



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES APRENDENTES
- MPMGOA

THICIANNA DA COSTA PORTO ARAUJO

AMBIDESTRIA NO SETOR PÚBLICO: O CASO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO
ESTADO DA PARAÍBA

João Pessoa – PB

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CENTRO DE EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES APRENDENTES
- MPMGOA

THICIANNA DA COSTA PORTO ARAUJO

**AMBIDESTRIA NO SETOR PÚBLICO: O CASO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO
ESTADO DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Orientador: Prof. André Gustavo Carvalho Machado

João Pessoa – PB
2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A663a Araujo, Thicianna da Costa Porto.

Ambidestria no setor público: o caso do Ministério Público do estado da Paraíba / Thicianna da Costa Porto Araujo. - João Pessoa, 2023.

71 f.

Orientação: André Gustavo Carvalho Machado.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Gestão organizacional. 2. Organizações aprendentes. 3. Ambidestria organizacional. 4. Setor público. I. Machado, André Gustavo Carvalho. II. Título.

UFPB/BC

CDU 334:658(043)



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DA MESTRANDA
Thicianna da Costa Porto Araujo ALUNO A DO CURSO DO PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB.

Ao 31 dias do mês de março do ano de 2023, às 14h, no ambiente virtual hospedado no RNP, acessível pelo endereço eletrônico <https://conferenciaweb.rnp.br/webconf/andre-37>, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final da Mestranda **Thicianna da Costa Porto Araujo**, matrícula **20201023796**, intitulada: "**AMBIDESTRIA NO SETOR PÚBLICO: O CASO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA**", Estavam presentes os Professores Doutores: André Gustavo Carvalho Machado – UFPB – Presidente/orientador, Gabriela Tavares dos Santos – UFPB – Examinadora interna, Anielson Barbosa da Silva – UFPB – Examinador externo. O Professor André Gustavo Carvalho Machado na qualidade de Orientador, declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra a Mestranda, para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida a Mestranda respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo Orientador, que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(X) Aprovado () Insuficiente () Reprovado

com as seguintes observações:

Realizar as correções de acordo com as observações dos Avaliadores, em especial no que diz respeito ao texto dos resultados, incluindo evidências em cada um dos antecedentes e aprofundando as reflexões sobre as ações a serem contempladas na agenda para o MPPB. A banca sugere que o prazo para entrega da versão final seja até 17 de abril de 2023.

Retomando-se a sessão, o Professor ANDRÉ GUSTAVO CARVALHO MACHADO apresentou o parecer da Banca Examinadora a Mestrando, bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Tales Társis Dantas Vieira, na qualidade de Secretário do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

Documento assinado digitalmente
 ANDRÉ GUSTAVO CARVALHO MACHADO
Data: 31/03/2023 15:59:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

João Pessoa, 31 de março de 2023

ANDRÉ GUSTAVO CARVALHO
MACHADO
Orientador

Documento assinado digitalmente
 GABRIELA TAVARES DOS SANTOS
Data: 31/03/2023 16:15:03-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

GABRIELA TAVARES DOS SANTOS
Membro interno

Documento assinado digitalmente
 ANIELSON BARBOSA DA SILVA
Data: 31/03/2023 16:04:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

ANIELSON BARBOSA DA SILVA
Membro externo

Documento assinado digitalmente
 THICIANNA DA COSTA PORTO ARAUJO
Data: 31/03/2023 17:12:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

THICIANNA DA COSTA PORTO
ARAÚJO
Mestranda

TALES TÁRSIS DANTAS VIEIRA
Secretário do Curso

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação é uma construção nascida de esforço de muitos que contribuem indiretamente com sua construção.

Assim, agradeço ao Professor André Machado pela orientação desta dissertação, pelo apoio, disposição, paciência e capacidade de fomentar um diálogo de saberes para com seus orientandos.

Agradeço aos membros da banca, Professora Gabriela Tavares e Professor Anielson Barbosa. O quanto que devo às reflexões destes pensadores comprometidos com o aprendizado.

