elaboração cuidadosa do roteiro de entrevistas, alinhado aos objetivos da pesquisa e fundamentado em categorias teóricas previamente consolidadas na literatura sobre ambidestria organizacional. Adicionalmente, o cruzamento de fontes, com o uso combinado de entrevistas e análise documental, ampliou a validade interna do estudo (Gibbert *et al.*, 2008).

A confiabilidade, por sua vez, foi fortalecida pela padronização na aplicação dos instrumentos, garantindo uniformidade na coleta de dados entre os diferentes entrevistados. Além disso, o registro fiel das entrevistas, bem como o uso sistematizado da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), contribuíram para a rastreabilidade e a consistência dos achados.

Quadro 6 – Estratégias para Garantia da Validade e Confiabilidade

Critério	**Descrição**	**Procedimentos Adotados**
Validade de Conteúdo	Verifica se os instrumentos e fontes de evidência abordam de forma adequada o fenômeno estudado.	Elaboração do roteiro de entrevistas fundamentado em categorias teóricas da ambidestria organizacional; seleção de documentos institucionais estratégicos (PDI 2020–2025, relatórios de gestão, atas e normativas) alinhados aos objetivos da pesquisa.
Validade de Face	Indica se os instrumentos parecem, à primeira vista, medir o que se propõem.	Submissão do roteiro de entrevistas e da seleção documental para apreciação pelo orientador e especialistas, garantindo clareza, pertinência e representatividade.
Validade Interna	Refere-se à consistência e coerência entre dados, objetivos e interpretações.	Cruzamento entre entrevistas e análise documental; cruzamento das falas dos gestores com registros formais de decisões, rotinas e estratégias identificados em atas, relatórios e PDI.
Validade Externa	Relaciona-se à possibilidade de aplicação dos achados a contextos similares.	Justificativa do estudo de caso incorporado (IFS e seus campi); descrição contextual detalhada com base em dados oficiais e documentos institucionais,

		favorecendo análises comparativas em outras instituições públicas multicampi.
Confiabilidade	Grau em que os resultados podem ser reproduzidos em estudos semelhantes.	Padronização do roteiro de entrevistas; utilização de protocolo de análise documental; registro e organização sistemática das fontes em software de apoio à análise qualitativa.
Fidelidade	Refere-se à precisão na coleta, registro e interpretação dos dados.	Transcrição das entrevistas; análise documental criteriosa de versões oficiais de PDI, atas e relatórios; uso de leitura repetida e codificação temática para minimizar interpretações subjetivas.

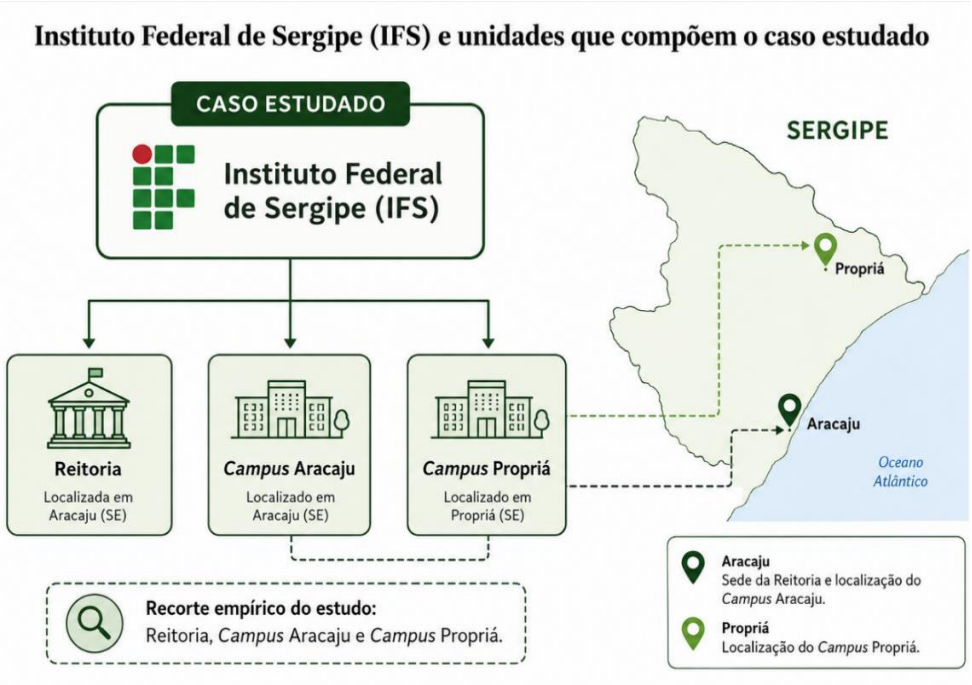
Fonte: Adaptado de Yin (2018).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa, tendo como ponto de partida a contextualização do caso analisado. Inicialmente, busca-se situar o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS) em sua configuração institucional, histórica, territorial e organizacional, de modo a oferecer ao leitor uma compreensão mais ampla do campo empírico investigado. Em seguida, são analisadas as atividades de *exploration* e *exploitation* identificadas na instituição, os desafios enfrentados para equilibrar essas duas dimensões e, por fim, as diretrizes propostas para a operacionalização da ambidestria organizacional no contexto da gestão pública educacional.

4.1 CONTEXTO DO CASO

Figura 5 – Representação do Instituto Federal de Sergipe (IFS) e das unidades que compõem o caso estudado



Fonte: Elaborado pelo autor com base no recorte empírico da pesquisa e na localização institucional das unidades analisadas (2026).

A compreensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS) como campo empírico desta pesquisa requer, inicialmente, a apresentação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, da qual a instituição faz parte. Criada pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a Rede Federal constitui uma política

pública educacional voltada à oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades, articulando formação técnica, educação superior, pesquisa aplicada, extensão e inovação (Brasil, 2008).

Nesse arranjo institucional, os Institutos Federais foram concebidos como instituições de educação superior, básica e profissional, com estrutura pluricurricular e multicampi, atuando na oferta de cursos técnicos, tecnológicos, superiores e de formação continuada, além de ações de pesquisa aplicada e extensão (Brasil, 2008).

Essa configuração atribui aos Institutos Federais uma natureza institucional própria no campo da educação pública federal. Sua atuação não se restringe à oferta de ensino profissional, pois também envolve a interiorização da educação pública, a aproximação entre formação, trabalho, ciência e tecnologia e o atendimento a demandas sociais e produtivas dos territórios em que estão inseridos. Nesse sentido, Pacheco (2011) destaca que os Institutos Federais foram estruturados com o propósito de articular educação, desenvolvimento territorial e inclusão social, ampliando a presença do Estado em regiões historicamente marcadas por diferentes níveis de acesso à formação profissional e tecnológica.

A estrutura multicampi constitui uma característica central desse modelo. Ao distribuir unidades em diferentes municípios, a Rede Federal amplia a presença da educação profissional pública em territórios diversos e aproxima a oferta educacional das demandas locais e regionais. Ao mesmo tempo, essa forma de organização pressupõe a existência de uma instituição central, responsável pela coordenação sistêmica, e de unidades descentralizadas, responsáveis pela execução das atividades acadêmicas e administrativas nos territórios. É nesse contexto que se insere o Instituto Federal de Sergipe.

O IFS é uma autarquia federal de regime especial vinculada à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC/MEC). Em Sergipe, o IFS resultou da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Sergipe (CEFET-SE), da Escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão e da Unidade de Ensino Descentralizada de Lagarto, anteriormente vinculada ao CEFET-SE (IFS, 2023).

A trajetória institucional do IFS antecede sua formalização como Instituto Federal e reúne experiências vinculadas à educação profissional urbana, industrial, técnica e agrícola em Sergipe. A antiga unidade-sede do CEFET-SE deu origem ao Campus Aracaju; a Unidade de Ensino Descentralizada de Lagarto foi transformada em Campus Lagarto; e a Escola Agrotécnica Federal de São Cristóvão passou a constituir o Campus São Cristóvão. Posteriormente, no contexto da expansão da Rede Federal, a instituição ampliou sua presença

para outros municípios sergipanos, como Estância, Itabaiana, Nossa Senhora da Glória, Nossa Senhora do Socorro, Tobias Barreto, Propriá e Poço Redondo (IFS, 2023).

Essa expansão conferiu ao IFS uma configuração multicampi e ampliou sua atuação em diferentes regiões do estado. Embora Sergipe possua reduzida extensão geográfica em comparação com outras unidades da federação, seu território apresenta diferenças relevantes entre a capital, a região metropolitana e as áreas interioranas. Essas diferenças envolvem aspectos econômicos, sociais, produtivos, educacionais e de infraestrutura, que compõem o ambiente no qual a instituição desenvolve suas atividades.

Sergipe possui 75 municípios e pode ser compreendido a partir de diferentes recortes territoriais. Entre eles, destacam-se o Alto Sertão Sergipano, o Baixo São Francisco Sergipano, o Médio Sertão Sergipano, o Leste Sergipano, o Agreste Central Sergipano, o Sul Sergipano, o Centro-Sul Sergipano e a Grande Aracaju (IFS, 2023). A presença institucional nesses espaços expressa o processo de interiorização da educação profissional, científica e tecnológica e permite ao IFS atender regiões com características e demandas distintas.

Considerando essa configuração institucional e territorial, esta pesquisa delimitou o estudo a três subunidades organizacionais: a Reitoria, o Campus Aracaju e o Campus Propriá. A escolha buscou contemplar diferentes posições no arranjo institucional do IFS, abrangendo a administração central, uma unidade consolidada localizada na capital e um campus interiorano implantado no processo de expansão da Rede Federal.

A Reitoria foi incluída por exercer a função de administração central do IFS. Compete-lhe o planejamento, a administração, a coordenação, a avaliação e a supervisão das atividades da autarquia. Além disso, concentra áreas estratégicas relacionadas ao ensino, à pesquisa, à extensão, à gestão de pessoas, à administração, ao desenvolvimento institucional e à tecnologia da informação. Sua inclusão possibilita, portanto, observar a dimensão sistêmica da instituição e os mecanismos pelos quais as diretrizes institucionais são formuladas, coordenadas e articuladas com os campi (IFS, 2023).

O Campus Aracaju foi selecionado por sua relevância histórica, institucional e territorial. Originado da antiga unidade-sede do CEFET-SE, está vinculado à trajetória da educação profissional federal em Sergipe e constitui uma unidade consolidada na estrutura do IFS. Localizado na Grande Aracaju, encontra-se em uma região caracterizada pela concentração de atividades administrativas, comerciais, educacionais e de serviços, além de maior densidade populacional e institucional. Sua posição na capital também o insere em uma dinâmica urbana que exerce influência sobre municípios da região metropolitana, como Nossa Senhora do Socorro, Barra dos Coqueiros e São Cristóvão (IFS, 2023).

O Campus Propriá, por sua vez, foi selecionado por representar a atuação do IFS em um contexto interiorano, especificamente no território do Baixo São Francisco Sergipano. Implantado durante a terceira fase de expansão da Rede Federal, iniciou suas atividades em sede provisória em 2014 e passou a funcionar em nova sede em 2022, dotada de salas de aula, laboratórios, biblioteca, cantina, área de convivência e sala de professores. Sua área de abrangência inclui Propriá e municípios do entorno, ampliando a oferta de educação profissional e tecnológica em uma região com demandas específicas de formação técnica, inclusão educacional e qualificação profissional (IFS, 2023).

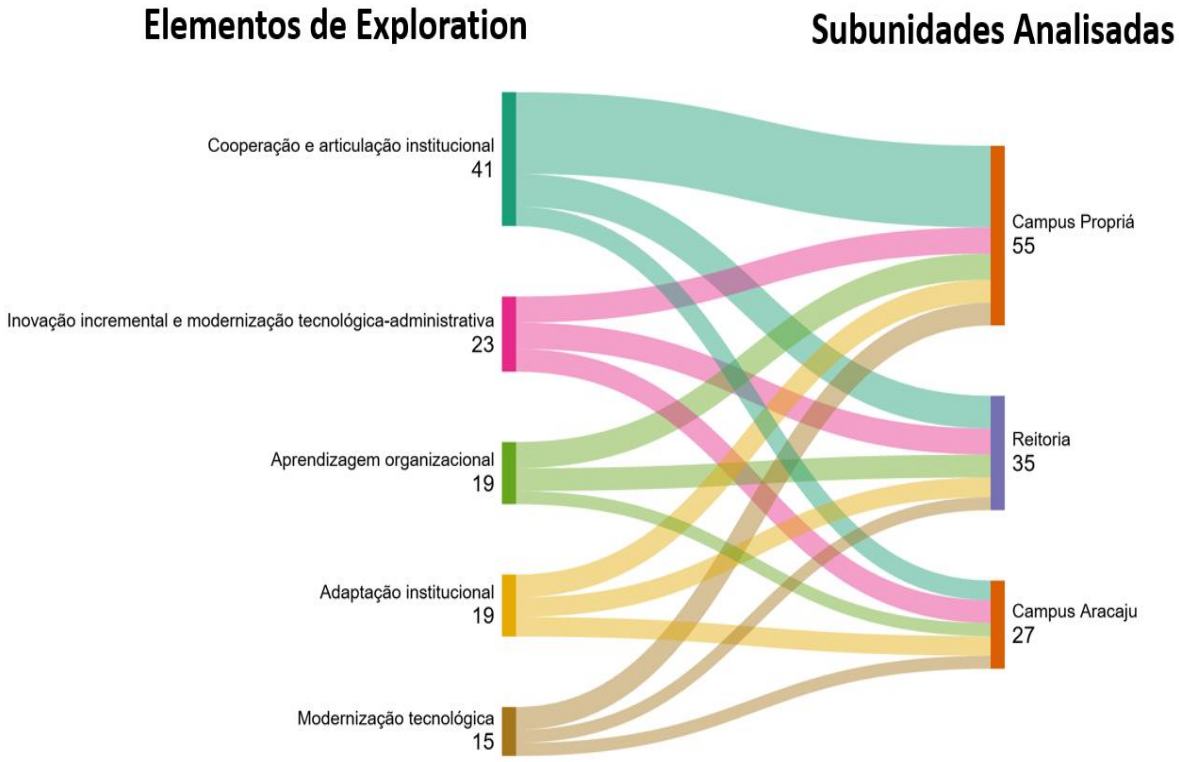
Assim, a seleção da Reitoria, do Campus Aracaju e do Campus Propriá permite compreender o IFS a partir de diferentes espaços institucionais e territoriais. A Reitoria representa a administração central e a coordenação sistêmica; o Campus Aracaju, uma unidade consolidada situada na capital; e o Campus Propriá, uma unidade interiorana vinculada ao processo de expansão da Rede Federal. Essa delimitação fornece o contexto necessário para a análise do caso, sem antecipar as interpretações desenvolvidas nos tópicos subsequentes.

4.2 ATIVIDADES DE *EXPLORATION* PRESENTES NO IFS

A análise das atividades de *exploration* presentes no IFS foi estruturada a partir de cinco elementos de análise: **cooperação e articulação institucional**; **aprendizagem organizacional; inovação incremental e modernização tecnológica-administrativa**; **adaptação institucional** diante das restrições; e **modernização tecnológica**.

Na codificação realizada no ATLAS.ti, a modernização tecnológica foi mantida como código específico, associado diretamente à incorporação e ao uso de sistemas, plataformas e ferramentas digitais. Na etapa de interpretação dos resultados, contudo, esse código foi analisado em conjunto com a inovação incremental e modernização tecnológica-administrativa, uma vez que as evidências indicaram que a tecnologia assumiu relevância para a *exploration* sobretudo quando sua incorporação foi acompanhada de aprendizagem, apropriação pelos servidores e mudanças ou melhorias efetivas nos processos organizacionais. Dessa forma, embora o Diagrama de Sankey preserve os cinco códigos utilizados na etapa de codificação, a discussão analítica agregou a modernização tecnológica ao elemento mais amplo de inovação incremental e modernização tecnológica-administrativa.

Figura 6 – Distribuição dos códigos de *exploration* por subunidade analisada



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), a partir da codificação das entrevistas no ATLAS.ti.

A Figura 6 ilustra, por meio de um Diagrama de Sankey, a distribuição e a inter-relação dos códigos associados à categoria *exploration* entre as subunidades organizacionais analisadas no Instituto Federal de Sergipe (IFS). Neste modelo de representação visual, a espessura dos fluxos é proporcional à frequência absoluta (n) das evidências identificadas nos dados.

Na interpretação dessas frequências, deve-se considerar que o número de participantes não foi equivalente entre as subunidades analisadas. O Campus Propriá contou com quatro entrevistados, a Reitoria com três e o Campus Aracaju com dois. Em Propriá, foram entrevistados o Diretor-Geral, o Gerente de Administração, o Gerente de Ensino e a servidora indicada pela Direção-Geral, vinculada à coordenação da biblioteca. Dessa forma, o maior número de participantes nessa subunidade resultou em maior volume potencial de material empírico disponível para análise e deve ser considerado na interpretação das frequências absolutas de codificação. Assim, a maior espessura de determinado fluxo representa maior recorrência de evidências no corpus analisado, mas não deve ser interpretada isoladamente como maior intensidade da prática ou como indicação de que uma subunidade seja mais orientada à *exploration* do que outra. A interpretação dos achados representados no diagrama

foi, portanto, articulada ao conteúdo qualitativo das entrevistas e às evidências provenientes da análise documental.

A análise do diagrama evidencia que as práticas associadas à *exploration* não se concentraram em uma única subunidade, mas foram identificadas no Campus Propriá, na Reitoria e no Campus Aracaju. Entre os elementos de análise posicionados à esquerda, destacou-se a **Cooperação e articulação institucional (n=41)**, que apresentou a maior frequência de codificações no corpus. Esse destaque decorreu da recorrência de evidências relacionadas à articulação entre servidores e setores, à interação entre campi e Reitoria e às relações estabelecidas com atores externos. A cooperação apareceu, assim, em diferentes contextos da atuação institucional, associada à circulação de conhecimentos, à construção conjunta de soluções e ao enfrentamento de limitações organizacionais, o que ajuda a explicar a maior espessura desse fluxo no diagrama.

Em sequência, observam-se as práticas de "Inovação incremental e modernização tecnológica-administrativa" (n=23), "Aprendizagem organizacional" (n=19) e "Adaptação institucional" (n=19). Esses elementos apresentaram distribuição entre as três subunidades analisadas, indicando que as evidências relacionadas à inovação, à aprendizagem e à adaptação não estiveram restritas a um único espaço organizacional. Por fim, a "Modernização tecnológica" (n=15), embora apresente a menor frequência absoluta no escopo da categoria, também se faz presente de forma sistêmica nas três subunidades.

Sob a ótica das subunidades analisadas, o Campus Propriá apresentou a maior frequência absoluta de ocorrências associadas à *exploration* (n=55), seguido pela Reitoria (n=35) e pelo Campus Aracaju (n=27). Esse diferencial deve ser interpretado à luz da composição desigual do corpus, anteriormente mencionada, especialmente porque Propriá contou com maior número de participantes. Por essa razão, os valores absolutos não foram utilizados como medida direta de comparação da intensidade de *exploration* entre as subunidades. Para além desse aspecto quantitativo, a análise qualitativa evidenciou em Propriá recorrência de práticas relacionadas principalmente à cooperação e articulação institucional, à aprendizagem organizacional e à adaptação diante das condições locais. O diferencial observado nessa subunidade, portanto, resulta da combinação entre a maior disponibilidade de material empírico para codificação e a recorrência qualitativa desses elementos nos relatos analisados. Assim, a espessura dos fluxos foi utilizada como indicador de recorrência no corpus, e não como medida de desempenho ou de maior orientação da subunidade à *exploration*.

O primeiro elemento evidenciado no corpus refere-se à **cooperação e à articulação institucional**. As entrevistas indicam que parte relevante da capacidade exploratória do IFS

decorreu das práticas de diálogo, construção coletiva, compartilhamento de experiências e articulação entre servidores, setores, campi e Reitoria. Essa cooperação apareceu tanto em mecanismos formais, como comissões, fóruns e grupos de trabalho, quanto em interações informais, como conversas entre servidores, trocas entre pares e circulação de práticas entre unidades. Assim, a busca por soluções não se limitou à decisão hierárquica, mas dependeu da capacidade dos atores institucionais de mobilizar conhecimentos distribuídos na organização.

Na Reitoria, a cooperação esteve associada à construção coletiva de políticas, ao funcionamento de comissões, à participação em fóruns externos e à articulação com outras instituições. Essa lógica de interdependência organizacional é sintetizada pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN) ao afirmar que "nós não construímos nada sozinhos", evidenciando que a *exploration*, no contexto do IFS, não se restringiu à ação individual de gestores ou setores específicos, mas foi construída por meio de articulações internas e externas.