Agradeço a todos que se dispusera a participar das entrevistas, trazendo ideias, reflexões, depoimentos, críticas e sugestões que deram corpo a esta dissertação.

Agradeço ao amigo Jonathan Viera por ter sido o principal incentivador durante a preparação da seleção do mestrado, bem como seu curso e finalização.

Escrever uma dissertação implica em pedir muita paciência aos mais próximos e, ao mesmo tempo, precisar de muito apoio. Em todos os sentidos se destacam os meus pais Everaldo e Raquel, que se fizeram presente nos meus momentos de ausência para com o meu filho Samuel, que possui tão tenra idade (nascido no período de qualificação do Mestrado). Muito do que faço e sou não seria ou faria, sem o apoio e carinho deles.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar como a ambidestria é empreendida no Ministério Público do Estado da Paraíba (MPPB). Especificamente, objetivou-se caracterizar as estratégias de *exploration* e *exploitation*, descrever os antecedentes da ambidestria e propor uma agenda de ações a serem implementadas em prol da ambidestria no MPPB. Os procedimentos metodológicos envolveram uma abordagem qualitativa e a adoção de uma estratégia de estudo de caso. Observações, análise de documentos e entrevistas foram adotadas como técnicas para coleta de dados, os quais foram analisados mediante análise de conteúdo. Com resultados da pesquisa, evidenciou-se um conjunto de ações associadas a *exploration* e *exploitation* e diferentes comportamentos ambidestros para o desenvolvimento das mesmas, os quais são aderentes às características de ambidestria estrutural, contextual e sequencial. Ademais, foi possível identificar antecedentes de cunho ambiental, organização e gerencial, os quais agem como condicionantes ou barreiras à ambidestria. Os achados apontaram que a ambidestria acontece no MPPB, ainda que incipiente. Em razão disso, foi proposta uma agenda de ações para que a ambidestria aconteça na Instituição de forma plena, destacando-se alguns antecedentes importantes para este propósito. Conclui-se, portanto, que os resultados avançam o conhecimento sobre a temática, na medida em que se apresentaram evidências empíricas da dinamicidade da ambidestria no contexto público, de forma geral, e no Ministério Público, em particular, além de identificar os principais antecedentes e proposições de ações em prol da ambidestria, no intuito de melhorar a qualidade dos serviços ao cidadão.

PALAVRAS-CHAVE: Ambidestria Organizacional. *Exploration*. *Exploitation*. Antecedentes. Setor Público.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze how ambidexterity is undertaken in the Public Ministry of the State of Paraíba (MSPB). Specifically, the objective was to characterize the exploration and exploitation strategies, describe the antecedents of ambidexterity and propose an agenda of actions to be implemented in favor of ambidexterity in the MSPB. The methodological procedures involved a qualitative approach and the adoption of a case study strategy. Observations, document analysis and interviews were adopted as data collection techniques, which were analyzed through content analysis. With research results, a set of actions associated with exploration and exploitation and different ambidextrous behaviors for their development were evidenced, which are adherent to the characteristics of structural, contextual and sequential ambidexterity. Furthermore, it was possible to identify antecedents of an environmental, organizational and managerial nature, which act as constraints or barriers to ambidexterity. The findings indicated that ambidexterity occurs in the MSPB, although incipient. As a result, an agenda of actions was proposed so that ambidexterity fully takes place in the Institution, highlighting some important precedents for this purpose. It is concluded, therefore, that the results advance knowledge on the subject, insofar as empirical evidence of the dynamism of ambidexterity in the public context, in general, and in the Public Ministry, in particular, is presented, in addition to identifying the main antecedents and propositions of actions in favor of ambidexterity, in order to improve the quality of services to citizens.