De modo semelhante, a Pró-Reitoria de Ensino (PROEN) destacou a existência de comissões locais e de comissão central para construção coletiva do calendário acadêmico, além de iniciativas voltadas ao compartilhamento de práticas educacionais. A Pró-Reitoria de Administração (PROAD), por sua vez, evidenciou a aprendizagem interinstitucional ao mencionar a participação no Fórum de Planejamento e Administração (FORPLAN) e a incorporação de experiências observadas em outros institutos, como ocorreu com a adoção de solução licitatória baseada na tabela do Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (SINAPI).

A análise documental constituiu uma segunda frente de evidência para esse elemento, ao demonstrar sua presença também nos instrumentos formais da instituição. A Política de Inovação do IFS e o PDI indicaram diretrizes voltadas à articulação institucional, ao estabelecimento de parcerias, à interação com diferentes atores e à construção de mecanismos de apoio à inovação. As atas e registros institucionais, por sua vez, evidenciaram a presença de espaços colegiados e deliberativos nos quais demandas administrativas e educacionais foram discutidas coletivamente. Esses achados documentais confirmaram que a cooperação não apareceu apenas nas falas dos entrevistados, mas também em instrumentos formais da gestão institucional.

Essa orientação colaborativa aparece de forma explícita na Política de Inovação do IFS, que estabelece entre seus objetivos "**fomentar e estabelecer parcerias e buscar financiamento junto a órgãos governamentais, empresas e outras instituições da sociedade**" (IFS, 2020, p. 8). O mesmo documento determina a articulação entre Reitoria e

Direções-Gerais dos campi para participação em atividades de pesquisa, desenvolvimento, inovação e extensão tecnológica, demonstrando que a cooperação identificada nas entrevistas também possui respaldo normativo institucional.

Essas evidências dialogam com a literatura mobilizada no referencial teórico ao indicarem que a ambidestria no setor público depende de mecanismos de coordenação, liderança, aprendizagem e colaboração entre diferentes atores organizacionais. Gieske, Duijn e Van Buuren (2020) e Cannaerts; Segers; Warsen (2020) contribuem para essa interpretação ao discutirem que organizações públicas precisam lidar simultaneamente com demandas de inovação, eficiência, *accountability* e adaptação institucional. No caso do IFS, essa tensão apareceu na necessidade de articular diferentes unidades, setores e níveis decisórios para responder às demandas institucionais.

Empiricamente, a cooperação entre servidores, setores, campi e Reitoria mostrou-se relevante para a circulação de experiências, a discussão de problemas e a construção de soluções ajustadas às condições concretas da instituição. Essa dinâmica evidenciou que a integração de conhecimentos não ocorreu apenas por meio de mecanismos formais, mas também mediante trocas cotidianas, articulações interpessoais e iniciativas dos próprios servidores. A principal especificidade do caso analisado está no fato de que parte dessa cooperação ainda dependeu da abertura das lideranças locais, da disposição dos sujeitos envolvidos e da existência de relações de confiança, o que fortaleceu a capacidade de resposta cotidiana, mas também revelou limites para a sistematização e institucionalização do conhecimento produzido.

No âmbito dos campi, especialmente no Campus Propriá, essa cooperação assumiu contornos ainda mais próximos da rotina operacional. Os relatos indicaram que a resolução de problemas e a implementação de melhorias dependeram frequentemente do diálogo entre servidores, da abertura da gestão local e da troca de experiências entre unidades. A Gerência de Ensino mencionou reuniões em que práticas desenvolvidas por outros campi foram apresentadas e passaram a circular internamente, enquanto a Coordenadoria de Biblioteca/NAPNE (Núcleo de Atendimento às Pessoas com Necessidades Específicas) evidenciou que parte relevante do aprendizado ocorreu por meio de reuniões organizadas pelos próprios bibliotecários e por trocas informais em aplicativos de mensagens.

No Campus Aracaju, embora as tensões relacionadas à sobrecarga operacional e à escassez orçamentária tenham aparecido com maior intensidade, a cooperação também foi apontada como estratégia de enfrentamento das limitações institucionais, sobretudo quando decisões precisaram ser construídas em conjunto diante de situações não explicitamente normatizadas. Nesse sentido, a comparação entre a literatura e os achados permitiu identificar

o primeiro insight da análise: no IFS, a cooperação e a articulação institucional funcionaram como uma infraestrutura social da *exploration*. Elas possibilitaram a circulação de conhecimentos dispersos, a adaptação de experiências entre unidades e a construção de respostas para problemas não plenamente contemplados pelos fluxos formais. Ao mesmo tempo, o fato de parte dessas interações depender da iniciativa dos servidores, da abertura das lideranças e de relações interpessoais evidenciou que essa capacidade colaborativa ainda apresenta limites quanto à sua institucionalização.

O segundo elemento identificado foi a **aprendizagem organizacional**. Os achados indicaram que a produção de novos conhecimentos ocorreu, em grande medida, por meio da experiência prática, da resolução de problemas cotidianos, da troca entre servidores e da adaptação a novos sistemas, fluxos e exigências institucionais. Dessa forma, a aprendizagem não apareceu apenas como resultado de capacitações formais ou programas estruturados de desenvolvimento, mas também como prática situada, construída no cotidiano da gestão administrativa e educacional.

No Campus Aracaju, a aprendizagem organizacional apareceu associada à ausência de formação sistemática para determinados cargos de gestão. Essa condição foi sintetizada pela Direção-Geral do campus ao afirmar que "a gestão aprende resolvendo problemas cotidianos", evidenciando uma dinâmica de aprendizagem baseada na experiência, na tentativa e erro e no apoio informal entre pares.

A evidência confirma que a *exploration* envolve aprendizagem e experimentação, conforme March (1991), mas também revela uma divergência parcial em relação a abordagens que pressupõem estruturas organizacionais mais preparadas para sustentar a inovação. No caso analisado, a aprendizagem ocorreu, em muitos momentos, como mecanismo de enfrentamento das demandas cotidianas, e não necessariamente como resultado de uma política estruturada de desenvolvimento gerencial.

Essa mesma lógica apareceu no Campus Propriá. Na Coordenadoria de Biblioteca/NAPNE, a mudança de sistema exigiu aprendizagem autônoma e coletiva. Essa condição é explicitada pela servidora entrevistada ao relatar: "**Houve mudança de sistema e não recebemos treinamento adequado. Então precisei dedicar muito tempo estudando manuais e aprendendo sozinha**" (Coordenadoria de Biblioteca/NAPNE – Campus Propriá). A aprendizagem, entretanto, não permaneceu apenas no nível individual. Segundo a participante, "**quando alguém descobre como resolver um problema no sistema, compartilha com os demais colegas**" (Coordenadoria de Biblioteca/NAPNE – Campus Propriá). As falas evidenciam uma aprendizagem baseada simultaneamente na iniciativa

individual e na circulação horizontal do conhecimento, fortalecendo a interpretação de que parte da capacidade exploratória do campus foi construída por redes informais de colaboração.

A análise documental foi relevante para contrastar as práticas de aprendizagem relatadas pelos participantes com as ações e diretrizes formalmente registradas pela instituição. Os relatórios institucionais, o PDI e os registros administrativos analisados indicaram a presença de ações voltadas à capacitação, modernização de processos, uso de sistemas e acompanhamento de práticas acadêmicas e administrativas. Um exemplo dessa dimensão formal encontra-se no Relatório de Gestão de 2021, que registrou a oferta de capacitações sobre SEI, SCDP, inteligência emocional e a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, além de informar que 837 servidores participaram de ações de desenvolvimento naquele exercício (IFS, 2022, p. 8). Contudo, quando confrontadas com as entrevistas, essas evidências sugeriram que a aprendizagem formalmente prevista nos documentos nem sempre foi percebida pelos servidores como suficiente para lidar com as demandas práticas do cotidiano. Assim, a análise documental reforçou a existência de diretrizes institucionais voltadas ao desenvolvimento e à modernização, enquanto as entrevistas evidenciaram lacunas na apropriação cotidiana dessas diretrizes.

Na Reitoria, a aprendizagem organizacional apareceu associada ao capital humano, à observação de experiências externas e à criação de instrumentos de apoio à gestão. A PROAD mencionou a adaptação de soluções observadas em outros institutos, enquanto a PROEN destacou iniciativas voltadas ao compartilhamento de práticas educacionais. A PRODIN, por sua vez, associou a capacidade institucional de inovação ao conhecimento acumulado pelos servidores. Esses relatos indicaram que a aprendizagem no IFS também ocorreu por meio da apropriação de experiências externas e da tentativa de transformá-las em soluções compatíveis com a realidade institucional.

Esses achados dialogam com O'Reilly e Tushman (2013), Raisch e Birkinshaw (2008), Gieske, Duijn e Van Buuren (2020) e Hamblin *et al*. (2024), ao evidenciarem que a ambidestria depende de aprendizagem, liderança, coordenação e capacidade adaptativa. Contudo, a principal nuance do caso está no grau de institucionalização dessa aprendizagem. A literatura enfatiza a importância de mecanismos organizacionais capazes de sustentar a inovação e integrar conhecimentos. No IFS, a aprendizagem existiu e sustentou práticas exploratórias, mas muitas vezes ocorreu de forma autodidata, relacional e fragmentada, dependendo da disposição dos servidores em buscar informações, compartilhar soluções e apoiar colegas.

Desse confronto emergiu o segundo insight: a aprendizagem organizacional funcionou como uma base informal da *exploration* no IFS. Ela permitiu que a instituição incorporasse

novos conhecimentos, adaptasse rotinas, respondesse a mudanças tecnológicas e construísse soluções para problemas emergentes. Entretanto, por permanecer pouco sistematizada, essa aprendizagem correu o risco de não se converter plenamente em memória organizacional. Assim, a capacidade exploratória do IFS não dependeu apenas de aprender no cotidiano, mas também da criação de mecanismos institucionais capazes de registrar, compartilhar e consolidar os conhecimentos produzidos nas diferentes unidades.

O terceiro elemento de análise correspondeu à **inovação incremental e à modernização tecnológica-administrativa.** Os achados evidenciaram que a busca por novas soluções ocorreu, predominantemente, por meio de melhorias graduais em processos, incorporação de sistemas digitais, reorganização de fluxos administrativos, uso de ferramentas de apoio à gestão e adaptação de práticas já existentes. Essa configuração revela que a inovação identificada no caso não se apresentou, em sua maior parte, como ruptura estrutural ampla, mas como aperfeiçoamento progressivo das rotinas institucionais.

Entre os exemplos identificados nas entrevistas, destacaram-se o uso de sistemas institucionais, a digitalização de processos e a adoção de ferramentas tecnológicas de apoio à decisão. No Campus Propriá, a implantação do SEI foi mencionada como uma inovação relevante, por ter modificado a tramitação de processos e reduzido a dependência de documentos físicos. A Gerência de Ensino associou o SEI à modernização do funcionamento administrativo, enquanto a Gerência de Administração destacou a passagem dos processos físicos para os eletrônicos como uma mudança significativa na forma de trabalhar.

O Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) também apareceu como instrumento de modernização tecnológica-administrativa, especialmente por permitir a visualização de informações acadêmicas, administrativas e funcionais em um mesmo ambiente. No Campus Aracaju, os entrevistados relataram o uso do SUAP, do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e de planilhas orçamentárias como ferramentas de acompanhamento e suporte à gestão.

Na Reitoria, a modernização tecnológica apareceu de forma mais articulada ao planejamento, ao monitoramento institucional e à produção de informações gerenciais. A PRODIN sintetizou essa dinâmica ao afirmar: "**Usamos SIORG, Power BI, SUAP, sistemas internos desenvolvidos pelo próprio Instituto [...] Também criamos ferramentas próprias conforme as necessidades surgem**" (PRODIN). A fala evidencia que a modernização não se restringiu à adoção de soluções externas, incluindo também o desenvolvimento e a adaptação de ferramentas em resposta às necessidades institucionais. A PROEN destacou o uso de painéis com indicadores, a identificação de estudantes em risco de evasão e a elaboração de Boletins

de Inteligência Acadêmica. Esses exemplos indicaram que a modernização tecnológica não se restringiu à informatização de procedimentos, mas também contribuiu para qualificar processos decisórios e ampliar a capacidade de acompanhamento das políticas institucionais.

Também foram identificadas iniciativas de inovação incremental voltadas à melhoria de processos e à organização do trabalho. No Campus Aracaju, por exemplo, a criação de procedimentos internos e de cartilha para estudantes foi relatada como forma de reduzir dúvidas repetitivas e melhorar o atendimento. No Campus Propriá, a elaboração de checklists, planilhas, relatórios automatizados e ajustes internos de fluxos apareceu como estratégia para organizar atividades e reduzir falhas operacionais. Na PROAD, a adoção de uma solução licitatória baseada na tabela SINAPI foi apresentada como experiência trazida de fóruns externos e adaptada à realidade institucional, permitindo concentrar, em uma única licitação, itens que antes eram adquiridos em processos separados.

A análise documental conferiu sustentação institucional a esse elemento ao evidenciar diretrizes e ações relacionadas à digitalização, ao aprimoramento dos sistemas institucionais, ao planejamento, à produção de indicadores e à modernização administrativa. **Essa transformação pode ser observada concretamente no Relatório de Gestão de 2021, segundo o qual o SEI representou uma mudança para o ambiente digital ao substituir a autuação de processos físicos e possibilitar a gestão, organização, armazenamento e preservação das informações documentais produzidas pela instituição (IFS, 2022, p. 7).**

O documento também registra o desenvolvimento do projeto de automatização do planejamento estratégico e a geração do Painel Monitor de Ações do Plano Anual de Trabalho. O PDI e os relatórios de gestão analisados indicaram a preocupação institucional com a melhoria de processos, o uso de tecnologias e a qualificação da gestão. As resoluções e atas, por sua vez, permitiram observar que parte dessas mudanças foi formalizada em decisões institucionais e encaminhamentos administrativos, evidenciando que a modernização tecnológica-administrativa não apareceu apenas como percepção dos entrevistados, mas também como orientação registrada em documentos oficiais.

O PDI também registra a elaboração do Boletim de Inteligência Acadêmica (BIA), capacitações internas sobre o Moodle e iniciativas desenvolvidas em articulação com outros Institutos Federais, oferecendo evidência documental complementar às práticas de modernização e aprendizagem mencionadas nas entrevistas (IFS, 2023).

Essas evidências convergem com Sliż e Dobrowolska (2023), ao indicarem que instituições públicas de ensino precisam articular inovação acadêmica, tecnologias educacionais, digitalização de processos e eficiência administrativa. Também dialogam com

Cao *et al.* (2023), que associam a ambidestria no setor público à capacidade de desenvolver soluções em contextos marcados por restrições estruturais, riscos e exigências de valor público. No IFS, a modernização tecnológica contribuiu para ampliar a capacidade de acompanhamento, comunicação e gestão, mas ainda conviveu com desafios relacionados à integração entre sistemas, capacitação dos servidores e apropriação efetiva das ferramentas.

A nuance gerada por esse achado é que a tecnologia, por si só, não garante a *exploration*. Ela passou a exercer função exploratória quando foi incorporada às práticas organizacionais, apropriada pelos servidores e convertida em melhoria institucional. Assim, o terceiro insight produzido pela análise é que a *exploration* no IFS assumiu uma configuração pragmática: inovou-se menos por ruptura e mais por recombinação, adaptação e aperfeiçoamento de práticas, sistemas e fluxos já existentes. Essa característica está relacionada às especificidades da gestão pública educacional, na qual a inovação precisa coexistir com legalidade, *accountability*, restrições orçamentárias e continuidade dos serviços.

O quarto elemento evidenciado foi a **adaptação institucional** diante das restrições. Os achados indicaram que a busca por novas soluções ocorreu, em grande medida, como resposta às limitações orçamentárias, à escassez de pessoal, às exigências normativas, às fragilidades de infraestrutura e à necessidade de manter as atividades administrativas e acadêmicas em funcionamento. Nesse contexto, a *exploration* não se apresentou apenas como iniciativa planejada de inovação, mas também como capacidade de reorganizar práticas, mobilizar alternativas e ajustar rotinas diante de condições institucionais adversas.

Essa constatação converge com Cannaerts; Segers; Warsen (2020), Gieske, Duijn e Van Buuren (2020), Cao *et al.* (2023) e Hamblin *et al.* (2024), que destacam que organizações públicas desenvolvem práticas ambidestras em ambientes marcados por *accountability*, rigidez normativa, escassez de recursos, múltiplas demandas e necessidade de coordenação. No IFS, tais elementos não apareceram apenas como condicionantes abstratos, mas como fatores que moldaram diretamente a forma como a instituição buscou inovar. A adaptação tornou-se, assim, uma resposta organizacional à tensão entre o que precisava ser realizado e os meios efetivamente disponíveis para fazê-lo.

Na Reitoria, a adaptação apareceu associada ao planejamento contínuo, à busca por soluções externas e à necessidade de reorganizar práticas diante de mudanças normativas, orçamentárias e administrativas. A PRODIN caracterizou o planejamento institucional como contínuo e adaptativo, sinalizando que a gestão precisou ajustar suas ações em função de demandas emergentes e restrições do ambiente público. A PROAD mencionou a observação de

soluções adotadas em outros institutos e sua adaptação à realidade do IFS, demonstrando uma forma de aprendizagem interinstitucional orientada à resolução de problemas.

Nos campi, a adaptação assumiu contornos mais concretos. No Campus Propriá, os relatos indicaram que muitas melhorias dependeram da mobilização local, da busca por projetos, editais, parcerias e alternativas externas. A Gerência de Ensino exemplificou essa dinâmica ao afirmar: "**Normalmente tentamos aproveitar oportunidades de projetos e editais. Quando aparece algum projeto, mobilizamos a comunidade acadêmica para tentar captar recursos**" (Gerência de Ensino – Campus Propriá). A fala demonstra que, diante das limitações estruturais e orçamentárias, a unidade buscou ampliar sua capacidade de ação mediante mobilização interna e aproveitamento de oportunidades externas. A Coordenadoria de Biblioteca/NAPNE relatou que parte das melhorias dependeu de projetos de extensão ou até de recursos pessoais, diante da insuficiência do orçamento institucional.

No Campus Aracaju, a adaptação apareceu associada à necessidade de enfrentar sobrecarga operacional, limitações orçamentárias e problemas cotidianos de infraestrutura. Essa condição foi sintetizada pela Direção-Geral do campus ao afirmar que "a gente resolve muita coisa na adaptação, no improviso e na colaboração entre as pessoas", evidenciando uma dimensão ambivalente da *exploration* no contexto público. Ao mesmo tempo em que a fala revela capacidade de resposta, flexibilidade e mobilização coletiva, também aponta para fragilidades estruturais que condicionam a inovação. A Direção de Administração reforçou essa leitura ao reconhecer que a inovação fica limitada quando faltam condições básicas de trabalho.

A análise documental conferiu materialidade às respostas adaptativas identificadas nas entrevistas. No Relatório de Gestão de 2022, após registrar os bloqueios e cortes de recursos enfrentados pela instituição, o IFS afirma que "foi necessário construir novos caminhos e ajustar os nossos processos internos a uma realidade de orçamento mais enxuto" (IFS, 2023, p. 7). O mesmo documento registra a formalização de um Plano de Contingência Orçamentária e a adoção de ações voltadas à racionalização dos recursos remanescentes e à priorização das necessidades mais urgentes. A evidência documental demonstra que a adaptação não se restringiu a iniciativas informais ou percepções dos participantes, mas também se traduziu em respostas institucionais formalizadas diante das restrições orçamentárias.

Os achados, portanto, confirmam a literatura ao mostrar que a *exploration* no setor público ocorre sob restrições regulatórias, orçamentárias e operacionais. Contudo, também acrescentam uma nuance importante: no IFS, parte da *exploration* surgiu não apenas de uma estratégia deliberada de inovação, mas da necessidade de garantir a continuidade das atividades institucionais. A adaptação possuiu, assim, dupla natureza. Por um lado, representou uma

capacidade exploratória, pois envolveu busca de alternativas, aprendizagem, flexibilidade e criação de soluções. Por outro, revelou fragilidades estruturais, uma vez que parte dessas soluções surgiu como reação a restrições persistentes e não necessariamente como resultado de planejamento estratégico previamente consolidado.

Essa comparação gerou o quarto insight: no IFS, a adaptação institucional operou como *exploration* de sobrevivência organizacional. A instituição explorou possibilidades, ajustou práticas e mobilizou soluções para inovar e, sobretudo, assegurar a continuidade das atividades em contexto restritivo. Tratou-se de uma *exploration* menos disruptiva e mais pragmática, orientada pelo possível, pelo urgente e pelo disponível.

Em termos práticos, esses achados indicam que o fortalecimento da *exploration* no IFS não depende necessariamente da criação de estruturas isoladas ou exclusivamente dedicadas à inovação, mas da capacidade de institucionalizar práticas que já emergem no cotidiano da organização. Isso implica criar condições para que experiências desenvolvidas nos campi e na Reitoria sejam registradas, compartilhadas, avaliadas e, quando pertinentes, adaptadas ou replicadas em outras unidades; associar a implantação de novas tecnologias a processos de capacitação e aprendizagem; e fortalecer espaços de cooperação entre áreas e unidades. A principal implicação gerencial é reduzir a dependência de iniciativas individuais e transformar soluções construídas diante de problemas concretos em conhecimento organizacional reutilizável.