KEYWORDS: Organizational Ambidexterity. Exploration. Exploitation. Antecedents. Public Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases da análise de dados	37
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características do <i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	18
Quadro 2: Antecedentes ambientais.....	23
Quadro 3: Antecedentes organizacionais.....	28
Quadro 4: Antecedentes Gerenciais.....	29
Quadro 5: Antecedentes da ambidestria no setor público.....	30
Quadro 6: Informações sobre os sujeitos da pesquisa	33
Quadro 7: Roteiro de entrevistas.....	35
Quadro 8: Exemplos de Ações desenvolvidas pelo MPPB	39
Quadro 9 – Modelos de ambidestria presentes no MPPB.....	40
Quadro 10: Antecedentes Ambientais no MPPB.....	46
Quadro 11: Antecedentes Organizacionais no MPPB	49
Quadro 12: Antecedentes Gerenciais no MPPB	50

LISTA DE SIGLAS

CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
MPPB	Ministério Público do Estado da Paraíba
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL.....	15
2.1.1 Modelos de Ambidestria Organizacional.....	19
2.1.1.1 Ambidestria Contextual.....	20
2.1.1.2 Ambidestria Estrutural.....	21
2.1.1.3 Ambidestria Temporal ou Sequencial.....	22
2.2 ANTECEDENTES DA AMBIDESTRIA.....	22
2.2.1 Antecedentes ambientais.....	24
2.2.2 Antecedentes organizacionais.....	25
2.2.3 Antecedentes gerenciais.....	28
2.3 AMBIDESTRIA NO SETOR PÚBLICO.....	29
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	32
3.2 CRITÉRIOS ADOTADOS PARA SELEÇÃO DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	32
3.3 COLETA DE DADOS.....	34
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	38
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS ESTRATÉGIAS DE <i>EXPLORATION</i> E <i>EXPLOITATION</i> NO MPPB.....	38
4.2 ANTECEDENTES DA AMBIDESTRIA NO MPPB.....	45
4.3 PROPOR UMA AGENDA DE AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS PARA A ADOÇÃO DA AMBIDESTRIA NO MPPB.....	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	54

APÊNDICE A – ATO PGJ N.º 071/2020 CRIA O NÚCLEO DE INOVAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO DA PARAÍBA.....	60
APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO.....	63
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES E ASSESSORES.....	64
APÊNDICE D – CARTA DE ABERTURA DE PROJETOS.....	67

1. INTRODUÇÃO

Nas organizações públicas, não raro se observam estruturas burocráticas que podem estabelecer obstáculos à capacidade de melhor gerir e otimizar recursos, materiais e humanos. Predicados como formalidade, impessoalidade, hierarquia entre outras balizam o ambiente para o questionamento, a criatividade e experimentação, itens necessários para identificar e explorar novas possibilidades.

A sociedade está evoluindo, apresentam-se novas formas de relacionamentos internos e externos, a utilização crescente das tecnologias de informação e comunicação exigem do serviço público que se apresente mais transparente, democrático e eficiente, pois a globalização demanda processos atuais, modernos e inovadores, o que impacta diretamente em um esforço maior das organizações para acompanhar as mudanças sociais.

Por esta razão, apreensivo com o crescimento da procura pelos serviços proporcionados pela Instituição, aliado ao problema de consonância entre procura e organização (LIMA; JACOBINI; ARAÚJO, 2015) e lembrando daquela expressão “inovar ou morrer”, o Ministério Público do Estado da Paraíba (MPPB) instituiu um procedimento de atualização em sua estrutura organizacional, com o escopo de aperfeiçoar a eficiência administrativa e a condução interna e, portanto, a aptidão de atendimento ao cidadão, com planos e processos de tarefas inovadoras, que alcançam o coletivo interno e externo com excelência (LIMA; JACOBINI; ARAÚJO, 2015).

O processo de modernização começou com a criação da Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) na estrutura administrativa do Ministério Público do Estado da Paraíba, a partir da edição da Lei Complementar nº 123, de 10 de abril de 2014, cuja missão precípua é a elaboração do planejamento estratégico do Órgão, bem como preparação e gerenciamento do orçamento institucional, com a perspectiva de eficiência, sinergia e economia de recursos públicos, além de gerenciar projetos institucionais e administrativos e os processos que permitem padronização, eficiência e obtenção de melhores resultados nas atividades desempenhadas pelos que compõem a Instituição, caracterizando, assim, uma inovação.