Quadro 7 – Síntese analítica das atividades de *exploration* identificadas no IFS

Elemento da *exploration* identificado no IFS	**Evidências empíricas observadas**	**Diálogo com a literature**	**Convergência, nuance ou divergência**	**Insight analítico gerado**
Cooperação e articulação institucional	Diálogo entre servidores, comissões, fóruns, trocas entre campi, articulação entre Reitoria e unidades locais e compartilhamento de experiências.	March (1991); O'Reilly e Tushman (2013); Raisch e Birkinshaw (2008); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020); Silva *et al.* (2022).	Converge com a literatura ao evidenciar que a *exploration* depende da circulação de conhecimento, da colaboração e da coordenação entre atores. A nuance é que, no IFS, parte dessa cooperação ocorre de forma informal e pouco sistematizada.	A cooperação funciona como uma infraestrutura social da *exploration*, permitindo que conhecimentos dispersos sejam mobilizados para resolver problemas institucionais.
Aprendizagem organizacional	Aprendizagem pela prática, tentativa e erro, trocas entre pares, estudo autônomo de sistemas, circulação de práticas entre campi e apoio informal entre servidores.	March (1991); Raisch e Birkinshaw (2008); O'Reilly e Tushman (2013); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020); Cannaerts; Segers; Warsen (2020).	Converge com a literatura ao associar *exploration* à aprendizagem e à produção de novos conhecimentos. A divergência parcial está no baixo grau de institucionalização dessa aprendizagem no IFS.	A aprendizagem organizacional constitui uma base informal da *exploration*, mas precisa ser registrada e compartilhada para se converter em memória organizacional.
Inovação incremental e modernização tecnológica-administrativa	Uso do SEI, SUAP, Power BI, painéis de indicadores, boletins acadêmicos, planilhas automatizadas, checklists, cartilhas e reorganização de fluxos.	March (1991); O'Reilly e Tushman (2013); Cao *et al.* (2023); Sliż e Dobrowolska (2023).	Converge com a literatura ao mostrar que a *exploration* envolve inovação, digitalização e modernização. A nuance é que, no IFS, a inovação ocorre de modo gradual, pragmático e associado à melhoria de processos já existentes.	A tecnologia só se torna *exploration* quando é apropriada pelos servidores e convertida em melhoria efetiva das práticas organizacionais.
Adaptação institucional diante das restrições	Busca por alternativas diante de escassez orçamentária, insuficiência de pessoal, limitações estruturais, exigências normativas, sobrecarga operacional e demandas emergenciais.	March (1991); Cannaerts; Segers; Warsen (2020); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020); Cao *et al.* (2023); Hamblin *et al.* (2024).	Converge com a literatura ao evidenciar que organizações públicas inovam sob restrições. A nuance é que, no IFS, parte da *exploration* surge menos como estratégia deliberada e mais como resposta à necessidade de continuidade institucional.	A adaptação institucional configura uma *exploration* de sobrevivência organizacional, orientada à construção de soluções possíveis diante das restrições da gestão pública educacional.
Configuração geral da *exploration* no IFS	Práticas incrementais, colaborativas e adaptativas construídas no cotidiano da gestão administrativa e educacional.	March (1991); Raisch e Birkinshaw (2008); O'Reilly e Tushman (2013); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020); Hamblin et al. (2024).	Confirma a literatura ao demonstrar que *exploration* envolve aprendizagem, inovação, adaptação e mobilização de conhecimento. A especificidade do IFS está na predominância de práticas situadas, informais e graduais.	A *exploration* no IFS pode ser compreendida como capacidade prática de produzir melhorias possíveis em meio a restrições institucionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa.

O Quadro 7 sintetiza as atividades de *exploration* identificadas no IFS, articulando os elementos empíricos observados, o diálogo com a literatura, o grau de convergência, nuance ou divergência e o insight analítico gerado a partir dos dados da pesquisa. A partir das entrevistas e dos documentos institucionais analisados, especialmente o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a Política de Inovação, os relatórios de gestão, as resoluções institucionais e as atas de reuniões, observa-se que a *exploration* esteve presente na instituição sobretudo por meio da cooperação e articulação institucional, da aprendizagem organizacional, da inovação incremental e modernização tecnológica-administrativa, bem como da adaptação institucional diante das restrições.

A leitura do Quadro 7 evidencia que a busca por novos conhecimentos, soluções e formas de resposta não se manifestou, no caso analisado, predominantemente como inovação radical ou ruptura estrutural. Ao contrário, a *exploration* assumiu uma configuração situada, expressa em práticas incrementais, colaborativas e adaptativas construídas no cotidiano da gestão administrativa e educacional. Essas práticas envolveram iniciativas de melhoria, circulação de conhecimentos, apropriação de tecnologias, construção coletiva de soluções e adaptação às limitações orçamentárias, normativas e operacionais que atravessam a atuação institucional.

Essa configuração aproxima-se da compreensão de March (1991), ao tratar a *exploration* como busca, experimentação, descoberta, flexibilidade, aprendizagem e produção de novos conhecimentos. Contudo, o caso analisado acrescenta uma nuance relevante à literatura ao demonstrar que, em uma instituição pública federal multicampi, a busca pelo novo ocorre em meio a restrições de recursos, exigências legais, necessidade de continuidade dos serviços públicos educacionais, controle, padronização e *accountability*.

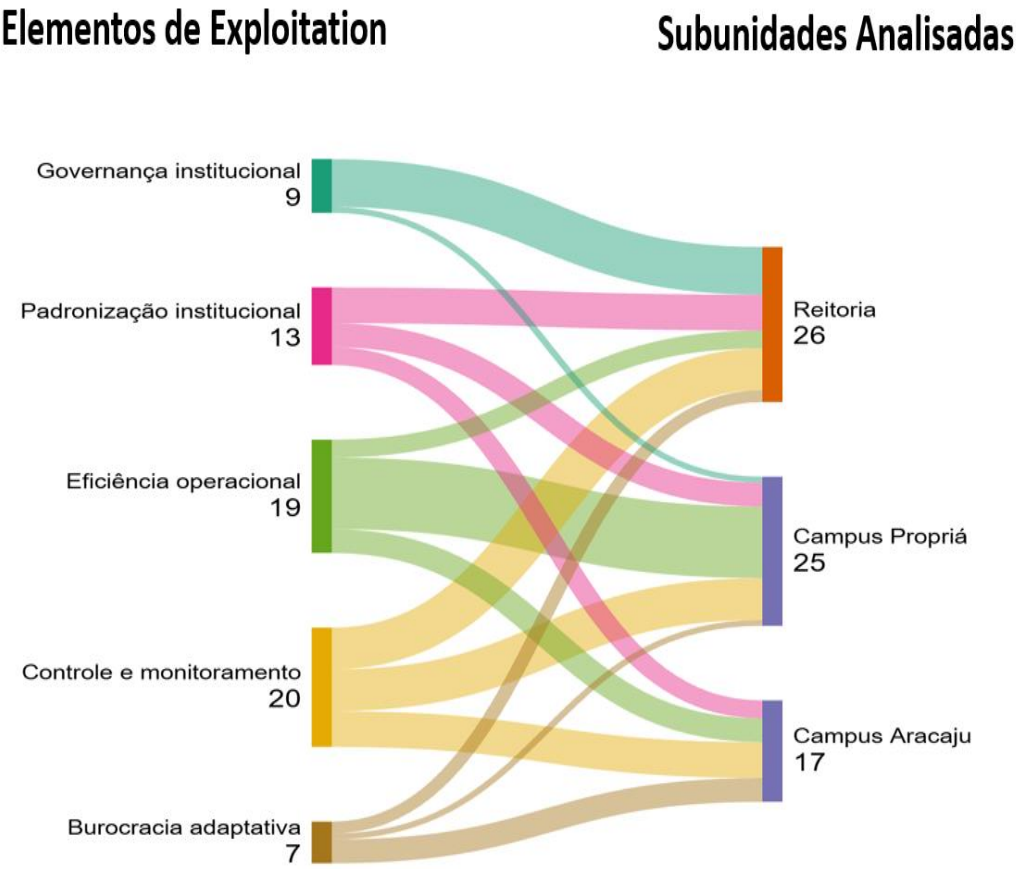
Desse modo, a *exploration* no IFS não aparece como dimensão isolada da rotina institucional, nem como prática restrita a projetos formais de inovação, mas como parte da própria dinâmica organizacional, especialmente quando gestores e servidores respondem a problemas não totalmente previstos pelos fluxos normativos, adaptam soluções às realidades locais e mobilizam conhecimentos dispersos entre setores, campi e instâncias da Reitoria. Esse achado dialoga com O'Reilly e Tushman (2013) e Raisch e Birkinshaw (2008), ao evidenciar que a ambidestria depende da articulação entre inovação e eficiência, mudança e estabilidade, flexibilidade e coordenação.

.

4.3 ATIVIDADES DE *EXPLOITATION* DESENVOLVIDAS NO IFS

A análise das atividades de *exploitation* desenvolvidas no IFS foi orientada por cinco elementos de análise: **eficiência operacional**; **controle e monitoramento**; **governança institucional**; **padronização institucional**; e **burocracia adaptativa**. Esses elementos emergiram do cruzamento entre entrevistas semiestruturadas e documentos institucionais, especialmente aqueles relacionados ao planejamento institucional, relatórios de gestão, normativos internos, resoluções, registros administrativos e atas analisadas. Em conjunto, esses elementos permitiram compreender como a dimensão *exploitation* se manifesta no IFS por meio de práticas voltadas à racionalização de recursos, ao controle dos processos, à formalização de rotinas, à coordenação sistêmica e à manutenção da conformidade administrativa.

Figura 7 – Distribuição dos códigos de *exploitation* por subunidade analisada



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), a partir da codificação das entrevistas no ATLAS.ti.

A Figura 7 ilustra a distribuição e a inter-relação dos códigos associados à categoria *exploitation* entre as subunidades analisadas. Assim como na análise anterior, a espessura dos

fluxos representa a frequência absoluta (n) das codificações provenientes das entrevistas. Conforme ressaltado na análise da Figura 6, essas frequências devem ser interpretadas considerando a composição desigual do corpus entre as subunidades, com quatro entrevistados no Campus Propriá, três na Reitoria e dois no Campus Aracaju. Desse modo, a espessura dos fluxos indica maior recorrência de determinado elemento no material codificado, não constituindo, isoladamente, medida de intensidade da prática ou de maior orientação de uma subunidade à *exploitation*.

No eixo esquerdo do diagrama, que apresenta os elementos de *exploitation*, destacam-se o **Controle e monitoramento (n=20)** e a **Eficiência operacional (n=19)** como os elementos de maior recorrência no corpus das entrevistas. A maior espessura desses fluxos decorreu da presença transversal de práticas relacionadas ao acompanhamento das atividades, ao controle de recursos e processos, ao uso de indicadores e instrumentos de monitoramento, bem como à racionalização de recursos, à redução de retrabalho e à otimização das rotinas administrativas. O controle e monitoramento apareceu tanto na Reitoria, por meio de sistemas, indicadores, painéis e acompanhamento institucional, quanto nos campi, em práticas mais operacionais, como planilhas, inventários, balancetes e controle do consumo de recursos. De forma semelhante, a eficiência operacional foi recorrente em relatos relacionados à organização dos fluxos, à racionalização administrativa e à necessidade de assegurar a continuidade das atividades com os recursos disponíveis. Essa presença em diferentes níveis organizacionais contribui para explicar a maior espessura desses dois elementos no diagrama. Em seguida, aparecem a **Padronização institucional (n=13)**, a **Governança institucional (n=9)** e, com menor frequência absoluta, a **Burocracia adaptativa (n=7).**

Sob a ótica das subunidades analisadas, a Reitoria apresentou 26 ocorrências associadas à *exploitation*, o Campus Propriá 25 e o Campus Aracaju 17. Considerando a composição desigual das entrevistas, essas frequências não foram utilizadas como medida comparativa da intensidade de *exploitation* entre as subunidades. Mais relevante do que a proximidade dos valores absolutos entre Reitoria e Propriá foi a diferença qualitativa na composição dos fluxos. Na Reitoria, destacou-se a **Governança institucional**, cujo fluxo se concentrou predominantemente nessa subunidade, resultado coerente com sua função de planejamento, direcionamento, acompanhamento e coordenação sistêmica do IFS. No Campus Propriá, por sua vez, tiveram maior presença relativa as evidências relacionadas à **Eficiência operacional** e ao **Controle e monitoramento**, associadas às demandas cotidianas de organização das rotinas, acompanhamento de recursos e processos e manutenção das atividades administrativas. Esse destaque, entretanto, deve ser interpretado conjuntamente com o fato de Propriá ter contado

com quatro entrevistados, o maior número entre as subunidades, o que proporcionou maior volume potencial de material empírico para codificação. No Campus Aracaju, as 17 ocorrências distribuíram-se entre controle, padronização, eficiência e burocracia adaptativa; seu menor volume absoluto também deve ser considerado à luz do menor número de participantes entrevistados nessa subunidade.

Em síntese, a Figura 7 evidencia que os elementos de *exploitation* estão presentes nas três subunidades analisadas, mas assumem configurações distintas conforme a posição e as atribuições de cada uma na estrutura institucional. Enquanto **controle e monitoramento** e **eficiência operacional** apresentaram maior recorrência e distribuição entre Reitoria e campi, a **governança institucional** mostrou-se mais concentrada na Reitoria, em consonância com seu papel de coordenação sistêmica. Assim, as diferenças na espessura dos fluxos foram interpretadas não apenas quantitativamente, mas em articulação com o conteúdo das entrevistas, a composição do corpus e as funções desempenhadas pelas diferentes subunidades.

Um dos elementos mais evidentes dessa dimensão foi a **eficiência operacional**. Os relatos indicaram preocupação constante com a racionalização de recursos, a redução de retrabalho, a organização administrativa e a otimização das rotinas institucionais. Na Reitoria, essa lógica apareceu de forma expressiva na centralização de processos administrativos, especialmente nas licitações. A PROAD descreveu os efeitos dessa reorganização ao afirmar: "**Quando centralizamos, conseguimos especializar as equipes. [...] Mesmo com menos servidores do que antes, a eficiência aumentou muito**" (PROAD). O relato indica que, na perspectiva da administração central, o ganho de eficiência não decorreu da ampliação da força de trabalho, mas da reorganização das atividades, da especialização das equipes e da maior capacidade de acompanhamento dos processos.

A análise documental conferiu sustentação concreta a esse elemento. No PDI, a racionalização dos recursos foi formalizada como objetivo estratégico no OE01: "**Promover a racionalização dos recursos orçamentários visando a alocação eficiente e eficaz**" (IFS, 2023, p. 33). O mesmo instrumento também estabeleceu como objetivo o aperfeiçoamento dos processos e procedimentos institucionais. Esses registros demonstram que a eficiência operacional não se restringiu às práticas relatadas pelos gestores, mas integrou formalmente o direcionamento estratégico da instituição, associando racionalização de recursos, melhoria de processos e uso mais eficiente da capacidade administrativa.

Relatórios de gestão, normativos internos e registros administrativos indicaram que a busca por eficiência não apareceu apenas como percepção dos entrevistados, mas como orientação institucional vinculada à necessidade de organizar fluxos, reduzir falhas, qualificar

procedimentos e assegurar maior previsibilidade às atividades administrativas. Assim, a eficiência operacional foi observada tanto nas falas dos gestores quanto nas diretrizes formais da instituição.

Esse achado converge com a literatura ao indicar que o *exploitation* está associado ao refinamento de práticas existentes, à melhoria da produtividade e à busca por eficiência. March (1991) e O'Reilly e Tushman (2013) destacam que organizações precisam explorar competências existentes para garantir estabilidade, desempenho e continuidade. No setor público, essa necessidade é reforçada por Gieske, Duijn e Van Buuren (2020), Cannaerts; Segers; Warsen (2020) e Hamblin *et al.* (2024), que evidenciam a pressão por *accountability*, eficiência e continuidade dos serviços. No caso do IFS, a eficiência operacional apareceu como resposta à necessidade de fazer mais com recursos limitados, reduzindo falhas e aumentando a previsibilidade dos processos administrativos.

Entretanto, o caso também revelou uma nuance importante. Embora a centralização tenha sido percebida pela Reitoria como estratégia de eficiência, nos campi ela pôde ser interpretada como redução da autonomia local e enfraquecimento das capacidades administrativas das unidades. Essa diferença de percepção indica que uma mesma prática de *exploitation* pode produzir efeitos ambíguos na organização: ao mesmo tempo em que aumenta a eficiência sistêmica, pode reduzir a flexibilidade e a capacidade de resposta das unidades descentralizadas. Assim, o *exploitation* no IFS não deve ser compreendido apenas como aprimoramento técnico, mas também como prática que reorganiza relações de poder, autonomia e coordenação no contexto multicampi.

Outro elemento relevante foi o **controle e monitoramento**. As entrevistas evidenciaram o uso de instrumentos como sistemas institucionais, planilhas orçamentárias, indicadores, painéis, acompanhamento de contratos, inventários, balancetes, controle de consumo e monitoramento de metas. Na Reitoria, a PROEN mencionou o uso da Plataforma Nilo Peçanha, de painéis com indicadores e de ferramentas voltadas à identificação de estudantes em risco de evasão. A PRODIN, por sua vez, destacou a criação de indicadores específicos ao afirmar que "não dá para decidir só pela percepção; é preciso ter indicador", evidenciando a centralidade das informações sistematizadas no processo decisório.

Nos campi, o controle assumiu caráter mais operacional. No Campus Propriá, por exemplo, a Gerência de Administração relatou: "**Na Gerência de Administração criamos várias planilhas de acompanhamento de contratos, pagamentos e vencimentos. Essas planilhas emitem alertas automáticos quando os prazos estão próximos**" (Gerência de Administração – Campus Propriá). A unidade também passou a utilizar *checklists* para

acompanhamento dos serviços de limpeza. Essas evidências mostram que o controle foi incorporado às rotinas locais por meio de instrumentos próprios de acompanhamento de prazos, contratos e serviços, contribuindo para compreender a maior recorrência desse elemento no corpus referente a Propriá.

A análise documental também evidenciou que o controle e o monitoramento estavam institucionalizados em mecanismos formais de acompanhamento. O Relatório de Gestão de 2022 registrou 608 ações planejadas no Plano Anual de Trabalho, das quais 476 foram concluídas, com alcance de 87% das metas institucionais e execução orçamentária de 98,63%. Esses indicadores demonstram que o monitoramento não ocorreu apenas por instrumentos operacionais utilizados pelos setores, mas também por mecanismos sistêmicos de acompanhamento das metas, das ações planejadas e da execução dos recursos. Dessa forma, as evidências documentais complementam os relatos dos entrevistados ao demonstrar a presença do controle em diferentes níveis da estrutura institucional.

Essas evidências dialogam com a literatura sobre ambidestria no setor público, especialmente quando esta aponta que a dimensão *exploitation* envolve formalização, controle, eficiência, redução de custos e previsibilidade. No IFS, o controle não se restringiu à fiscalização burocrática, mas funcionou como mecanismo de sustentação da gestão em um ambiente de escassez e alta responsabilização. A fala da PROAD evidenciou essa condição ao destacar que a administração pública trabalha com dinheiro público e está submetida ao controle de órgãos como Tribunal de Conta da União (TCU),Controladoria Geral da União (CGU), Ministério Público e auditoria. Nesse sentido, o controle não apareceu apenas como escolha gerencial, mas como exigência constitutiva da gestão pública.

Essa constatação dialoga com Cannaerts; Segers; Warsen (2020), Gieske, Duijn e Van Buuren (2020) e Hamblin *et al.* (2024), ao indicarem que organizações públicas precisam equilibrar inovação, eficiência, legalidade, transparência e prestação de contas. O caso do IFS confirmou essa proposição ao demonstrar que o controle e o monitoramento são indispensáveis para assegurar conformidade administrativa e uso responsável dos recursos públicos. Contudo, os achados também indicaram que o excesso ou a fragmentação desses mecanismos pode produzir lentidão, sobrecarga e dependência de controles manuais, especialmente quando os sistemas institucionais não oferecem suporte suficiente para as demandas locais.

A **governança institucional** também apareceu como componente importante das atividades de *exploitation*. Na Reitoria, esse papel foi especialmente evidenciado na atuação da PRODIN. Ao descrever a função da Pró-Reitoria, a entrevistada afirmou: “**Eu costumo dizer que a PRODIN é o alicerce da instituição. [...] Sem planejamento a instituição não**

consegue fazer absolutamente nada" (PRODIN). A participante explicou que essa atuação abrange planejamento institucional, estrutura física, criação de cursos, expansão, gestão da informação, gerenciamento de riscos e regularização dos processos. A governança apareceu, portanto, como mecanismo de direcionamento e integração das ações organizacionais, permitindo estabelecer prioridades, acompanhar resultados e coordenar diferentes unidades da estrutura multicampi.

A análise documental tornou esse elemento particularmente evidente. O Relatório de Gestão de 2022 define a governança institucional a partir de "**mecanismos de liderança, estratégia, riscos e de controle, postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão**" (IFS, 2023, p. 40). O documento também registra que o modelo de governança do IFS está estruturado em instâncias internas e decisões colegiadas destinadas a apoiar o cumprimento dos objetivos estratégicos. Dessa forma, a governança identificada nas entrevistas encontra correspondência explícita nos instrumentos institucionais, evidenciando sua função de coordenação, direcionamento e monitoramento da gestão.

Esse resultado corrobora a compreensão de O'Reilly e Tushman (2013), que destacam a importância de estruturas integradoras para sustentar a ambidestria organizacional. No IFS, a governança atuou como mecanismo de *exploitation* porque organizou, direcionou e estabilizou a atuação institucional, criando condições para que as atividades fossem executadas com maior previsibilidade. Ao mesmo tempo, ela também pôde favorecer a *exploration* quando permitiu que servidores desenvolvessem projetos, que informações circulassem e que decisões fossem tomadas com base em evidências. Desse modo, a governança revelou a interdependência entre *exploitation* e *exploration*, pois mecanismos de coordenação e controle podem sustentar tanto a eficiência quanto a inovação.

A **padronização institucional** constituiu outro elemento central do *exploitation* no IFS. As entrevistas evidenciaram a presença de normas, regulamentos, instruções, orientações institucionais e fluxos processuais destinados a conferir maior uniformidade às práticas administrativas e educacionais. Na PROEN, essa lógica foi explicitada pela entrevistada ao afirmar: "**Ao longo desses anos estruturamos fluxos para os principais processos relacionados ao ensino. [...] Isso ajuda a evitar que cada campus faça de um jeito diferente**" (PROEN). A fala demonstra que, em uma estrutura multicampi, a padronização funcionou como mecanismo de coordenação, estabelecendo referências comuns para atividades executadas em unidades organizacionais distintas.

A análise documental mostrou de forma objetiva que a padronização também integrou o planejamento institucional. No Relatório de Gestão de 2021, o objetivo estratégico OE06

destinado ao aperfeiçoamento de processos e procedimentos institucionais, foi acompanhado pelo indicador "**Número de processos mapeados e procedimentos institucionais padronizados**" (IFS, 2022, p. 38). O documento ainda registrou, entre os resultados alcançados, a implantação do SEI, a aprovação do Plano de Transformação Digital e a realização de capacitações voltadas ao mapeamento de processos. Essas evidências demonstram que a padronização não se restringiu à existência de normas, mas foi incorporada ao planejamento e ao acompanhamento institucional como prática de melhoria e organização dos processos.

Nesse ponto, o caso do IFS está alinhado a literatura ao confirmar que a ambidestria no setor público envolve tensões entre controle e flexibilidade. Cannaerts; Segers; Warsen (2020) e Hamblin *et al.* (2024) destacam que estruturas rígidas e exigências regulatórias podem dificultar a inovação, embora sejam necessárias à responsabilização pública. Os dados do IFS confirmaram essa tensão: os normativos foram reconhecidos como necessários, mas também apareceram como elementos que podem tornar mudanças mais lentas, limitar adaptações locais e aumentar a complexidade dos processos. Assim, a padronização operou como instrumento de *exploitation*, mas pôde se transformar em barreira à *exploration* quando não incorporou margens adequadas de adaptação.

A **burocracia adaptativa** apareceu, nesse contexto, como uma manifestação específica do *exploitation* no IFS. Os relatos indicaram que gestores e servidores reconhecem a importância das normas e dos controles, mas também destacam a necessidade de interpretar fluxos e procedimentos à luz das situações concretas enfrentadas no cotidiano. Essa compreensão foi sintetizada pela PROAD ao afirmar: "**A administração pública não funciona sem burocracia. [...] O problema não é a burocracia existir; o problema é ela virar uma âncora que impeça a gestão de funcionar**" (PROAD). A fala evidencia que a burocracia, no caso analisado, não foi compreendida exclusivamente como obstáculo, mas como estrutura necessária ao registro, ao controle e à responsabilização pública, desde que não elimine a capacidade de resposta da gestão.

A análise documental revelou uma evidência particularmente representativa dessa combinação entre formalização e adaptação. A Política de Inovação do IFS estabelece que a coordenação responsável "**poderá elaborar normas complementares internas que atendam peculiaridades do campus, de acordo com as normas vigentes**" (IFS, 2020, p. 36). A previsão demonstra que a própria estrutura normativa admite a necessidade de acomodar especificidades locais sem romper com o marco institucional vigente. Nesse sentido, a burocracia adaptativa identificada nas entrevistas também encontrou expressão documental:

preservam-se normas, registros e controles, mas são admitidas margens de adequação para responder às condições concretas das unidades.

Esse achado é consistente com a literatura sobre o setor público, ao evidenciar que o *exploitation* não pode ser reduzido a rigidez ou imobilismo. Em instituições públicas, a burocracia desempenha papel relevante na proteção da legalidade, da transparência e da responsabilidade no uso dos recursos. Entretanto, os dados do IFS revelaram que sua efetividade depende da capacidade de adaptação prática dos fluxos institucionais. A burocracia adaptativa, portanto, representou uma tentativa de preservar conformidade sem paralisar a gestão. Ela manteve a lógica do *exploitation*, mas incorporou certa flexibilidade operacional para responder a situações específicas.

A comparação entre Reitoria e campi permitiu compreender que as atividades de *exploitation* se manifestaram de modo heterogêneo no IFS. Na Reitoria, predominaram práticas associadas à governança, planejamento, normatização, controle sistêmico e racionalização administrativa. Nos campi, o *exploitation* apareceu mais fortemente vinculado à execução operacional, ao acompanhamento de recursos, ao cumprimento de fluxos, à gestão de contratos, ao uso de planilhas e à necessidade de garantir o funcionamento cotidiano das atividades. Essa diferença mostra que a mesma categoria assumiu configurações e funções distintas conforme o nível organizacional analisado.

O principal insight desse conjunto de achados é que o *exploitation* no IFS atuou como infraestrutura de estabilidade organizacional, assegurando continuidade, previsibilidade, controle e conformidade diante de escassez de recursos, exigências legais, múltiplas demandas e estrutura multicampi. Contudo, quando associado à centralização causou lentidão, sobrecarga e baixa flexibilidade local, também gerou tensões, exigindo ajustes para não restringir a capacidade exploratória.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que iniciativas voltadas à eficiência, à padronização e ao controle precisam ser acompanhadas não apenas por indicadores de execução, conformidade ou economia de recursos, mas também pela avaliação de seus efeitos sobre a carga de trabalho, a autonomia das unidades e a capacidade de resposta dos campi. A centralização de processos, por exemplo, pode produzir ganhos de especialização e eficiência, mas seus efeitos devem ser periodicamente examinados à luz das demandas locais. De forma semelhante, mecanismos de controle e padronização podem ser fortalecidos por maior integração das informações e revisão periódica dos fluxos, evitando a multiplicação de controles paralelos e etapas que não agreguem valor ao processo. Assim, a implicação prática

central é preservar a infraestrutura de estabilidade proporcionada pelo *exploitation* sem permitir que seus mecanismos reduzam desnecessariamente a flexibilidade operacional da instituição.

O Quadro 8 sintetiza esses achados, destacando sua manifestação empírica, as principais fontes de evidência e sua articulação com a literatura sobre ambidestria organizacional e gestão pública.

Quadro 8 – Síntese analítica das atividades de *exploitation* identificadas no IFS

Elemento do *exploitation* identificado no IFS	**Evidências empíricas observadas**	**Diálogo com a literature**	**Convergência, nuance ou divergência**	**Insight analítico gerado**
Eficiência operacional	Centralização de licitações; racionalização de processos; redução de retrabalho; especialização de equipes.	March (1991); O'Reilly e Tushman (2013); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020); Hamblin et al. (2024).	Converge quanto à busca por eficiência; nuance: centralização pode reduzir autonomia local.	Gera eficiência sistêmica, mas pode tensionar a autonomia dos campi.
Controle e monitoramento	Indicadores; painéis; planilhas; controle de contratos, consumo, inventários e metas.	March (1991); O'Reilly e Tushman (2013); Cannaerts; Segers; Warsen (2020); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020).	Converge quanto à accountability; nuance: controles ainda são fragmentados.	Sustenta accountability e previsibilidade, mas exige maior integração informacional.
Governança institucional	Planejamento; coordenação sistêmica; gestão da informação; articulação entre Reitoria e campi.	O'Reilly e Tushman (2013); Raisch e Birkinshaw (2008); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020); Hamblin et al. (2024).	Converge quanto à necessidade de coordenação; nuance: também pode favorecer a *exploration.*	Atua como eixo integrador entre estabilidade, coordenação e inovação.
Padronização institucional	Normativos; regulamentos; fluxos; formulários; manuais e procedimentos comuns.	March (1991); Cannaerts; Segers; Warsen (2020); Hamblin et al. (2024); O'Reilly e Tushman (2013).	Converge quanto à formalização; nuance: padronização precisa considerar especificidades locais.	Garante uniformidade e segurança institucional, mas requer flexibilidade local.
Burocracia adaptativa	Registros; controles; prestação de contas; interpretação prática dos fluxos administrativos.	Cannaerts; Segers; Warsen (2020); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020); Hamblin et al. (2024); March (1991).	Converge quanto à rigidez pública; nuance: burocracia também organiza a ação.	Preserva legalidade e controle sem, necessariamente, paralisar a gestão.
Configuração geral do *exploitation* no IFS	Continuidade dos serviços; conformidade normativa; racionalização administrativa; estabilidade institucional.	March (1991); O'Reilly e Tushman (2013); Raisch e Birkinshaw (2008); Gieske, Duijn e Van Buuren (2020); Cannaerts; Segers; Warsen (2020); Hamblin et al. (2024).	Converge quanto à estabilidade; nuance: ocorre em contexto multicampi e restritivo.	O *exploitation* funciona como infraestrutura de estabilidade organizacional, mas precisa ser articulado à *exploration.*

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa.

A leitura do Quadro 8 permite observar que as atividades de *exploitation* estiveram fortemente presentes no IFS, especialmente nas práticas relacionadas à continuidade das atividades administrativas e educacionais, à eficiência operacional, ao controle e monitoramento, à governança institucional, à padronização de processos e ao uso racional dos recursos públicos. Esses achados foram evidenciados tanto nas entrevistas quanto nos documentos institucionais analisados, os quais registraram diretrizes, normativos, instrumentos de planejamento, mecanismos de controle, relatórios de gestão e registros administrativos voltados à racionalização de recursos, à organização de fluxos e à conformidade das práticas institucionais.

Essa configuração aproxima-se da compreensão de March (1991), para quem *exploitation* envolve refinamento, seleção, implementação, eficiência, produção e aperfeiçoamento das competências já existentes. No caso do IFS, esses elementos foram observados nas rotinas administrativas e acadêmicas voltadas à organização de fluxos, ao controle de prazos, ao monitoramento de indicadores, à racionalização de recursos, à padronização de procedimentos e à conformidade com normas legais e administrativas. Assim, o *exploitation* não apareceu apenas como manutenção burocrática, mas como dimensão necessária ao funcionamento cotidiano da instituição pública.

Contudo, o caso analisado acrescenta uma nuance importante: em uma instituição pública federal multicampi, o *exploitation* não se resume à busca por eficiência interna, mas envolve a gestão de tensões entre coordenação sistêmica e autonomia local, conformidade normativa e adaptação, controle e capacidade de resposta. Diferentemente da *exploration*, que se manifestou por meio de práticas incrementais, colaborativas e adaptativas voltadas à busca de novas soluções, o *exploitation* esteve associado à necessidade de assegurar continuidade, previsibilidade, conformidade normativa e uso adequado dos recursos públicos, ainda que tais práticas precisem ser administradas para que a eficiência não neutralize a flexibilidade necessária à ambidestria.

A presença do *exploitation* no IFS também dialoga com O'Reilly e Tushman (2013), ao indicarem que organizações ambidestras precisam preservar eficiência e estabilidade ao mesmo tempo em que desenvolvem capacidades de inovação. No contexto analisado, a estabilidade organizacional foi sustentada por práticas de controle, planejamento, padronização e monitoramento, formalizadas em documentos institucionais e reiteradas nas falas dos entrevistados.

Essas práticas permitiram que a instituição mantivesse suas atividades em funcionamento mesmo diante de restrições orçamentárias, redução de pessoal, mudanças

normativas e ampliação das demandas administrativas e acadêmicas. Desse modo, o *exploitation* constituiu a base operacional sobre a qual a instituição buscou assegurar regularidade e continuidade dos serviços.

Em síntese, o *exploitation* no IFS pode ser compreendido como uma prática de sustentação institucional, pois contribuiu para assegurar o funcionamento da organização, o monitoramento dos recursos, a padronização dos processos e o cumprimento das exigências legais. Contudo, os achados indicaram que essa infraestrutura de estabilidade produziu efeitos distintos nos diferentes níveis da instituição. Enquanto, em alguns casos, os mecanismos de *exploitation* fortaleceram a coordenação sistêmica e a previsibilidade administrativa, em outros, demandaram maior articulação com as especificidades e necessidades das unidades descentralizadas. Essa relação entre estabilidade, controle e capacidade de adaptação será aprofundada no tópico seguinte, dedicado aos desafios enfrentados pelo IFS na busca pelo equilíbrio entre *exploration* e *exploitation.*

4.4 DESAFIOS ENFRENTADOS PELO IFS AO BUSCAR EQUILIBRAR *EXPLORATION* E *EXPLOITATION*

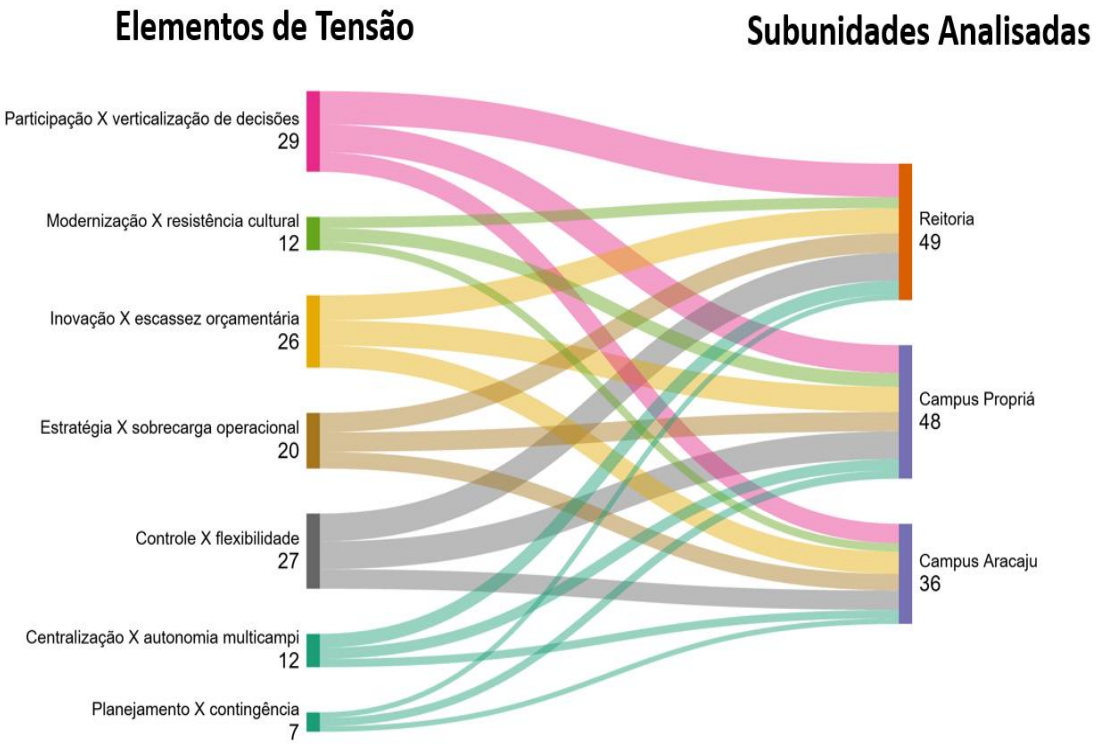
A análise dos desafios enfrentados pelo IFS ao buscar equilibrar *exploration* e *exploitation* foi orientada por sete elementos de tensão identificados no material empírico: **participação e verticalização de decisões; modernização e resistência cultural; inovação e escassez orçamentária; estratégia e sobrecarga operacional; controle e flexibilidade; centralização e autonomia multicampi; planejamento e contingência**. Esses elementos foram identificados no material empírico das entrevistas e posteriormente triangulados com os documentos institucionais analisados, permitindo compreender como as práticas voltadas à inovação, adaptação e aprendizagem coexistem com exigências de eficiência, controle, padronização, conformidade normativa e continuidade administrativa.

A análise das entrevistas aponta que o principal desafio do IFS não está apenas em desenvolver atividades de *exploration* ou de *exploitation* de forma isolada, mas em criar condições para que essas duas dimensões coexistam de maneira articulada. Os achados apresentados nos tópicos anteriores indicam que a *exploration* se manifesta por meio de práticas incrementais, colaborativas e adaptativas, enquanto o *exploitation* aparece associado à eficiência operacional, ao controle, à governança, à padronização e à conformidade normativa. O equilíbrio entre essas dimensões, contudo, é atravessado por tensões que refletem as

particularidades da gestão pública educacional, especialmente em uma instituição federal multicampi.

Esse resultado dialoga com March (1991), ao destacar que *exploration* e *exploitation* competem por recursos, atenção gerencial e capacidades organizacionais. No caso do IFS, essa competição não ocorre apenas em termos abstratos, mas se manifesta em decisões cotidianas sobre orçamento, pessoal, tempo, prioridades administrativas, autonomia dos campi e grau de flexibilidade dos processos institucionais. Assim, o equilíbrio ambidestro depende menos de uma divisão formal entre inovação e eficiência e mais da capacidade institucional de administrar tensões entre continuidade e mudança, controle e adaptação, centralização e autonomia, planejamento e contingência.

Figura 8 – Distribuição dos códigos de tensão por subunidade analisada



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), a partir da codificação das entrevistas no ATLAS.ti.

A Figura 8 apresenta o mapeamento das tensões organizacionais identificadas nas subunidades analisadas do Instituto Federal de Sergipe (IFS), evidenciando a distribuição das frequências de codificação entre os diferentes elementos de tensão e as unidades investigadas.

Também na Figura 8, as frequências absolutas devem ser interpretadas à luz da composição desigual das entrevistas entre as subunidades, com quatro participantes no Campus

Propriá, três na Reitoria e dois no Campus Aracaju. Dessa forma, a proximidade entre a Reitoria (n=49) e o Campus Propriá (n=48), assim como o menor número de ocorrências no Campus Aracaju (n=36), não permite concluir, isoladamente, que as tensões sejam mais ou menos intensas em determinada unidade. A espessura dos fluxos expressa a recorrência das evidências codificadas no corpus, devendo sua interpretação ser articulada ao conteúdo qualitativo dos relatos e ao contexto de cada subunidade.

Observando os elementos de tensão posicionados no eixo esquerdo, destacam-se a **Participação × verticalização de decisões (n=29)**, o **Controle × flexibilidade (n=27)** e a **Inovação × escassez orçamentária (n=26)**, que apresentaram as maiores frequências de codificação. A maior espessura desses fluxos decorreu de sua recorrência transversal nos relatos dos participantes. A tensão entre participação e verticalização apareceu associada aos processos decisórios, à necessidade de escuta das unidades e à percepção de que determinadas decisões permanecem concentradas em níveis superiores da estrutura. Já controle e flexibilidade emergiram da necessidade de conciliar normas, procedimentos e mecanismos de controle com respostas mais ágeis às demandas cotidianas.

Por sua vez, inovação e escassez orçamentária mostrou-se recorrente em relatos sobre limitações financeiras, priorização de recursos e dificuldades para implementar ou ampliar iniciativas inovadoras. A presença desses temas em diferentes funções e subunidades contribuiu para a maior recorrência desses códigos no corpus.

Em um nível intermediário de recorrência, aparecem as tensões **Estratégia × sobrecarga operacional (n=20)**, **Modernização × resistência cultural (n=12)** e **Centralização × autonomia multicampi (n=12)**. Embora apresentem frequências inferiores às três tensões anteriormente destacadas, esses elementos também foram identificados em diferentes subunidades. A estratégia × sobrecarga operacional esteve relacionada, sobretudo, à dificuldade de conciliar demandas estratégicas e atividades rotineiras; a modernização × resistência cultural refletiu dificuldades de adaptação a novas práticas, sistemas ou formas de trabalho; e a centralização × autonomia multicampi esteve associada à necessidade de compatibilizar diretrizes sistêmicas com as especificidades e necessidades locais dos campi. Com menor frequência absoluta, encontra-se a tensão **Planejamento × contingência (n=7)**, relacionada às situações em que o planejamento institucional precisou ser ajustado diante de restrições ou acontecimentos imprevistos.