No entanto, a SEPLAG não parecia ser suficiente para que o objetivo de inovação fosse, de fato, atingido pelo MPPB. Por tal razão, foi criado o Núcleo de Inovação do Ministério Público da Paraíba, pelo Ato nº 071/2020, de 23 de setembro de 2020 (APÊNDICE A), do Procurador-Geral de Justiça da Paraíba, Francisco Seráfico Ferraz da Nóbrega Filho.

O Núcleo tem como proposta implementar projetos especiais, com a finalidade de apresentar aos públicos interno e externo produtos inovadores, nas mais diversas áreas, impactando o atendimento ao público e, com celeridade, as respostas às demandas recebidas

pela instituição. Promete, ainda, haver modernização do suporte ao trabalho do membro e do servidor, no intuito de trazer maior dinamismo e atualidade à atuação do órgão ministerial.

O Núcleo de Inovação do MPPB procura trabalhar em paralelo com a SEPLAG, com objetivo precípuo de conseguir enfrentar dois grandes desafios gerenciais: a busca pela eficiência dos serviços e a capacidade de inovar.

Por um lado, o aperfeiçoamento dos serviços e dos processos é imprescindível para que o serviço público preserve sua integridade e valor. A capacidade de desenvolver novos serviços, por outro, é vital para a sustentabilidade do Órgão. Um Órgão Público precisa ser capaz de inovar, adaptando-se a novos ensejos que surgem ao longo do tempo, mostrando-se preparado para os desafios futuros.

Esse desafio pode ser entendido como a busca pelo equilíbrio entre duas estratégias de inovação: *exploration* e *exploitation*. E sua união, de forma compensada, provoca a ambidestria organizacional, o que é essencial para a sobrevivência das organizações (MARCH, 1991). Desta forma, de um lado, *exploration* está ligado à criação de novos processos e rotinas, relacionando-se à inovação radical. Por outro, *exploitation* é a capacidade de lapidar e aperfeiçoar processos já existentes e aproveitá-los para expansão da empresa e/ou órgão público (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004), associando-se à inovação incremental. Foram mantidos em inglês os vocábulos *explore* e *exploit*, pois ambos são traduzidos para o português como explorar e, no idioma original, significam acontecimentos distintos, como aqui definidos.

Uma inovação começa com o rompimento da forma estabelecida de fazer desenvolver as atividades da organização (POPADIUK, 2015), seja ela privada ou pública. O mesmo autor destaca que o processo de inovação trará resultados mais significativos se a organização conseguir criar instrumentos para procurar e gerar novos conhecimentos (*exploration*) e melhorar sua eficiência (*exploitation*), buscando um balanceamento entre essas duas investidas (POPADIUK, 2015). Entretanto, para alcançar os benefícios advindos da ambidestria, o desafio a ser transposto consiste em superar o *trade-off* entre inovação e aperfeiçoamento (DO REGO et al., 2018).

Descrever como a ambidestria está sendo desenvolvida e identificar seus antecedentes, no âmbito do Ministério Público Estadual da Paraíba, é de suma importância para demonstrar que as organizações públicas podem atuar de forma ambidestra (BRYSON et al, 2008). Afinal, estudos empíricos indicam que ainda é difícil identificar pesquisas que explorem o conceito de ambidestria no setor público, bem como quais os facilitadores e dificuldades para sua adoção no âmbito público. (PALM; LILJA, 2017).

Neste panorama, além de colaborar para o debate teórico a respeito da estratégia ambidestra no serviço público, busca-se contribuir ainda para a administração estratégica do Órgão Público. Desta forma, o problema de pesquisa pode ser condensado na seguinte questão: como a ambidestria é empreendida no Ministério Público Estadual da Paraíba?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a ambidestra é empreendida no Ministério Público do Estado da Paraíba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar as estratégias de *exploration* e *exploitation* no MPPB;
- b) Descrever os antecedentes da ambidestria no MPPB.
- c) Propor uma agenda de ações a serem implementadas para a adoção da ambidestria no MPPB.

1.3 JUSTIFICATIVA

As pesquisas referentes à Ambidestria têm recebido evidência nos últimos anos, especialmente as de caráter empírico (MATOS et al., 2017). É possível encontrar estudos que expliquem os diferentes modelos de ambidestria e como as organizações se tornam ambidestras, mas faltam estudos comparativos entre eles. Assim como, em especial, no setor público.

Verifica-se que a área de pesquisa de inovação no setor público vem se destacando em congressos acadêmicos, especialmente, no aumento de publicações em revistas científicas e livros (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2015). Contudo, Smith e Umans (2015) alegam que é trabalhoso localizar reflexões analisando o conceito de ambidestria em organizações do setor público.

Paml e Lilja (2017) evidenciam a necessidade de se aumentar o conhecimento coletivo do fenômeno de ambidestria no setor público por meio de mais estudos empíricos sobre a situação, assim como reforça a necessidade de demonstrar como a administração pública deve gerenciar o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*. Afinal, ambas as

extensões da ambidestria são circunstâncias essenciais para o desenvolvimento e estabilidade das organizações (KARRER; FLECK, 2015), não só na seara privada, como também na pública.

Pois, enquanto no setor privado busca-se a manutenção da empresa no mercado e lucratividade, no serviço público, em especial no setor jurídico, procura-se produtividade, celeridade jurisdicional, eficiência operacional e aperfeiçoamento do atendimento à população.

Portanto, a pesquisa se justifica por adotar um viés que permite poder colaborar para a criação de informações teóricas e práticas no que concerne a adoção da ambidestria organizacional em serviços públicos, em razão da escassez de pesquisas neste campo, em especial no setor jurídico, visando melhorar o serviço prestado à sociedade e lidar com problemas complexos.

Assim como, busca-se demonstrar um resultado que tenha uma utilidade prática para o MPPB, em estudo de caso único, evidenciando como a ambidestria é gerenciada dentro daquele Órgão Público, no enfoque *exploration* e *exploitation*, que possui destaque social e de empreendedorismo estratégico entre seus pares, tornando-se um dos primeiros, quiçá único, estudo fora da zona de abstração.

Espera-se que os resultados da pesquisa possam contribuir como um guia para tomada de decisão quanto à priorização de esforços em elementos considerados fundamentais para a adoção da ambidestria, ao mesmo tempo em que os gestores possam atuar previamente na eliminação ou atenuação de potenciais obstáculos à implementação das estratégias de *exploration* e *exploitation* no MPPB.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo trata da fundamentação teórica do estudo com enfoque na abordagem de construtos teóricos que se comunicam ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos. Desta forma, são apresentados temas concernentes à Ambidestria Organizacional, *exploration*, *exploitation* e inovação.

2.1 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

Nas últimas décadas o mundo vem passando por uma transformação nos mais diversos setores. As alterações no cotidiano afetaram as relações sociais, familiares, a educação e economia. Embora se afirme que o mercado há tempos necessita acompanhar as constantes mudanças a que todos estão expostos, vive-se uma era de mudanças aceleradas e as organizações como um todo precisam estar preparadas para atender ao ritmo de transformações dessa natureza, que atingem não só as práticas administrativas e estruturas organizacionais, mas também a maneira de lidar com o cliente/consumidor.

Buscar, ou buscar um objetivo sob incerteza, é uma exigência da vida. No universo da prerrogativa competitiva passageira não é diferente. A estratégia deve ser flexível, capaz de colaborar para que a organização tome decisões com celeridade em resposta às movimentações cada vez mais rápidas do mercado. Por conta disso as organizações fatalmente acabam por precisar adotar a ambidestria no seu processo organizacional, explorando inovações que surgem e melhorando as velhas ações das quais elas já domam (JANSEN; MARTINS, 2017).

A ambidestria organizacional tem sido um assunto de interesse duradouro para os estudiosos da administração. A definição de ambidestralidade já vinha sendo estudada há tempo, começando com Ducan em 1974, seguida de contribuições importantes por March (1991) pelo qual as expressões *exploration* e *exploitation*, empregadas no ambiente da exploração de recursos naturais, calharam de ser utilizadas no ambiente da gestão estratégica das inovações (ÁLVARES, 2018).