Sob a perspectiva das subunidades analisadas, a Reitoria apresentou 49 ocorrências relacionadas às tensões ambidestras, o Campus Propriá 48 e o Campus Aracaju 36. Esses valores devem ser interpretados considerando simultaneamente a composição do corpus e o

conteúdo qualitativo das entrevistas. No Campus Propriá, o volume de codificações foi influenciado pelo maior número de participantes, quatro entrevistados, e pela recorrência de questões relacionadas à participação nos processos decisórios, às limitações orçamentárias e estruturais, à necessidade de adaptação, à resistência às mudanças e às demandas por maior autonomia local.

Na Reitoria, mesmo com três participantes, as tensões apareceram de forma recorrente em temas associados à coordenação sistêmica, ao planejamento, ao controle, à distribuição de recursos e à necessidade de compatibilizar demandas provenientes dos diferentes campi. No Campus Aracaju, embora tenham sido entrevistados apenas dois participantes, foram identificadas 36 ocorrências, especialmente relacionadas à sobrecarga operacional, à escassez de recursos, à centralização e à complexidade das rotinas administrativas. Dessa forma, as diferenças na espessura dos fluxos resultam tanto do volume de material disponível para codificação quanto da recorrência qualitativa de determinadas problemáticas nos relatos, não constituindo medida direta da intensidade das tensões em cada subunidade..

A análise documental reforçou o caráter estrutural dessas tensões ao demonstrar que elas também possuíam expressão nos instrumentos formais da instituição. Os Relatórios de Gestão registraram contingenciamentos orçamentários, limitações de pessoal e infraestrutura, dificuldades de integração institucional, mecanismos de priorização de recursos e necessidade de revisão do planejamento. Em 2023, por exemplo, o relatório institucional registrou que a maioria dos campi encontrava limitações para ampliar cursos ou matrículas em razão da insuficiência de pessoal ou infraestrutura, além de apontar dificuldades de integração entre áreas sistêmicas e gestores dos campi. Esses registros mostram que as tensões identificadas nas entrevistas não correspondiam apenas a percepções individuais, mas também se manifestavam em problemas e desafios formalmente reconhecidos pela própria instituição (IFS, 2024).

Um primeiro desafio identificado refere-se à tensão entre **centralização administrativa e autonomia multicampi**. A centralização de determinadas atividades, especialmente na área administrativa, aparece associada à busca por eficiência, especialização das equipes, redução de retrabalho e maior controle dos processos. Sob a perspectiva da Reitoria, essa medida contribui para racionalizar recursos e fortalecer a coordenação sistêmica da instituição. Esse movimento aproxima-se da lógica de *exploitation*, pois busca estabilizar procedimentos, reduzir variações, aprimorar fluxos e garantir maior previsibilidade à gestão.

Essa racionalidade aparece de forma concreta na entrevista da PROAD. Ao explicar a relação entre Reitoria e campi, o entrevistado destacou que “os campi possuem autonomia administrativa e orçamentária, mas existe uma vinculação sistêmica com a PROAD”. Ao tratar

especificamente da centralização das licitações, acrescentou que, embora o número de servidores envolvidos tenha sido reduzido, “a eficiência aumentou muito”, em razão da especialização das equipes e da maior proximidade entre os responsáveis pelos processos. A fala evidencia que, sob a perspectiva da gestão sistêmica, a centralização foi associada à racionalização do trabalho, à especialização e ao fortalecimento do controle administrativo.

Entretanto, a mesma centralização é percebida de forma distinta nos campi. Essa percepção foi expressa pelo Diretor-Geral do Campus Propriá ao afirmar: “**Existe espaço, mas esse espaço foi reduzido nos últimos anos por causa do processo de centralização administrativa**”. O entrevistado acrescentou que, embora a centralização possa produzir ganhos de otimização, “**hoje os campi têm pouca força nas decisões estratégicas**” (Direção-Geral – Campus Propriá). Essa divergência evidencia que uma prática orientada à eficiência sistêmica pode, simultaneamente, limitar a capacidade local de adaptação e resposta. Nesse ponto, o desafio ambidestro consiste em evitar que a busca por eficiência comprometa a autonomia necessária para que os campi desenvolvam soluções compatíveis com suas especificidades territoriais, administrativas e acadêmicas.

Essa tensão dialoga com O’Reilly e Tushman (2013) e Raisch e Birkinshaw (2008), ao indicarem que a ambidestria requer mecanismos de integração capazes de articular unidades, níveis organizacionais e racionalidades distintas. No IFS, a coordenação sistêmica é necessária para garantir unidade institucional, conformidade e eficiência. Contudo, os achados sugerem que essa coordenação precisa ser acompanhada de espaços que permitam aos campi participar das decisões, adaptar práticas e contribuir para a formulação de soluções. O insight gerado por esse achado é que, em uma instituição multicampi, o equilíbrio ambidestro depende de uma centralização suficientemente forte para coordenar, mas suficientemente flexível para não neutralizar a capacidade exploratória das unidades locais.

Outro desafio relevante refere-se à tensão entre **controle x flexibilidade**. Os dados indicam que o IFS opera em um ambiente marcado por normas, regulamentos, fluxos processuais, prestação de contas e exigências de órgãos de controle. Esses elementos são indispensáveis à gestão pública, pois asseguram legalidade, transparência, rastreabilidade e responsabilidade no uso dos recursos públicos. Nesse sentido, o controle constitui uma dimensão necessária do *exploitation*, permitindo que a instituição funcione de modo previsível e em conformidade com suas obrigações legais e institucionais.

No entanto, os relatos também indicam que o excesso de formalização, a multiplicação de etapas e a rigidez de determinados fluxos podem dificultar respostas mais ágeis a problemas emergentes. Em alguns casos, os gestores reconhecem a importância das normas, mas apontam

que elas nem sempre contemplam as especificidades locais ou a urgência das situações enfrentadas nos campi. Assim, o controle atua simultaneamente como condição de segurança institucional e como potencial limitador da adaptação. O desafio, portanto, não está em reduzir o controle, mas em construir mecanismos que permitam preservar a conformidade sem comprometer a capacidade de resposta.

A análise documental oferece um exemplo concreto dessa tensão. O Relatório de Gestão de 2025 registrou que, diante de contradições e divergências decorrentes da desatualização da Política de Assistência Estudantil, a área responsável atuou em articulação com os campi na busca de soluções adequadas "às especificidades de cada situação", orientando as decisões conforme a legislação vigente (IFS, 2026, p. 100). O registro evidencia que a resposta institucional não ocorreu pela supressão das regras, mas pela tentativa de compatibilizar conformidade normativa e adaptação às situações concretas das unidades.

Esse achado converge com Cannaerts; Segers; Warsen (2020), Gieske, Duijn e Van Buuren (2020) e Hamblin *et al.* (2024), ao indicarem que organizações públicas precisam lidar com tensões entre inovação, eficiência, *accountability* e rigidez normativa. No IFS, essa tensão aparece de forma concreta quando gestores e servidores precisam cumprir fluxos formais e, ao mesmo tempo, encontrar soluções para demandas que não se ajustam perfeitamente aos procedimentos existentes. O insight produzido por essa análise é que a ambidestria no setor público não exige a superação da burocracia, mas sua adaptação inteligente: uma burocracia capaz de garantir controle sem se transformar em obstáculo à aprendizagem, à inovação incremental e à resolução de problemas.

Outro elemento central identificado foi a tensão entre **inovação x escassez orçamentária**. Os relatos indicam que as restrições financeiras impactam diretamente a capacidade de investimento em infraestrutura, equipamentos, capacitação, projetos, modernização tecnológica e melhoria dos ambientes acadêmicos e administrativos. Em diferentes unidades, os entrevistados associam a inovação à disponibilidade de recursos, demonstrando que a busca por novas soluções depende, muitas vezes, de orçamento, editais, parcerias ou mobilização externa.

Essa limitação aparece de forma objetiva no Campus Propriá. Ao comentar iniciativas que não avançaram, a Gerência de Ensino afirmou: "Tivemos ideias relacionadas à ampliação de laboratórios e melhorias ligadas principalmente aos cursos integrados, mas esbarramos na falta de orçamento e também em limitações estruturais" (Gerência de Ensino – Campus Propriá). A fala demonstra que a restrição financeira não incidiu apenas sobre projetos abstratos

de inovação, mas interferiu diretamente na possibilidade de ampliar infraestrutura e implementar melhorias relacionadas às atividades acadêmicas.

Essa condição reforça a tensão apontada por March (1991) entre investir em novas possibilidades e explorar capacidades já existentes. Em contextos de escassez, a tendência é priorizar atividades de *exploitation*, pois a instituição precisa garantir o funcionamento cotidiano, honrar contratos, manter serviços essenciais e atender exigências legais. Como consequência, atividades exploratórias podem ser deslocadas para segundo plano ou assumirem caráter contingencial, dependendo da iniciativa dos servidores, de oportunidades pontuais e de recursos externos.

Os documentos institucionais corroboram essa percepção. O Relatório de Gestão referente ao exercício de 2022 registra que cortes e bloqueios exigiram a redução de despesas e o ajuste dos processos internos a "uma realidade de orçamento mais enxuto", atingindo inclusive recursos destinados às atividades finalísticas e à capacitação dos servidores (IFS, 2023,p.7). O documento também registra a busca por emendas, parcerias e fontes alternativas de financiamento para ensino, pesquisa, extensão e inovação. Assim, a escassez identificada nas entrevistas também aparece formalmente registrada como condicionante das escolhas institucionais.

No IFS, a escassez orçamentária não elimina a *exploration*, mas condiciona sua forma de manifestação. Em vez de grandes projetos de inovação, os dados evidenciam melhorias graduais, soluções locais, uso adaptativo de sistemas, parcerias, projetos de extensão, editais e reorganização de rotinas. Esse resultado dialoga com Cao *et al.* (2023) e Gieske, Duijn e Van Buuren (2020), ao indicarem que organizações públicas desenvolvem capacidades ambidestras em ambientes marcados por restrições, risco e necessidade de gerar valor público. O insight aqui é que a restrição orçamentária não apenas limita a *exploration*, mas também molda seu formato, tornando-a mais incremental, pragmática e dependente da capacidade de mobilização institucional.

A tensão entre **estratégia x sobrecarga operacional** também apareceu como obstáculo expressivo ao equilíbrio ambidestro. Em especial nos campi, os relatos indicam que gestores e servidores estão frequentemente absorvidos por demandas urgentes, acúmulo de atribuições, redução da força de trabalho, manutenção de infraestrutura, contratos, atendimento à comunidade acadêmica e cumprimento de exigências administrativas. Essa sobrecarga reduz o tempo disponível para planejamento, reflexão estratégica, capacitação, avaliação de práticas e desenvolvimento de iniciativas inovadoras.

A sobrecarga também foi evidenciada na Reitoria. Ao relatar a situação da área contábil antes da reorganização das atividades, a PROAD afirmou que "a equipe da Reitoria ficou extremamente sobrecarregada", acrescentando que a concentração das demandas chegou a produzir risco para a instituição e pressão sobre os servidores. O exemplo mostra que a sobrecarga não se restringiu aos campi e que a necessidade de assegurar a execução das atividades correntes pode consumir capacidade organizacional que poderia ser direcionada ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento de melhorias.

A análise documental mostra que essa problemática permaneceu presente no período analisado. O Relatório de Gestão de 2025 registra que "**a sobrecarga verificada nas áreas de apoio à gestão tem afetado a eficiência dos processos institucionais e limitado as capacidades de planejamento, monitoramento e aperfeiçoamento da gestão**" (IFS, 2026, p. 80). O documento oferece, portanto, evidência institucional direta da tensão identificada nas entrevistas: a necessidade de atender às demandas operacionais pode reduzir justamente a capacidade destinada ao planejamento e ao aprimoramento da gestão.

Essa tensão aproxima-se da discussão de March (1991), pois a exploração de novas possibilidades exige tempo, atenção e recursos cognitivos, enquanto o *exploitation* tende a consumir a agenda organizacional com atividades de execução, controle e continuidade. No IFS, os dados indicam que a rotina operacional pode restringir a capacidade de pensar estrategicamente, fazendo com que a inovação ocorra de modo reativo, vinculada à resolução imediata de problemas. Assim, a instituição aprende e se adapta, mas muitas vezes o faz sob pressão, sem tempo suficiente para sistematizar os aprendizados ou avaliar seus efeitos.

Esse resultado também dialoga com Hamblin *et al.* (2024), ao destacarem que organizações públicas enfrentam tensões permanentes entre capacidade de resposta, eficiência e inovação. No caso do IFS, o desafio não é apenas estimular servidores a inovar, mas criar condições institucionais para que a inovação não dependa exclusivamente de esforço adicional em meio à sobrecarga. O insight gerado é que a ambidestria exige disponibilidade organizacional: sem tempo, equipe, suporte e priorização, a *exploration* tende a se limitar a ajustes emergenciais, enquanto o *exploitation* absorve a maior parte da capacidade institucional.

Outro desafio identificado refere-se à **participação e à verticalização decisória**, tensão que apresentou a maior frequência de codificação na Figura 8 (n=29). Os achados indicaram a coexistência de práticas de diálogo, comissões e espaços de construção coletiva com situações nas quais servidores e gestores locais perceberam baixa participação na formulação de determinadas decisões. Essa percepção foi expressa de forma direta pela Gerência de Ensino do Campus Propriá: "Muitas decisões acabam chegando prontas e sendo simplesmente

comunicadas". O entrevistado acrescentou que "quando a mudança é imposta sem participação, a tendência é gerar resistência maior entre os servidores". As falas evidenciam que participação e resistência à mudança não se mostraram fenômenos independentes, pois a forma de construção e comunicação das decisões influenciou a receptividade dos servidores às mudanças institucionais.

A análise documental acrescenta uma nuance importante a esse resultado. O PDI registra que sua elaboração "contou com a participação de todos os segmentos da comunidade de todos os campi" e buscou incorporar as peculiaridades regionais das unidades (IFS, 2023, p. 5). Esse registro demonstra a existência de mecanismos formais de participação institucional. Quando contrastado com as entrevistas, entretanto, evidencia-se que a tensão não decorre da ausência absoluta de espaços participativos, mas da percepção de que sua ocorrência e efetividade variam conforme o processo decisório. Assim, os documentos e as entrevistas não se contradizem necessariamente; juntos, mostram uma instituição que dispõe de mecanismos formais de participação, mas na qual determinados processos ainda podem ser percebidos pelos atores locais como verticalizados.

A literatura sobre ambidestria destaca a importância da liderança integradora e da cultura adaptativa para articular inovação e eficiência. O'Reilly e Tushman (2013), Raisch e Birkinshaw (2008) e Cannaerts; Segers; Warsen (2020) indicam que a ambidestria depende de mecanismos capazes de conectar diferentes níveis organizacionais e estimular a participação dos atores envolvidos. No IFS, os achados sugerem que a participação é relevante não apenas como princípio democrático da gestão pública, mas também como condição para a *exploration*, pois permite que problemas locais sejam conhecidos, que soluções sejam compartilhadas e que decisões institucionais sejam ajustadas às realidades dos campi.

O desafio, portanto, está em transformar a participação em mecanismo regular de aprendizagem e coordenação institucional. Quando a escuta dos servidores e gestores locais ocorre de forma eventual ou informal, parte do conhecimento produzido no cotidiano pode não ser incorporada às decisões sistêmicas. O insight gerado é que a participação, no contexto da ambidestria, não deve ser compreendida apenas como consulta, mas como mecanismo de integração entre *exploration* e *exploitation*: ela permite que a instituição preserve coordenação e padronização sem ignorar a diversidade de experiências e necessidades das unidades descentralizadas.

A aprendizagem informal, embora tenha sido identificada como importante manifestação da *exploration*, também constitui um desafio para o equilíbrio ambidestro. Os relatos mostram que servidores e gestores aprendem por meio da prática, da tentativa e erro, da

troca entre pares e da adaptação a novos sistemas. Esse processo sustenta a capacidade de resposta da instituição, mas permanece, em muitos casos, pouco sistematizado. Quando o conhecimento depende excessivamente de pessoas específicas, grupos informais ou relações interpessoais, há risco de perda de memória organizacional, repetição de erros e dificuldade de disseminação das soluções bem-sucedidas.

Esse achado dialoga com Silva *et al.* (2022), Gieske, Duijn e Van Buuren (2020) e Cao *et al.* (2023), ao indicarem a importância da integração de conhecimentos, redes colaborativas e capacidades adaptativas para a ambidestria em organizações públicas. No IFS, essas capacidades existem, mas nem sempre estão formalmente institucionalizadas. O desafio consiste em transformar aprendizagens locais e informais em conhecimento organizacional acessível, registrado e reutilizável. Assim, a *exploration* deixaria de depender apenas da iniciativa individual e passaria a compor um repertório institucional mais consistente.

Outro desafio identificado correspondeu à tensão entre **modernização x resistência cultural**. As entrevistas mostraram que a incorporação de novos sistemas, procedimentos e formas de trabalho não dependeu apenas da disponibilidade da tecnologia, mas também da disposição dos servidores para modificar práticas já consolidadas. Na Gerência de Administração do Campus Propriá, essa dificuldade foi associada diretamente aos hábitos organizacionais: “Muitas vezes existe acomodação porque os servidores já estão acostumados a executar as atividades daquela forma”. O entrevistado complementou que “o novo exige adaptação e isso pode gerar resistência”. Essas falas evidenciam que parte das barreiras à modernização possui natureza comportamental e cultural, especialmente quando a mudança exige alteração de rotinas previamente estabilizadas.

Os achados também demonstraram, contudo, que a resistência não pode ser atribuída exclusivamente à disposição individual dos servidores. Na Coordenadoria de Biblioteca/NAPNE do Campus Propriá, por exemplo, a entrevistada relatou que, após uma mudança de sistema, “não recebemos treinamento adequado”, o que exigiu estudo autônomo de manuais e aprendizagem por meio de trocas entre os próprios bibliotecários. Esse exemplo mostra que a apropriação das mudanças também depende de comunicação, capacitação e suporte institucional, de modo que dificuldades de adaptação podem resultar tanto de hábitos consolidados quanto das próprias condições de implementação da modernização.

Dessa forma, a tensão entre modernização e resistência cultural não deve ser compreendida como simples oposição dos servidores à mudança. No caso analisado, ela envolveu a interação entre práticas sedimentadas, necessidade de aprendizagem, disponibilidade de suporte e forma de implementação das mudanças. Esse resultado converge

com a discussão sobre ambidestria ao indicar que a introdução de novas tecnologias ou procedimentos somente produz capacidade exploratória quando acompanhada por condições organizacionais que favoreçam sua apropriação. O achado evidencia, portanto, que modernizar requer não apenas incorporar novas ferramentas, mas criar condições para que os atores organizacionais compreendam, aprendam e incorporem as mudanças às práticas cotidianas.

Por fim, identificou-se a tensão entre **planejamento e contingência**, que apresentou menor frequência absoluta no corpus (n=7), mas revelou uma dimensão relevante da gestão institucional. Os achados indicaram que, embora o IFS disponha de instrumentos formais de planejamento, acompanhamento e definição de metas, sua execução esteve sujeita a acontecimentos externos e internos capazes de alterar prioridades, disponibilidade de recursos e condições de realização das ações. Dessa forma, o planejamento não operou como uma trajetória linear, mas precisou coexistir com ajustes decorrentes de restrições e situações não previstas.

A análise documental oferece evidência particularmente clara dessa tensão. Diante dos cortes e bloqueios orçamentários ocorridos em 2022, o IFS formalizou um Plano de Contingência com ações voltadas ao controle, à racionalização e à priorização dos recursos remanescentes. O próprio Relatório de Gestão reconhece que “cortes e/ou bloqueios representam incertezas à execução do planejamento estratégico no IFS” (IFS, 2023, p. 36). Em outra passagem, o documento registra a necessidade de “ajustar o planejamento institucional a uma realidade de orçamento mais restrito”, evidenciando que as condições originalmente previstas precisaram ser revistas diante da materialização do risco orçamentário.

Essa evidência demonstra que planejamento e contingência não constituíram necessariamente práticas excludentes. O planejamento forneceu referências, objetivos e mecanismos de acompanhamento, enquanto a contingência exigiu priorização, redistribuição de recursos e revisão das formas de execução. No contexto analisado, o desafio ambidestro esteve justamente em preservar orientação estratégica sem impedir respostas às mudanças do ambiente. Assim, o planejamento mostrou-se mais funcional à ambidestria quando operou como referência adaptável, e não como estrutura rígida incapaz de incorporar alterações nas condições de execução.

A análise também indica que as tensões assumiram configurações distintas entre as subunidades investigadas. Na Reitoria, os relatos estiveram mais associados às demandas de coordenação sistêmica, planejamento, controle, distribuição de recursos e compatibilização das necessidades dos campi. No Campus Propriá, mostraram-se particularmente recorrentes questões relacionadas à participação nos processos decisórios, à autonomia local, às limitações

orçamentárias e estruturais e à adaptação às mudanças. No Campus Aracaju, os relatos concentraram-se especialmente na sobrecarga operacional, na escassez de recursos, na centralização decisória e na complexidade das rotinas administrativas. Essas diferenças não indicam maior ou menor intensidade das tensões entre as subunidades, mas demonstram que problemas semelhantes assumem configurações específicas conforme a posição organizacional, as atribuições e as condições concretas de funcionamento de cada contexto analisado.

Esse achado é particularmente relevante em uma instituição multicampi. A busca por equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* não pode ser tratada como uma condição uniforme em toda a organização, pois cada unidade vivencia combinações distintas de demandas, recursos, autonomia, capacidade operacional e inserção territorial. Assim, o desafio da ambidestria no IFS não consiste apenas em equilibrar inovação e eficiência em termos gerais, mas em construir arranjos de coordenação capazes de reconhecer as diferenças internas da instituição.

As implicações práticas desses resultados decorrem justamente dessa heterogeneidade. A gestão das tensões ambidestras no IFS requer mecanismos capazes de combinar referências institucionais comuns com respostas diferenciadas quando as condições das unidades assim exigirem. Em termos gerenciais, os achados apontam para a importância de incorporar a participação dos campi em decisões que afetem sua capacidade operacional; prever mecanismos de revisão e reprogramação do planejamento diante de contingências orçamentárias; associar mudanças tecnológicas a comunicação, capacitação e suporte aos usuários; acompanhar situações de sobrecarga que possam comprometer atividades estratégicas; e permitir adequações justificadas de fluxos e procedimentos quando houver especificidades locais, preservados os requisitos legais e de controle. Dessa forma, as tensões identificadas podem funcionar não apenas como diagnóstico de dificuldades, mas como pontos de atenção para o desenho e a revisão das práticas de gestão institucional.

Em síntese, os desafios enfrentados pelo IFS ao buscar equilibrar *exploration* e *exploitation* revelam que a ambidestria organizacional, no contexto público educacional, é menos uma condição estática e mais um processo contínuo de gestão de tensões. A instituição precisa inovar e aprender, mas também controlar, padronizar e prestar contas. Precisa fortalecer a coordenação sistêmica, mas sem reduzir a capacidade local de adaptação. Precisa modernizar processos e tecnologias, mas também capacitar servidores e integrar informações. Precisa estimular a participação, mas também garantir unidade institucional e conformidade normativa.

O principal insight gerado pela análise é que o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* no IFS depende da capacidade de transformar tensões em mecanismos de integração.

Centralização, controle, padronização e governança são necessárias para sustentar o *exploitation*; cooperação, aprendizagem, adaptação e inovação incremental são essenciais à *exploration*. O desafio está em articular essas dimensões de modo que uma não neutralize a outra. Assim, a ambidestria no IFS não pode ser compreendida apenas como coexistência entre inovação e eficiência, mas como capacidade institucional de coordenar diferenças, gerir restrições e converter aprendizagens dispersas em práticas organizacionais mais integradas.

4.5 DIRETRIZES PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

A Figura 9 apresenta uma síntese visual dos achados empíricos da pesquisa, representando a ambidestria organizacional no IFS como resultado da articulação entre práticas de *exploration* e *exploitation*. A dimensão *exploration* reúne elementos vinculados à capacidade de inovar e adaptar-se, como cooperação institucional, aprendizagem organizacional, inovação incremental, modernização tecnológica-administrativa e adaptação às restrições.

A dimensão *exploitation*, por sua vez, concentra práticas associadas ao aperfeiçoamento e ao controle das atividades institucionais, como eficiência operacional, controle e monitoramento, governança institucional, padronização de processos e burocracia adaptativa. A representação do IFS ao centro da figura indica que essas dimensões não ocorrem de forma isolada, mas se articulam no interior da instituição. Desse modo, a figura evidencia que o desafio central da ambidestria no IFS consiste em integrar práticas dispersas em rotinas institucionais, equilibrando inovação, eficiência, controle e flexibilidade.

Figura 9 – Síntese visual dos achados empíricos sobre a ambidestria organizacional no IFS



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2026).

As implicações práticas decorrentes das atividades de *exploration* e *exploitation* e das tensões identificadas no IFS oferecem a base para a formulação de diretrizes voltadas à operacionalização da ambidestria organizacional na instituição. As diretrizes apresentadas a seguir sistematizam essas implicações em possibilidades de atuação gerencial, preservando seu caráter propositivo e sua vinculação às evidências do caso analisado.

Os resultados demonstraram que o IFS já desenvolve práticas associadas à *exploration* e à *exploitation*. O desafio identificado não consiste, portanto, em criar essas dimensões a partir do zero, mas em integrá-las de forma mais sistemática, transformando práticas por vezes

dispersas, informais ou dependentes de iniciativas individuais em capacidades organizacionais mais consistentes.

A formulação das diretrizes partiu especialmente das tensões identificadas no caso: **participação × verticalização de decisões, controle × flexibilidade, inovação × escassez orçamentária, estratégia × sobrecarga operacional, modernização × resistência cultural, centralização × autonomia multicampi e planejamento × contingência**. As orientações propostas buscam transformar essas tensões em mecanismos de integração entre *exploration* e *exploitation*, considerando as condições próprias do IFS como instituição pública federal multicampi.

A primeira diretriz consiste em **fortalecer mecanismos institucionais de escuta, participação e circulação de conhecimentos entre Reitoria e campi**. Os achados mostraram a coexistência de mecanismos formais de participação e cooperação com situações nas quais gestores e servidores perceberam determinados processos decisórios como verticalizados. Também foi identificada intensa circulação de conhecimentos por meio de relações interpessoais e articulações entre setores e unidades. Nesse contexto, a operacionalização da ambidestria pode ser favorecida pela consolidação de mecanismos regulares de escuta, registro, devolutiva e compartilhamento, capazes de aproximar as demandas locais dos processos sistêmicos de decisão.

Essa diretriz não se limita à ampliação da participação como princípio democrático da gestão pública. Ela possui função ambidestra, pois permite aproximar a coordenação sistêmica da Reitoria das especificidades vivenciadas pelos campi. Ao mesmo tempo em que preserva a unidade institucional, a escuta estruturada amplia a capacidade exploratória da organização, pois favorece a identificação de problemas emergentes, a circulação de boas práticas e a construção coletiva de soluções. Desse modo, a participação pode atuar como mecanismo de integração entre *exploration* e *exploitation*, permitindo que inovação e eficiência sejam tratadas de forma articulada.

A segunda diretriz refere-se à necessidade de **institucionalizar a aprendizagem organizacional**. Os achados evidenciaram a coexistência de ações formais de capacitação com processos de aprendizagem construídos pela prática, pela tentativa e erro, pelo estudo autônomo e pela troca entre pares. Embora essa aprendizagem informal contribua para a capacidade de resposta da instituição, ela apresenta fragilidades quando soluções e conhecimentos permanecem concentrados em pessoas ou grupos específicos. Assim, recomenda-se fortalecer mecanismos capazes de registrar, compartilhar e reutilizar os conhecimentos produzidos nas diferentes unidades.

Essa institucionalização pode ocorrer por meio de registros sistemáticos de boas práticas, bancos de soluções administrativas e acadêmicas, comunidades de prática, encontros periódicos entre áreas homólogas dos campi, capacitações baseadas em problemas reais e sistematização de experiências bem-sucedidas. Tais mecanismos contribuem para reduzir a dependência de aprendizagens isoladas e favorecem a constituição de memória organizacional. Nesse sentido, a diretriz dialoga com March (1991), ao reconhecer a aprendizagem como componente da *exploration*, e com Gieske, Duijn e Van Buuren (2020), ao destacar a importância da aprendizagem e da adaptação para organizações públicas que precisam lidar simultaneamente com inovação e eficiência.

A terceira diretriz consiste em **equilibrar coordenação sistêmica e autonomia local**. Os achados indicam que a centralização administrativa pode gerar ganhos de eficiência, especialização e controle, especialmente em processos como licitações, contratos e pagamentos. Contudo, também pode produzir efeitos percebidos nos campi como redução da autonomia, dependência decisória e menor capacidade de resposta às demandas locais. Assim, a operacionalização da ambidestria exige uma coordenação institucional capaz de estabelecer padrões comuns para os processos que exigem uniformidade institucional, preservando margens de adaptação quando as especificidades locais justificarem respostas diferenciadas.

Essa diretriz é particularmente relevante para uma organização multicampi. A Reitoria exerce papel fundamental na governança, na normatização e na integração institucional, mas os campi estão mais próximos das demandas acadêmicas, territoriais e operacionais. Dessa forma, a ambidestria depende de uma arquitetura de gestão que evite tanto a fragmentação excessiva quanto a centralização rígida. O desafio é estabelecer critérios claros sobre quais decisões devem ser centralizadas, quais podem ser descentralizadas e quais exigem pactuação entre Reitoria e campi. Essa lógica se aproxima de O'Reilly e Tushman (2013), ao enfatizar a necessidade de mecanismos integradores para sustentar a ambidestria.

A quarta diretriz envolve **promover uma burocracia adaptativa**, capaz de preservar legalidade, controle e prestação de contas sem paralisar a capacidade de resposta institucional. Os dados evidenciaram que normas, fluxos, regulamentos e mecanismos de controle são indispensáveis ao funcionamento do IFS, sobretudo por se tratar de uma instituição pública submetida a órgãos de controle e ao uso de recursos públicos. No entanto, também se observou que a rigidez excessiva, a lentidão dos processos e a multiplicidade de etapas podem dificultar a adaptação e a inovação incremental.

Nesse sentido, a burocracia não deve ser tratada apenas como obstáculo à ambidestria, mas como estrutura que precisa ser ajustada para favorecer o equilíbrio entre controle e

flexibilidade. Essa diretriz pressupõe revisão periódica de fluxos, simplificação de procedimentos quando possível, clareza na definição de responsabilidades, orientação prática aos servidores e possibilidade de adequações justificadas às especificidades locais, quando normativamente admissíveis, com registro das decisões e preservação dos requisitos de controle e conformidade. Assim, o *exploitation* continua cumprindo sua função de garantir conformidade, previsibilidade e *accountability*, mas sem neutralizar a capacidade exploratória da instituição.

A quinta diretriz refere-se à **integração entre modernização tecnológica, capacitação e revisão de processos**. Os achados indicaram que sistemas como SEI, SUAP, Power BI, painéis de indicadores, boletins acadêmicos, planilhas automatizadas e ferramentas desenvolvidas internamente podem contribuir para *exploration* e *exploitation*, dependendo da forma como são incorporados às práticas organizacionais. Essas tecnologias podem modernizar rotinas, apoiar decisões, ampliar o monitoramento e reduzir a dependência de processos físicos. Entretanto, os resultados também mostraram que mudanças tecnológicas podem gerar dificuldades de adaptação quando não são acompanhadas de capacitação, comunicação, suporte aos usuários e revisão dos processos envolvidos.

Assim, a operacionalização da ambidestria requer que a modernização tecnológica seja tratada como processo organizacional, e não apenas como implantação de ferramentas. Isso envolve capacitar usuários, revisar fluxos antes e depois da adoção de sistemas, evitar duplicidade de controles, integrar informações e avaliar os efeitos das tecnologias sobre o trabalho cotidiano. Essa diretriz dialoga com Cao *et al.* (2023) e Sliż e Dobrowolska (2023), ao reconhecer que digitalização, sistemas integrados e modernização administrativa são importantes para organizações públicas e instituições de ensino, mas precisam estar articulados à aprendizagem e à gestão.

A sexta diretriz consiste em **criar mecanismos de priorização, acompanhamento e reprogramação de iniciativas ambidestras**. Os achados mostraram que escassez orçamentária, insuficiência de pessoal, sobrecarga operacional e acontecimentos contingenciais podem alterar prioridades e limitar a execução de iniciativas inicialmente planejadas. Para enfrentar essas condições, recomenda-se estruturar mecanismos que permitam identificar iniciativas prioritárias, acompanhar sua execução e revisar decisões quando alterações orçamentárias, operacionais ou institucionais modificarem as condições originalmente previstas.

Essa operacionalização pode ocorrer por meio de uma carteira institucional de iniciativas de melhoria e inovação, com critérios transparentes de priorização, responsáveis

definidos, acompanhamento periódico e possibilidade de reprogramação diante de contingências. O objetivo não é tornar o planejamento rígido, mas fortalecê-lo como referência capaz de incorporar mudanças nas condições de execução. Dessa forma, a diretriz responde simultaneamente às tensões **inovação × escassez orçamentária, estratégia × sobrecarga operacional e planejamento × contingência**, permitindo que a instituição preserve orientação estratégica sem impedir ajustes necessários ao longo da execução.

A sétima diretriz refere-se ao **fortalecimento da liderança integradora**. Os achados indicam que a abertura das lideranças, a capacidade de diálogo e a disposição para ouvir servidores e unidades locais influenciam diretamente a cooperação, a aprendizagem e a adaptação institucional. A literatura também aponta a liderança como elemento central da ambidestria, especialmente por sua função de integrar demandas distintas e criar condições para a coexistência entre *exploration* e *exploitation* (O'Reilly; Tushman, 2011; 2013; Gieske; Duijn; Van Buuren, 2020). No IFS, essa liderança precisa atuar como mediadora entre demandas de controle e necessidades de inovação, entre diretrizes sistêmicas e realidades locais, entre planejamento institucional e problemas emergentes.

A liderança integradora, nesse sentido, não se restringe aos cargos superiores da Reitoria. Ela precisa estar presente em diferentes níveis da instituição, incluindo direções-gerais, gerências, coordenações e chefias de setor. Para isso, é necessário desenvolver competências gerenciais voltadas à escuta, negociação, gestão de conflitos, uso de evidências, coordenação intersetorial e aprendizagem organizacional. Essa diretriz contribui para reduzir a dependência de soluções improvisadas e amplia a capacidade institucional de transformar problemas cotidianos em oportunidades de melhoria.

A oitava diretriz consiste em **desenvolver e integrar indicadores capazes de acompanhar simultaneamente inovação, eficiência, aprendizagem e adaptação**. Os achados demonstraram que o IFS já utiliza indicadores, painéis, sistemas e mecanismos de monitoramento relacionados ao planejamento, à execução orçamentária, aos processos institucionais e também a atividades de inovação. O PDI, por exemplo, estabelece indicadores relacionados à propriedade intelectual e às ações de empreendedorismo e inovação (IFS, 2023, p. 46). A oportunidade identificada pela pesquisa está, portanto, menos na criação de indicadores a partir do zero e mais na articulação dessas métricas em uma perspectiva que permita acompanhar conjuntamente dimensões associadas à *exploration* e à *exploitation*.

Nesse sentido, indicadores tradicionais de eficiência, controle e execução podem ser complementados e analisados conjuntamente com métricas relacionadas a iniciativas de melhoria, soluções compartilhadas ou replicadas entre unidades, aprendizagem institucional,

participação, capacidade de adaptação e resultados de inovação. Essa integração permitiria acompanhar não apenas a conformidade e a execução das atividades, mas também a capacidade institucional de aprender, adaptar-se e produzir melhorias, oferecendo uma visão mais abrangente do equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*.

A partir dessas diretrizes, a operacionalização da ambidestria no IFS pode ser compreendida como um processo gradual de integração entre práticas já existentes e mecanismos institucionais a serem fortalecidos. Os achados mostram que a instituição não parte de uma ausência de ambidestria, mas da presença simultânea de atividades de *exploration* e *exploitation* em suas práticas de gestão administrativa e educacional. O desafio, portanto, consiste em transformar práticas ainda dispersas em capacidades organizacionais mais sistemáticas, articulando cooperação, aprendizagem, inovação incremental, controle, padronização e governança em uma lógica institucional mais integrada.

O Quadro 9 sintetiza as diretrizes derivadas dos achados da pesquisa, relacionando cada orientação ao problema ou tensão que a fundamenta, a possibilidades de operacionalização, aos atores institucionais potencialmente envolvidos e à contribuição esperada para a articulação entre *exploration* e *exploitation*. As formas de operacionalização apresentadas possuem caráter propositivo e não representam redefinição formal das competências das unidades mencionadas.

.

Quadro 9 – Diretrizes para a operacionalização da ambidestria organizacional no IFS

Diretriz proposta	Tensão associada	Possível operacionalização e atores envolvidos	Contribuição esperada para ambidestria
Fortalecer mecanismos institucionais de escuta, participação e circulação de conhecimentos	Variação na efetividade dos mecanismos de participação e na circulação de conhecimentos entre Reitoria e campi	**Como:** instituir agenda periódica de escuta entre Reitoria e campi, com registro das demandas, devolutiva institucional e encaminhamento das propostas. **Por quem:** Reitoria, Pró-Reitorias, Direções Gerais dos campi, gestores acadêmicos e administrativos e representações institucionais.	Integra Reitoria e campi, amplia a circulação de conhecimentos e fortalece a cooperação como mecanismo exploratório.
Institucionalizar a aprendizagem organizacional	Recorrência de aprendizagem informal e dificuldade de converter experiências locais em memória organizacional compartilhada	**Como:** criar repositório de práticas, relatórios de lições aprendidas, registros de soluções locais e momentos de compartilhamento entre unidades. **Por quem:** PRODIN, PROAD, PROEN, DTI, Direções Gerais, gerências de ensino e administração e equipes técnicas dos campi.	Converte experiências locais em memória organizacional e amplia a capacidade de reutilizar soluções.
Equilibrar coordenação sistêmica e autonomia local	Tensão entre centralização administrativa e capacidade de resposta dos campi	**Como:** definir quais decisões devem ser centralizadas, compartilhadas ou adaptadas localmente, por meio de matriz de decisão e pactuação de critérios institucionais. **Por quem:** gestão superior, Pró-Reitorias, Colégio de Dirigentes, Direções Gerais e gestores setoriais dos campi.	Preserva a unidade institucional sem neutralizar a adaptação às especificidades locais.
Promover uma burocracia adaptativa	Rigidez normativa, excesso de etapas e dificuldade de adaptação dos fluxos às situações concretas	**Como:** revisar fluxos críticos, eliminar etapas redundantes, padronizar procedimentos essenciais e permitir adaptações justificadas quando houver especificidades locais. **Por quem:** PROAD, PRODIN, setores responsáveis por processos administrativos, gestores dos campi e áreas de controle/conformidade.	Mantém legalidade e accountability, mas com maior flexibilidade operacional.
Integrar modernização tecnológica, capacitação e revisão de processos	Uso fragmentado de sistemas, necessidade de aprendizagem informal e duplicidade de controles	**Como:** vincular toda implantação ou atualização tecnológica ao mapeamento prévio do processo, à capacitação dos usuários e à revisão dos controles paralelos. **Por quem:** DTI, PRODIN, PROAD, PROEN, Direções Gerais e setores usuários dos sistemas.	Faz com que a tecnologia apoie simultaneamente inovação, eficiência, controle e aprendizagem.
Criar mecanismos de priorização e acompanhamento de iniciativas ambidestras	Escassez de recursos, sobrecarga operacional e caráter contingencial da inovação	**Como:** criar uma carteira institucional de iniciativas, com critérios de priorização, responsáveis definidos, etapas de acompanhamento e avaliação dos resultados. **Por quem:** Reitoria, PRODIN, Pró-Reitorias, Direções Gerais e comissões ou grupos de trabalho vinculados ao planejamento institucional.	Permite selecionar, acompanhar e avaliar iniciativas que combinem melhoria, inovação e eficiência.
Fortalecer lideranças integradoras em diferentes níveis	Dependência da abertura individual de gestores e fragilidade na mediação entre demandas locais e sistêmicas	**Como:** desenvolver formação gerencial, encontros periódicos entre gestores, práticas de mediação de conflitos e rotinas de articulação entre áreas acadêmicas e administrativas. **Por quem:** Reitoria, área de gestão de pessoas, Pró-Reitorias, Direções Gerais, gerentes e coordenadores de setores.	Favorece a integração entre exploration e exploitation por meio de coordenação, escuta e aprendizagem.
Desenvolver indicadores para inovação, eficiência, aprendizagem e adaptação	Predominância de indicadores voltados ao controle e à execução operacional	**Como:** construir painel de acompanhamento com indicadores de inovação, eficiência, aprendizagem, replicação de soluções, tempo de resposta, retrabalho, economia de recursos e satisfação dos usuários. **Por quem:** PRODIN, DTI, Pró-Reitorias, Direções Gerais e setores responsáveis pelo planejamento e monitoramento institucional.	Permite acompanhar simultaneamente resultados de exploration e exploitation.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base nos dados da pesquisa.