E quando se fala em Ambidestria, associa-se à inovação tecnológica, aprendizagem organizacional, vantagem competitiva e sobrevivência. Portanto, a ambidestria ajuda a organização a se capacitar para, assim, conseguir desenvolver suas atuais e novas competências (LIN; HO, 2016). Analogicamente falando, pode-se comparar um gestor

ambidestro a um malabarista, que necessita realizar movimentos simultâneos e frequentes. (JANSEN; MARTINS, 2017).

E esses movimentos são formados por dois componentes, *exploration* e *exploitation*, que emergem de capacidades distintas de processamento de conhecimento. São duas forças paradoxais, mas complementares. Em sua essência, a *exploration* e *exploitation* refletem duas orientações de aprendizagem que segundo a perspectiva da ambidestria organizacional, precisam ser equilibradas.

As empresas necessitam refletir em curto prazo e avaliar sua sobrevivência. Todavia, focalizar seus esforços exclusivamente em *exploitation* pode impedir o descobrimento de oportunidades e o acompanhamento de modificações ambientais, derivando em uma organização obsoleta. Porém, destacar somente em *exploration* provoca um alto custo e possibilidade de falhas, o que também pode constituir enorme malefício às organizações.

Assim, quando você vai ao seu restaurante favorito, você sempre come o mesmo item do cardápio (a pizza que você conhece e ama), ou você já foi tentado por outra opção (o ravióli que você nunca experimentou). Explorar um velho favorito garante a recompensa de uma boa refeição, mas é pouco informativo (afinal, você já sabe que a pizza é boa). Por outro lado, explorar algo novo não traz garantias sobre a qualidade da refeição, mas garante que você aprenda alguma coisa (neste caso, gostar ou não do ravióli). Este é um exemplo do dilema explorar-explotar, onde ocorre sempre que nosso desejo por informação entra em conflito com nossa necessidade de recompensa (WILSON *et al*, 2021).

Desta forma, a implementação desta visão requer mudanças fundamentais na estratégia, estrutura e cultura, envolvendo o compromisso de longo prazo dos recursos organizacionais (LAVIE *et al*, 2010). As organizações podem lidar com tensões *exploration-exploitation* e permitir sinergias entre as duas atividades (SCHAD *et al*, 2016), afinal, isso provoca um recurso ambíguo, cujo valor só existe internamente na organização.

Destaca-se duas observações sobre as competências de *exploitation* e de *exploration*, a primeira, é que o uso da competência *exploitation* pelas organizações permite que elas adotem e desenvolvam em curto prazo as suas habilidades de melhoramento (DANNEELS, 2002) e, em segundo lugar, que o emprego da capacidade de *exploration* colabore para que a organização consiga desenvolver sua habilidade para o descobrimento de novos caminhos mercadológicos, permitindo assim, o seu começo em mercados até então não empreendidos.

Neste sentido, a partir da *exploration*, a organização poderá melhor ampliar a sua aptidão de concepção de novos produtos e serviços, o que admitirá maior poder de conquista de novos mercados (ABUZAID, 2016). No entanto, não parece ser uma tarefa descomplicada.

Por isso, é preciso balancear ambos os esforços, com o objetivo das organizações serem capazes de, concomitantemente, ponderar o presente e o futuro, sobreviver e prosperar.

A deliberação sobre inovar e poder conseguir vantagem competitiva enceta por eleger a tática mais apropriada à sua realidade. Destarte, consoante o tipo de informação empregue no procedimento de inovação, ou pela ciência já presente na ocasião (*exploitation*) e/ou mediante adoção de novas experiências explorando o novo (*exploration*), irá pôr a empresa em conflito com uma inquietação no que diz respeito à aprendizagem, o que sucederá na obrigação de conduzir diferentes arranjos de conhecimentos (RICCIARDI; ZARDINI; ROSSIGNOLI, 2016).