Em síntese, as diretrizes propostas indicam que a ambidestria organizacional no IFS pode ser operacionalizada por meio do fortalecimento de mecanismos de integração. Esse processo implica reconhecer que a instituição precisa preservar práticas de *exploitation*, como controle, padronização, governança e eficiência, mas também ampliar as condições para que práticas de *exploration*, como aprendizagem, cooperação, inovação incremental e adaptação, sejam sistematizadas e incorporadas à gestão. Assim, a ambidestria deixa de ser apenas uma característica observada no funcionamento institucional e passa a ser tratada como uma capacidade organizacional que pode ser desenvolvida, acompanhada e aprimorada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral investigar como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS) equilibra *exploration* e *exploitation*, dimensões centrais da ambidestria organizacional, em suas práticas de gestão administrativa e educacional. Para alcançar esse objetivo, realizou-se um estudo de caso único incorporado, tendo como subunidades a Reitoria, o Campus Aracaju e o Campus Propriá, com base em entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Os resultados permitiram responder ao objetivo proposto ao evidenciar que *exploration* e *exploitation* coexistem no funcionamento institucional do IFS, embora se manifestem por práticas, níveis de formalização e condições organizacionais distintos. A *exploration* foi identificada na cooperação e articulação institucional, na aprendizagem organizacional, na inovação incremental e modernização tecnológica-administrativa e na adaptação institucional diante das restrições. A *exploitation*, por sua vez, manifestou-se por meio da eficiência operacional, do controle e monitoramento, da governança institucional, da padronização de processos e da burocracia adaptativa.

A articulação entre essas dimensões mostrou-se dinâmica, tensionada e condicionada pelas características de uma instituição pública federal multicampi. O equilíbrio observado foi permeado pelas tensões entre participação × verticalização de decisões, controle × flexibilidade, inovação × escassez orçamentária, estratégia × sobrecarga operacional, modernização × resistência cultural, centralização × autonomia multicampi e planejamento × contingência. Assim, o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* não decorreu da eliminação dessas tensões, mas da capacidade institucional de administrá-las e construir mecanismos de integração entre demandas distintas.

Nesse sentido, a ambidestria organizacional no IFS não se apresentou como um estado plenamente consolidado, mas como uma capacidade institucional em construção. Sua manifestação depende da articulação entre Reitoria e campi, da circulação e institucionalização dos conhecimentos produzidos, da atuação das lideranças, da priorização das iniciativas e da existência de mecanismos capazes de combinar inovação e eficiência, controle e flexibilidade, coordenação sistêmica e capacidade local de adaptação.

A análise desses achados permite aprofundar a compreensão da ambidestria organizacional no contexto do IFS, evidenciando que, no caso analisado, a *exploration* não se manifesta necessariamente por rupturas amplas, inovação radical ou projetos formalmente instituídos. No caso analisado, ela assumiu uma forma pragmática, incremental e situada,

emergindo da necessidade de responder a problemas concretos, adaptar soluções, compartilhar conhecimentos e manter a instituição funcionando em meio a restrições orçamentárias, normativas, tecnológicas e operacionais.

Esse achado evidencia que, no IFS, a inovação se apresenta menos associada à ruptura e mais à capacidade cotidiana de aprendizagem, recombinação de conhecimentos e adaptação institucional.

De modo complementar, o estudo evidencia que o *exploitation* não deve ser interpretado apenas como rigidez burocrática ou resistência à mudança. No caso do IFS, o exploitation também se mostrou uma infraestrutura de estabilidade, ao sustentar a continuidade dos serviços, a conformidade legal, a previsibilidade dos processos, o controle dos recursos e a *accountability*.

Contudo, essa mesma infraestrutura pode produzir efeitos limitadores quando se transforma em centralização excessiva, lentidão decisória, sobrecarga operacional, dependência de controles paralelos ou redução da autonomia das unidades locais. Assim, o avanço analítico da pesquisa está em evidenciar o caráter ambíguo do *exploitation* no setor público: ele é necessário para garantir estabilidade, mas precisa ser articulado a mecanismos de aprendizagem, flexibilidade e adaptação para não neutralizar a *exploration*.

A pesquisa também demonstra que o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* não constitui uma condição estática, mas um processo contínuo de gestão de tensões. No IFS, essas tensões aparecem especialmente na relação entre coordenação sistêmica e autonomia local, controle e flexibilidade, inovação e escassez orçamentária, estratégia e sobrecarga operacional, participação e verticalização decisória, aprendizagem informal e institucionalização do conhecimento. Diante disso, a ambidestria depende menos da separação formal entre unidades inovadoras e unidades eficientes e mais da capacidade institucional de criar mecanismos de integração entre níveis, setores, campi e instâncias decisórias.

Com base nessa compreensão, o caso analisado permite interpretar a ambidestria no IFS como uma capacidade institucional situada, construída na articulação entre estabilidade e adaptação. Essa capacidade não surge apenas da existência simultânea de práticas associadas ao *exploration* e *exploitation*, mas da transformação dessas práticas em rotinas, mecanismos de governança, espaços de aprendizagem, formas de cooperação e instrumentos de acompanhamento. Nesse sentido, o principal desafio identificado não é criar a ambidestria a partir do zero, mas converter práticas dispersas, informais ou dependentes de lideranças individuais em capacidades organizacionais mais sistemáticas.

A partir dos achados empíricos, foram propostas diretrizes para a operacionalização da ambidestria organizacional no IFS. As diretrizes envolvem: fortalecer mecanismos institucionais de escuta, participação e circulação de conhecimentos; institucionalizar a aprendizagem organizacional; equilibrar coordenação sistêmica e autonomia local; promover uma burocracia adaptativa; integrar modernização tecnológica, capacitação e revisão de processos; criar mecanismos de priorização e acompanhamento de iniciativas ambidestras; fortalecer a liderança integradora; e desenvolver indicadores capazes de acompanhar simultaneamente inovação, eficiência, aprendizagem e adaptação.

Essas orientações foram formuladas com base nos resultados da pesquisa e visam aproximar a contribuição teórica da pesquisa de sua aplicação prática no contexto da gestão pública educacional.

As contribuições teóricas deste estudo residem na identificação de uma configuração situada da ambidestria organizacional em uma instituição pública federal de ensino multicampi. O avanço específico da pesquisa está em demonstrar que, no caso do IFS, a ambidestria não se expressa prioritariamente por estruturas separadas destinadas à inovação e à eficiência, mas pela articulação cotidiana entre práticas incrementais de exploration e mecanismos de exploitation voltados à estabilidade institucional.

Essa configuração contribui para ampliar a literatura ao mostrar que, em organizações públicas, a ambidestria envolve a gestão concreta de tensões entre legalidade, *accountability*, restrição de recursos, autonomia local, coordenação sistêmica, aprendizagem e capacidade de resposta. Em termos práticos, a pesquisa oferece subsídios para gestores do IFS e de outras instituições públicas de ensino que enfrentam desafios semelhantes.

As diretrizes propostas indicam que a operacionalização da ambidestria requer mecanismos permanentes de escuta, circulação de conhecimentos, aprendizagem organizacional, revisão de fluxos, uso estratégico das tecnologias, liderança integradora e indicadores capazes de acompanhar simultaneamente eficiência, inovação, participação e adaptação.

A sensibilidade às especificidades locais, evidenciada no caso analisado, refere-se à capacidade institucional de reconhecer que as unidades de uma mesma organização não operam sob as mesmas condições estruturais, territoriais, administrativas e operacionais. Por isso, normas, sistemas, fluxos e decisões sistêmicas precisam combinar diretrizes comuns com margens de adaptação às realidades locais, sem comprometer a conformidade, a coordenação institucional e o uso responsável dos recursos públicos.

Apesar dessas contribuições, a pesquisa apresenta limitações que devem ser compreendidas a partir do recorte empírico efetivamente alcançado. A primeira limitação decorre da delimitação da coleta de dados à Reitoria, ao Campus Aracaju e ao Campus Propriá, o que não abrange a totalidade dos campi do IFS nem toda a diversidade institucional existente na organização. Embora essas unidades tenham permitido analisar diferentes posições na estrutura multicampi, os achados não contemplam diretamente as especificidades dos demais campi.

A segunda limitação decorre das restrições de acesso a alguns participantes inicialmente previstos, conforme detalhado na metodologia. Não foi possível realizar entrevistas com a Reitora, com a gestão de ensino do Campus Aracaju e com o servidor indicado pela Direção-Geral do Campus Aracaju, o que restringiu o acesso a algumas perspectivas institucionais relevantes. Ainda assim, as entrevistas realizadas com gestores da Reitoria e dos campi, associadas à análise documental, permitiram o cruzamento das fontes de evidências e ofereceram base suficiente para responder aos objetivos propostos.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes Institutos Federais e outras instituições públicas de ensino, a fim de verificar como a ambidestria se manifesta em organizações com distintos portes, contextos territoriais, graus de autonomia e arranjos de governança. Também se sugere aprofundar a análise sobre o papel das lideranças intermediárias, como direções-gerais, gerências, coordenações e chefias de setor, na mediação entre diretrizes sistêmicas e demandas locais.

Outra possibilidade para pesquisas futuras consiste em investigar de forma separada os elementos identificados neste estudo, permitindo aprofundar seus antecedentes, formas de manifestação, condicionantes e efeitos no contexto da gestão pública. Na dimensão de *exploration*, estudos específicos poderiam examinar a cooperação e articulação institucional, a aprendizagem organizacional, a inovação incremental e modernização tecnológica-administrativa e a adaptação institucional diante das restrições. Na dimensão de *exploitation*, poderiam ser analisadas, individualmente, a eficiência operacional, o controle e monitoramento, a governança institucional, a padronização de processos e a burocracia adaptativa. Da mesma forma, as tensões ambidestras identificadas podem constituir objetos específicos de investigação, possibilitando compreender com maior profundidade como cada uma delas se manifesta e é administrada em diferentes unidades, níveis organizacionais e contextos institucionais.

Além disso, pesquisas futuras podem desenvolver instrumentos quantitativos para avaliar o grau de ambidestria em instituições públicas, relacionando práticas de *exploration* e

exploitation a indicadores de desempenho, inovação, eficiência, aprendizagem organizacional, qualidade dos serviços e capacidade de adaptação institucional.

Embora as diretrizes tenham sido construídas a partir do contexto específico do IFS, os elementos identificados, como aprendizagem organizacional, integração entre níveis de gestão, liderança integradora, equilíbrio entre padronização e flexibilidade e adaptação às especificidades locais, podem constituir referências analíticas para estudos e reflexões em outras organizações públicas que enfrentem tensões semelhantes. Sua aplicabilidade, contudo, depende das características institucionais e deverá ser examinada em outros contextos empíricos.

Dessa forma, recomenda-se que políticas, programas, sistemas e instrumentos de avaliação incorporem indicadores voltados não apenas à conformidade normativa e à execução orçamentária, mas também à aprendizagem institucional, à inovação incremental, à cooperação entre unidades, à capacidade de resposta e à adaptação às especificidades locais.

Para o IFS, recomenda-se que as diretrizes propostas sejam compreendidas como ponto de partida para o fortalecimento de uma gestão mais integrada entre inovação e eficiência. Isso exige reconhecer que a inovação não depende apenas de novos sistemas, projetos ou tecnologias, mas também de escuta institucional, aprendizagem coletiva, liderança integradora, memória organizacional e capacidade de adaptação. Da mesma forma, a eficiência não deve ser reduzida ao cumprimento de normas e controles, mas compreendida como uso inteligente dos recursos públicos para garantir melhores respostas às demandas administrativas, acadêmicas e sociais da instituição.

Em síntese, a ambidestria organizacional, no contexto da gestão pública educacional, revela-se como uma capacidade em construção, sustentada pela tentativa contínua de equilibrar inovação e eficiência, autonomia e coordenação, controle e flexibilidade, planejamento e adaptação. O estudo evidencia que ser ambidestro, em instituições públicas de ensino, não significa escolher entre *exploration* e *exploitation*, nem simplesmente executar ambas de forma paralela, mas criar condições para que essas dimensões coexistam de modo produtivo. A partir do caso analisado, conclui-se que operacionalizar a ambidestria significa transformar tensões institucionais em mecanismos de integração, fazendo da aprendizagem, da cooperação, da governança e da adaptação local instrumentos para fortalecer uma gestão pública mais eficiente, inovadora e comprometida com sua função social.

REFERÊNCIAS

ALKAABI, S. *et al.* The influences of ambidexterity, New Public Management and innovation on the public service quality of government organizations. **Public Performance & Management Review**, v. 47, n. 5, p. 1110–1137, 2024.

ARUNDEL, A.; CASALI, L.; HOLLANDERS, H. How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. **Research Policy**, v. 44, n. 7, p. 1271-1282, 2015.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Estatísticas Fiscais – Nota para a Imprensa**. Brasília, 8 abr. 2025.Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estatisticas/hist_estatisticasfiscais/202503_Texto_de_estatisticas_fiscais.pdf. Acesso em: 08/04/2025.

____. **Relatório de Política Monetária – junho de 2025**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2025. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 11 ago. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016

BINGHAM, A. J.; BURCH, P. Reimagining complexity: Exploring organizational ambidexterity as a lens for policy research. **Policy Futures in Education**, v. 17, n. 3, p. 402-420, 2018.

BOVENS, Mark. Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. **European Law Journal**, v. 13, n. 4, p. 447–468, 2007.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **População estimada de Sergipe: 2 291 077 habitantes em 1º de julho de 2024**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/se/panorama>. Acesso em: 3 ago. 2025.

_____. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

_____. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. **Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação , nos termos da Emenda Constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016.

_____. Decreto nº 10.534, de 28 de outubro de 2020. **Institui a Política Nacional de Inovação e dispõe sobre a sua governança.** Brasília, DF: Presidência da República, 2020.

BROWN, L.; OSBORNE, S. P. Risk and Innovation: Towards a Framework for Risk Governance in Public Services. **Public Management Review**, v. 15, n. 2, p. 186-208, 2013.

Bryson, J. M. *et al.* Towards a multi-actor theory of public value co-creation. **Public Management Review**, v. 19, n. 5, p. 640-654, 2017.

BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; BLOOMBERG, Laura L. Public value governance: moving beyond traditional public administration and the new public management. **Public Administration Review**, v. 74, n. 4, p. 445–456, 2014.

BRYSON, John M. What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. **Public Management Review**, v. 6, n. 1, p. 21–53, 2004.

CANNAERTS, N.; SEGERS, J.; WARSEN, R. Ambidexterity and public organizations: A configurational perspective. **Public Performance & Management Review**, v. 43, n. 3, p. 688- 712, 2020.

CAO, L. *et al.* A platform-based approach to ambidexterity for innovation: An empirical investigation in the public sector. **International Journal of Information Management**, v. 68, 2023.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

COUTINHO, E. A. V.; PARDINI, D. J. Exploitation, exploration e ambidestria no processo de transformação digital na gestão de saúde pública municipal. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 46., 2022, Online. Anais [...]. Maringá: ANPAD, 2022.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, J. E. Ambidestria organizacional: inovação e eficiência como desafio da alta administração. *Revista de Administração e Inovação,* São Paulo, v. 6, n. 2, p. 45–66, 2009.Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79367. Acesso em: 5 out. 2025.

DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. Em Kilmann, R. H., Pondy, L. R., & Slevin, D. (Eds.), **The management of organization**, p. 167-188, New York: North-Holland, 1976.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209–226, 2004.

GIESKE, H.; DUIJN, M.; VAN BUUREN, A. Ambidextrous practices in public service organizations: Innovation and optimization tensions in Dutch water authorities. **Public Management Review**, v. 22, n. 3, p. 341-363, 2020.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

Hamblin, R. *et al.* Organizational ambidexterity: A bibliometric review and framework for future public administration research. **Public Performance & Management Review**, 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Cidades e Estados – Sergipe**. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/se. Acesso em: 10 jul. 2025.

_____. **Divisão regional do Brasil em regiões geográficas imediatas e intermediárias: 2017.** Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/divisao-regional/15778-divisoes-regionais-do-brasil.html. Acesso em: out. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Vulnerabilidade social no Estado de Sergipe**. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/handle/11058/10008/Vulnerabilidade_Sergipe_Ipea.pdf. Acesso em: 10 jul. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE - IFS. **Localização dos campi do Instituto Federal de Sergipe**. Disponível em: https://www.ifs.edu.br/institucional/contatos-e-enderecos.html. Acesso em: 10 jul. 2025.

____. **Resolução CS/IFS nº 94, de 22 de setembro de 2021.** Dispõe sobre o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe. Aracaju: IFS, 2021.

____. **Relatório de Gestão: exercício 2020.** Aracaju: IFS, 2021.

____. **Relatório de Gestão: exercício 2021.** Aracaju: IFS, 2022.

____. **Relatório de Gestão: exercício 2022.** Aracaju: IFS, 2023.

____. **Relatório de Gestão: exercício 2023.** Aracaju: IFS, 2024.

____. **Relatório de Gestão: exercício 2024.** Aracaju: IFS, 2025.

____. **Relatório de Gestão: exercício 2025.** Aracaju: IFS, 2026.

____. **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação — PDTIC 2022–2024.** Aracaju: IFS, 2022.

____. Resolução CS/IFS nº 285, de 17 de dezembro de 2024. Referenda a Resolução CS/IFS nº 272/2024, que aprovou ad referendum a prorrogação do período de vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFS, interstício 2020–2024 para 2020–2025. Aracaju: IFS, 2024.

____. **Resolução nº 43/2020/CS/IFS** – Aprova a Política de Inovação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe. Aracaju: IFS, 2020. Disponível em: <https://www.ifs.edu.br/nit>. Acesso em: 3 ago. 2025.

____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020–2025**. Aracaju: IFS, 2020. Disponível em: https://www.ifs.edu.br/planejamento-e-gestao/plano-de-desenvolvimento-institucional-do-ifs. Acesso em: 3 ago. 2025.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

KOBARG, S. et al. Individual ambidexterity and performance in the public sector: A multilevel analysis. **International Public Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 226-260, 2017.

MARCH, J. G. *Exploration* and *exploitation* in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MEC/SETEC. **Anuário da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica 2022.** Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, 2022.

MOTTA, P. R. **Gestão pública contemporânea: racionalidade, liderança e governança**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

MOURÃO, F. A.; FORTE, S. H. A. C. Ambidestria organizacional no Programa de Modernização do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 12, n. 2, p. 1–26, jul./dez. 2022.

O'REILLY, C. A., & TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **California Management Review**, 38(4), 8-30, 1996.

O'REILLY, C. A. III; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. **California Management Review**, v. 53, n. 4, p. 5-7, 2011.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **The Innovation Imperative in the Public Sector**. Paris: OECD Publishing, 2015.

OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Louise. Innovation, public policy and public services delivery in the UK: the word that would be king? **Public Administration**, v. 89, n. 4, p. 1335–1350, 2011.

PACHECO, E. (org.). **Os Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. Brasília: MEC/SETEC, 2011.

PACHECO, Tânia Mara Pinto de Almeida; FERRARINI, Maria Helena; SILVA, Maria José de. Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: limites e possibilidades. **Linhas Críticas**, v. 17, n. 34, p. 143–174, 2010.

PAGE, S. B. *et al.* Ambidexterity in cross-sector collaborations involving public organizations. **Public Performance & Management Review**, v. 44, n. 6, p. 1161-1190, 2021.

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

PENG, H. Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: Interest and limits. **Management Decision**, v. 57, n. 1, p. 248-261, 2019.

PINHEIRO, Rómulo; CHARLES, David; JONES, Glen A. Equity, institutional diversity and regional development: A cross-country comparison of higher education systems. **Higher Education**, v. 72, n. 3, p. 307–322, 2016.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO - PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil – IDHM Municipal 2010**. Disponível em: http://www.atlasbrasil.org.br. Acesso em: 10 jul. 2025.

RAINEY, Hal G.; BOZEMAN, Barry. Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 2, p. 447–469, 2000.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.

REMENYI, D. *et al*. Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method. **Sage Publications**, 1998.

SHARMA, A.; GAUTAM, H.; CHAUDHARY, R. Red tape and ambidexterity in government units. **International Journal of Public Administration**, v. 43, n. 8, p. 736-743, 2020.

SILVA, M**.** *et al.* Innovation ambidexterity and public innovation intermediaries: The mediating role of capabilities. **Journal of Business Research**, v. 149, p. 14-29, 2022.

SLIŻ, P.; DOBROWOLSKA, E. The Ambidextrous University Concept: Balancing *Exploitation* and *Exploration* in Higher Education. **Organization and Management Series**, v. 177, p. 1-15, 2023.

SMITH, E.; UMANS, T. Organizational ambidexterity at the local government level: The effects of managerial focus. **Public Management Review**, v. 17, n. 6, p. 812-833, 2015.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

TRACY, S. J. Qualitative Quality: Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. **Qualitative Inquiry**, v. 16, n. 10, p. 837-851, 2010.

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

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014.

YIN, R. K. **Case Study Research and Applications: Design and Methods.** 6th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 241–273, abr./maio/jun. 2015.

APÊNDICE A – Roteiro para análise documental

Este roteiro foi elaborado com o objetivo de orientar a análise documental das evidências institucionais relacionadas à ambidestria organizacional no Instituto Federal de Sergipe (IFS). O instrumento busca assegurar coerência metodológica entre a análise documental e as categorias teóricas da pesquisa, permitindo o cruzamento de fontes com as entrevistas semiestruturadas, conforme recomendam Flick (2009), Cellard (2008) e Yin (2018).

A análise dos documentos considerará critérios de pertinência, relevância e recorrência temática, observando menções explícitas ou implícitas às dimensões de *exploration* (inovação), *exploitation* (eficiência) e às tensões que emergem da tentativa de conciliar ambas.

Os principais documentos a serem analisados incluem o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatórios de Gestão, regimentos internos, atas de colegiados e resoluções normativas.

- **Guia para análise documental:**

1) *Exploration* (Inovação Organizacional)

Objetivo: identificar evidências de estímulo à inovação e aprendizagem institucional.

- Identificar no PDI diretrizes e metas voltadas à inovação.
- Verificar ações inovadoras descritas nos Relatórios de Gestão.
- Analisar regimentos e normativas que incentivem práticas inovadoras.
- Examinar atas de colegiados que deliberem sobre ações inovadoras.
- Investigar o uso de tecnologias e sistemas digitais voltados à modernização da gestão.
- Verificar parcerias interinstitucionais que estimulem inovação ou desenvolvimento tecnológico.

2) *Exploitation* (Eficiência Organizacional)

Objetivo: identificar evidências de práticas de controle, padronização e racionalização administrativa.

- Identificar no PDI diretrizes e metas relacionadas à eficiência e à gestão de recursos.
- Analisar indicadores de desempenho e metas nos Relatórios de Gestão.
- Verificar regimentos e normativas que assegurem padronização e controle de processos.
- Examinar atas de colegiados com decisões voltadas à melhoria de eficiência.
- Investigar documentos sobre automação, integração de sistemas e racionalização de procedimentos.

.

3) Tensões Ambidestras

Objetivo: observar como a coexistência entre inovação e eficiência é retratada nos documentos.

- Identificar iniciativas institucionais que integrem inovação e eficiência.

- Registrar barreiras estruturais ou culturais que dificultem práticas ambidestras.
- Identificar elementos de rigidez normativa ou burocrática.
- Verificar menções a restrições orçamentárias e limitações de recursos.
- Observar registros de práticas colaborativas que promovam equilíbrio entre exploração e eficiência.

.

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista: Direção-Geral e Reitoria

- **Roteiro de Entrevista – Direção-Geral e Reitoria:**
    - Público-alvo: Diretores-gerais dos campi e dirigentes da reitoria.
    - Objetivo: Coletar percepções estratégicas sobre práticas, desafios e estratégias relacionadas à ambidestria organizacional no Instituto Federal de Sergipe (IFS), considerando o equilíbrio entre inovação (*exploration*) e eficiência (*exploitation*) no nível institucional.

1) Fale um pouco sobre sua trajetória no IFS e a função que desempenha atualmente.

Bloco 1 - *Exploration*

Este bloco aborda ações estratégicas voltadas à inovação, transformação institucional e desenvolvimento de novas práticas organizacionais.

2) Quais iniciativas inovadoras foram lideradas ou apoiadas pela gestão geral/reitoria nos últimos anos?

3) Há espaço para propor mudanças ou melhorias nos processos administrativos existentes? Como isso costuma acontecer?

4) Como a alta gestão lida com incertezas ou riscos associados a mudanças institucionais?

Bloco 2 – *Exploitation*

Agora vamos falar sobre como sua unidade mantém e aprimora suas atividades rotineiras, seguindo padrões, normas e buscando eficiência. Essa lógica chamamos de *exploitation*.

5) Quais mecanismos a gestão utiliza para assegurar o cumprimento de normas, prazos e procedimentos administrativos?

6) Existem mecanismos para melhorar continuamente as atividades administrativas? Pode citar exemplos?

7) Como é promovida a padronização e a previsibilidade na gestão dos campi?

Bloco 3 - Tensões Ambidestras

Este bloco visa identificar dilemas ou conflitos enfrentados pela alta gestão ao equilibrar inovação e eficiência operacional.

8) A gestão já enfrentou barreiras ou resistências ao tentar implementar mudanças inovadoras?

9) Quais tensões são percebidas entre iniciativas de inovação e exigências institucionais ou legais?

10) Existem estratégias de governança ou liderança para mitigar esses conflitos?

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista: Gerentes e Servidor Indicado

- **Roteiro de Entrevista – Gerentes e Servidor Indicado:**
    - Público-alvo: Gerentes de ensino, gerentes de administração e servidor indicado pelo diretor-geral de cada campus.
    - Objetivo: Coletar percepções operacionais e táticas sobre práticas, desafios e estratégias relacionadas à ambidestria organizacional no IFS, considerando o equilíbrio entre inovação (*exploration*) e eficiência (*exploitation*) no cotidiano do campus.

1) Fale um pouco sobre sua trajetória no IFS e a função que desempenha atualmente.

Bloco 1 – *Exploration*

Aqui queremos saber se na sua rotina existem práticas ou incentivos para buscar soluções novas ou melhorar o jeito como o trabalho é feito.

2) Já houve tentativas na sua unidade de mudar alguma prática administrativa para algo mais eficiente ou moderno? Pode dar exemplo?

3) Vocês costumam ter liberdade para sugerir ou testar novas formas de fazer o trabalho?

4) Há apoio da direção para propor ideias ou mudanças nos processos do dia a dia?

Bloco 2 – Exploitation.

Agora queremos entender como o trabalho rotineiro é mantido e organizado dentro das regras, com foco em prazos e procedimentos.

5) Quais práticas ajudam a manter o trabalho em ordem, dentro dos prazos e seguindo as normas?

6) O que a unidade faz quando precisa melhorar algo que já está funcionando?

7) Como vocês lidam com a cobrança por resultados e metas administrativas?

Bloco 3 – Tensões Ambidestras

Agora vamos conversar sobre quando é difícil inovar por causa das regras, da rotina ou da estrutura.

8) Já aconteceu de uma ideia boa não ir pra frente por causa de alguma regra, estrutura ou resistência?

9) Que tipos de dificuldade aparecem quando se tenta mudar algo na rotina da unidade?

10) A equipe costuma ter alguma forma de lidar com isso ou encontrar caminhos alternativos?

ANEXO A – APROVAÇÃO NO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA: EQUILIBRANDO INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS)I?
Pesquisador Responsável: RODRIGO DIEGO GOIS PAIM
Área Temática:
Versão: 2
CAAE: 95051626.7.0000.0383
Submetido em: 19/06/2026
Instituição Proponente: Programa de Pós-Graduação em Administração
Situação da Versão do Projeto: Aprovado
Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio



Comprovante de Recepção: PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_2708299

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Título do Projeto: "Ambidestria organizacional na gestão pública**:** Equilibrando inovação e eficiência operacional no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS)"

Pesquisador Responsável: Rodrigo Diego Gois Paim

Local onde será realizada a pesquisa: Sala 33 do PROPADM (1º andar do CCSA2)

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente desta pesquisa por ter o perfil de dirigente, gestor ou servidor envolvido em atividades estratégicas, administrativas ou inovadoras no Instituto Federal de Sergipe (IFS). Este estudo tem como objetivo compreender como as tensões entre inovação e eficiência operacional são gerenciadas no contexto da gestão pública. Com base em sua experiência profissional e institucional, sua participação contribuirá para identificar práticas, desafios e estratégias relacionadas à ambidestria organizacional, ou seja, ao equilíbrio entre exploration (inovação) e exploitation (eficiência), considerando os impactos para a qualidade da gestão e para a sustentabilidade das ações no IFS.

Sua contribuição é muito importante, mas não deve participar contra a sua vontade.

Esta pesquisa será realizada porque contribuirá para o avanço dos estudos sobre gestão pública e inovação em instituições federais de ensino, ao propor uma compreensão crítica sobre como equilibrar inovação (exploration) e eficiência operacional (exploitation) no contexto do Instituto Federal de Sergipe (IFS).

Os objetivos desta pesquisa são: (1) compreender como as tensões entre inovação e operações correntes no IFS podem ser gerenciadas; (2) identificar práticas, desafios e estratégias de dirigentes, gestores e servidores relacionadas à ambidestria organizacional; e (3) analisar de que maneira esse equilíbrio pode fortalecer a gestão pública, promovendo tanto a eficiência administrativa quanto a capacidade inovadora da instituição.

Os participantes da pesquisa serão dirigentes da reitoria e dos campi, bem como gestores e servidores envolvidos em atividades estratégicas, administrativas ou inovadoras no Instituto Federal de Sergipe (IFS). Estima-se a participação de aproximadamente 40 pessoas, distribuídas entre diferentes unidades da instituição, de forma a contemplar distintas perspectivas da gestão pública.

Antes de decidir, é importante que entenda todos os procedimentos, os possíveis benefícios, riscos e desconfortos envolvidos nesta pesquisa.

A qualquer momento, antes, durante e depois da pesquisa, você poderá solicitar mais esclarecimentos, recusar-se ou desistir de participar sem ser prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma. Caso você já esteja em tratamento e não queira participar, você não será penalizado por isso.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Rodrigo Diego Gois Paim, no telefone (79) 3194-6354, celular (79) 99801-9562, Endereço Institucional: Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, Avenida Marcelo Deda Chagas, s/n, Bairro: Rosa Elze - São Cristóvão/SE CEP: 49.107- 230, Prédio do Centro de Sociais Aplicadas 02 (CCSA 2), 1º andar, sala 37 – PROPADM ou no e-mail: rodrigopaim89@gmail.com.

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Sergipe. "O CEP é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos" (Resolução CNS nº 466/2012, VII. 2).

Caso você tenha dúvidas sobre a aprovação do estudo, seus direitos ou se estiver insatisfeito com este estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa das Áreas de Humanidades (CEP Humanidades) da Universidade Federal de Sergipe, situado na Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, Avenida Marcelo Deda Chagas, s/n, Bairro: Rosa Elze - São Cristóvão/SE CEP: 49.107-230. Contato por e-mail: cepchs@academico.ufs.br .Telefone: (79) 3194-7057 e horários para contato – Segunda a Sexta-feira das 08h às 12h.

Todas as informações coletadas neste estudo serão confidenciais (seu nome jamais será divulgado) e utilizadas apenas para esta pesquisa. Somente nós, o pesquisador responsável e/ou equipe de pesquisa, teremos conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo.

Para maiores informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a **Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa** elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), que está disponível no site: http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_ 2020.pdf

Caso você concorde e aceite participar desta pesquisa, deverá rubricar todas as páginas deste termo e assinar a última página, nas duas vias. Eu, o pesquisador responsável, farei a mesma coisa, ou seja, rubricarei todas as páginas e assinarei a última página. Uma das vias ficará com você para consultar sempre que necessário.

O QUE VOCÊ PRECISA SABER:

DE QUE FORMA VOCÊ VAI PARTICIPAR DESTA PESQUISA**:** sua participação consistirá em uma entrevista semiestruturada a ser realizada individualmente, preferencialmente, no Prédio do Centro de Sociais Aplicadas 02 (CCSA 2), 1º andar, sala 33 – PROPADM, em um horário livre enquanto você estiver na UFS ou em local que lhe for mais acessível nas dependências da universidade. A duração pode variar entre 30 minutos e 60 minutos.

✓ RISCOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA: Levando em conta a intenção da pesquisa, espera-se como um risco um possível desconforto emocional ou cansaço, pois os participantes podem se sentir desconfortáveis ao relatar suas experiências e percepções sobre práticas de gestão, inovação e eficiência. Esse desconforto poderá ser

minimizado pela escuta atenta do pesquisador, permitindo que o participante interrompa ou retome a entrevista quando desejar.

✓ BENEFÍCIOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA: A pesquisa gerará insights valiosos sobre como equilibrar inovação e eficiência na gestão pública, contribuindo para o desenvolvimento de práticas institucionais mais

eficazes e inovadoras no Instituto Federal de Sergipe (IFS). Dessa forma, proporcionará ao participante a oportunidade de refletir sobre suas próprias experiências e práticas de gestão, favorecendo um maior entendimento sobre seu papel no fortalecimento da administração pública. Os resultados poderão auxiliar gestores, servidores e pesquisadores a compreender melhor os desafios da ambidestria organizacional, promovendo uma gestão pública mais eficiente, inovadora e socialmente relevante.

✓ PRIVACIDADE E CONFIDENCIALIDADE**:** O pesquisador responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação dos participantes da pesquisa de forma que serão garantidas a privacidade e a confidencialidade. Além de garantir do anonimato por meio de codificação de dados, omissão de dados que possam identificar o participante, substituição do nome por letra ou número na análise dos dados.

✓ CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS COLETADOS: a informação de que todos os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados em arquivo, físico ou digital, sob guarda e responsabilidade do/a pesquisador(a), por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa (Resolução CNS nº 510 de 2016, Art. 28, Inciso IV), para que o/a participante possa decidir livremente sobre sua participação e sobre o uso de seus dados no momento e no futuro.

✓ ACESSO A RESULTADOS DA PESQUISA: como participante desta pesquisa, você tem o direito de solicitar acesso aos resultados a qualquer momento.

✓ CUSTOS ENVOLVIDOS PELA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA**:** você não terá custos para participar desta pesquisa; se você tiver gastos com exames, transporte e alimentação, inclusive de seu acompanhante (se necessário), eles serão reembolsados pelo pesquisador. A pesquisa também não envolve compensações financeiras, ou seja,

você não poderá receber pagamento para participar.

✓ DANOS E INDENIZAÇÕES**:** Se lhe ocorrer qualquer problema ou dano pessoal durante a pesquisa, lhe será garantido o direito à assistência médica imediata, integral e gratuita, às custas do pesquisador responsável, com possibilidade de indenização caso o dano for decorrente da pesquisa (através de vias judiciais Código Civil, Lei

10.406/2002, Artigos 927 a 954).

✓ AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM E/OU VOZ: De acordo com a Resolução CNS nº 510 de 2016, Art. 3º, Inciso VII, é necessário obter a autorização para o uso de imagem e/ou voz do participante no registro do consentimento livre e esclarecido. O objetivo da gravação será para auxiliar nas transcrições da entrevista, sendo de inteira responsabilidade do pesquisador manter esses registros em sigilo.

( ) Sim, autorizo a gravação e/ou divulgação da minha imagem e/ou voz.

( ) Não autorizo a gravação e/ou divulgação da minha imagem e/ou voz.

( ) Autorizo gravação, mas não a divulgação da minha imagem e/ou voz.

Consentimento do participante

Eu, abaixo assinado, declaro que concordo em participar desse estudo como voluntário(a). Fui informado(a) e esclarecido(a) sobre o objetivo desta pesquisa, li, ou foram lidos para mim, os procedimentos envolvidos, os possíveis riscos e benefícios da minha participação e esclareci todas as minhas dúvidas.

Sei que posso me recusar a participar e retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto me cause qualquer prejuízo, penalidade ou responsabilidade. Autorizo o uso dos meus dados de pesquisa sem que a minha identidade seja divulgada.

Recebi uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e a última assinada por mim e pelo Pesquisador Responsável.

Nome do(a) participante:_____

Assinatura: _____

local e data:_____

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada, esclarecida e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante para a participação neste estudo. Entreguei uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e a última assinada por mim ao participante e declaro que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome do Pesquisador Responsável: Rodrigo Diego Gois Paim

Assinatura: _____

Local/data:_____

Nome do Membro da Pesquisa: Profª. Drª. Glessia Silva de Lima

Assinatura: _____

Local/data:_____

ANEXO C – REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PESQUISA EM AMBIENTE VIRTUAL (RCLE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPADM
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PESQUISAS EM AMBIENTE VIRTUAL

Modelo baseado na Resolução CNS 510/2016 e no Ofício Circular 1/2021/CONEP/SECNS/MS

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa. O título da pesquisa é "AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO PÚBLICA: EQUILIBRANDO INOVAÇÃO E EFICIÊNCIA OPERACIONAL NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SERGIPE (IFS)". O objetivo desta pesquisa é compreender como as tensões entre inovação e operações correntes no IFS podem ser gerenciadas. Para o cumprimento deste objetivo pretende-se (1) Identificar quais atividades de *exploration* estão presentes no IFS (2) Identificar quais atividades de *exploitation* são desenvolvidas no IFS e; (3) Compreender os principais desafios enfrentados pelo IFS ao buscar equilibrar *exploration* e *exploitation.* O pesquisador responsável por essa pesquisa é Rodrigo Diego Gois Paim ele é discente, do Programa de Pós-graduação em Administração (PROPADM), da Universidade Federal de Sergipe.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo/a. As informações serão obtidas da seguinte forma: por meio de entrevista semiestruturada que será realizada online, via chamada de vídeo (com registro apenas em áudio), e será gravada sob sua autorização, para que posteriormente seja transcrita e realizada a análise dos dados. A duração pode variar entre 30 minutos e 60 minutos. O participante tem o direito de não responder a qualquer questão sem necessidade de explicação ou justificativa.

Sua participação envolve os seguintes riscos: Levando em conta a intenção da pesquisa, espera-se como um risco um possível desconforto emocional ou cansaço, pois os participantes podem se sentir desconfortáveis ao relatar suas experiências e percepções sobre práticas de gestão, inovação e eficiência. Já os riscos característicos do ambiente virtual, espera-se como risco problemas técnicos, como falhas de conexão, falha no aúdio, o que pode comprometer a fluidez da entrevista e a qualidade dos dados coletados. Os riscos citados poderão ser amenizados a partir da escuta pelo pesquisador sobre o que pode ter causado tal desconforto e junto ao participante propor uma solução para esses fatos, se vier acontecer.

Sua participação pode ajudar os pesquisadores a entender melhor como equilibrar inovação e eficiência na gestão pública, contribuindo para o desenvolvimento de práticas institucionais mais eficazes e inovadoras. Dessa forma, proporcionará ao participante a oportunidade de refletir sobre suas próprias experiências e práticas de gestão, favorecendo um maior entendimento sobre seu papel no fortalecimento da administração pública. Os resultados poderão auxiliar gestores, servidores e pesquisadores a compreender melhor os desafios da ambidestria organizacional, promovendo uma gestão pública mais eficiente, inovadora e socialmente relevante.

Assim, você está sendo consultado sobre seu interesse e disponibilidade de participar dessa pesquisa. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará nenhuma penalidade.

Caso você desista de participar da pesquisa, você poderá solicitar a qualquer momento e sem nenhum prejuízo, a exclusão dos dados coletados. Para isso, por favor envie e-mail para rodrigopaim89@gmail.com, solicitando a exclusão dos seus dados coletados.

Você não receberá pagamentos por ser participante. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante. Os pesquisadores poderão contar para você os resultados da pesquisa quando ela terminar, se você quiser saber.

ACESSO A RESULTADOS DA PESQUISA: como participante desta pesquisa, você tem o direito de solicitar acesso aos resultados a qualquer momento.

CONFIDENCIALIDADE DOS DADOS COLETADOS: a informação de que todos os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados em arquivo, físico ou digital, sob guarda e responsabilidade do/a pesquisador(a), por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa (Resolução CNS nº 510 de 2016, Art. 28, Inciso IV), para que o/a participante possa decidir livremente sobre sua participação e sobre o uso de seus dados no momento e no futuro.

Para maiores informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a **Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa** elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), que está disponível para leitura no site: http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_P esquisa_2020.pdf

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode entrar em contato com o pesquisador Maria Vitória da Silva dos Santos, no telefone (79) 3194-6354, celular (79) 99607-4481, Endereço Institucional: Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, Avenida Marcelo Deda Chagas, s/n, Bairro: Rosa Elze - São Cristóvão/SE CEP: 49.107-230, Prédio do Centro de Sociais Aplicadas 02 (CCSA 2), 1º andar, sala 37 – PROPADM ou no e-mail: rodrigopaim89@gmail.com.

Este estudo foi analisado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa das Áreas de Humanidades (CEP Humanidades) da Universidade Federal de Sergipe, situado na Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, Avenida Marcelo Deda Chagas, s/n, Bairro: Rosa Elze - São Cristóvão/SE CEP: 49.107-230. Contato por e-mail: cepchs@academico.ufs.br. Telefone: (79) 3194-7057 e horários para contato – Segunda a Sexta-feira das 08h às 12h.

Se aceitar fazer parte como participante, você deve salvar e/ou imprimir este documento para o caso de precisar destas informações no futuro.

Consentimento do participante

Ao assinalar a opção “Concordo”, a seguir, você declara que entendeu como é a pesquisa, que tirou as dúvidas com a pesquisadora e aceita participar, sabendo que pode desistir em qualquer momento, durante e depois de participar. Você autoriza a divulgação dos dados obtidos neste estudo mantendo em sigilo sua identidade. Pedimos que salve em meus arquivos este documento, e informamos que enviaremos uma via desse Registro de Consentimento para o meu e-mail.

( ) Concordo

( ) Não Concordo

Assinatura do Participante:_____

Data:_____Local:_____

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante para a participação neste estudo. Declaro ainda que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Rodrigo Diego Gois Paim:_____

Glessia Silva de Lima (Orientadora):_____

Data:_____Local:_____