A despeito de o tema Ambidestria estar sendo estimado como uma oportunidade proveitosa para se atingir uma performance sustentável, a teoria revela que, pelas alterações notadas entre *exploitation* e *exploration* nas organizações, pode ocorrer que a Ambidestria não ocorra nas organizações ou mesmo seja ineficaz, provocando com que a escolha por uma delas seja a mais acertada tática (RICCIARDI; ZARDINI; ROSSIGNOLI, 2016).

Os autores supracitados afirmam que, em razão da ausência de pesquisas, não é possível asseverar que prováveis implicações no desempenho organizacional da Ambidestria e na escolha por inovação a partir da *exploitation* ou *exploration*, bem como sobre quais questões teriam potencial em fazer com que uma determinada escolha estratégica se tornasse encarregada de atingir um maior desempenho.

O que se observa na realidade, na maior parte, é que a Ambidestria apresenta resultados positivos quanto à gestão e rivalidade das organizações (LIN, YANG; DEMIRKAN, 2007). Segundo o entendimento desses autores, as organizações que adotam a Ambidestria como estratégia, acabam tendo como resultados desempenhos melhores àquelas que não acolhem a ideia de gestão. Inclusive, os autores ressaltam que, a provável ausência de fundos, não as impede de adotar a Ambidestria como estratégia.

Em situações instáveis, é preciso entender que as organizações devem estar preparadas por buscar vantagens competitivas que lhes proporcionem o mínimo para a sua sobrevivência nesses panoramas. Para isto, diversos estudos indicam que o caminho a ser percorrido é o equilíbrio entre as aplicações e o capital nas ações de *exploitation* e *exploration*, e quando acontecem, essas organizações são nomeadas de ambidestras (LUBATKIN; SIMSEK; LING; VEIGA, 2006). Assim, a adoção, com equilíbrio, entre *exploitation* e *exploration*, resulta em organizações ambidestras.

As características de *exploitation* apresentam aprimoramento de processos, produção, crescimento da eficiência na colocação e execução das atividades, estabelecidas como “velhas certezas”. Em contrapartida, na *exploration* são implantados subsídios importantes como

indagações, probabilidades de ocorrências incertas, técnicas de experimentação, maior versatilidade e novas invenções e inovações, indicadas como “novas possibilidades” (MARCH,1991).

Outros autores caracterizam *exploitation e exploration* da seguinte forma:

Quadro 1: Características do *Exploitation e Exploration*

Autores	<i>Exploitation</i>	<i>Exploration</i>
March (1991, p.71)	Integra elementos como o refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução e é sintetizada como “velhas certezas”.	Inclui elementos compreendidos em termos de pesquisa, variação, tomada de riscos, experimentação, flexibilidade, descoberta e inovação. Resume como “novas possibilidades”.
Benner e Tushman (2003, p.245) Benner e Tushman (2015)	Envolve “mudanças incrementais, técnicas de gestão por processos e de design”, explora recursos existentes e atende as pressões de desempenho de curto prazo.	Abrange mudanças radicais, criação e inovação, além de estar voltado para adaptações de desempenho de longo prazo.
He e Wong (2004)	Está relacionado com “estruturas mecanicistas, sistemas fortemente conectados, caminhos contínuos, rotinas, controle, burocracia, mercados e tecnologias estáveis”. Objetiva a melhoria de mercados e produtos existentes.	Está associada com as “estruturas orgânicas, sistema de baixa conexão, novos caminhos, improvisação, autonomia, caos, mercados e tecnologias emergentes”. Foca em novos mercados e produtos.
Zimmermann, Raisch e Birkinshaw (2015, p.1120)	Envolve a utilização e o compartilhamento do conhecimento existente entre parceiros.	Abrange a criação de novos conhecimentos entre os parceiros envolvidos

Fonte: Severgnini, Galdameze e Vieira (2019), p 115.

Quando se analisa o Quadro acima, a *exploitation e exploration* são caracterizadas com fundamentos distintos. Alguns destacam mudanças radicais ou incrementais, assim como no prazo em que são implementadas (BENNER; TUSHMAN, 2003), enquanto outros ressaltam estrutura, produtos e mercados (HE; WONG, 2004). E, por fim, os demais

evidenciam a questão do conhecimento dos parceiros (ZIMMERMANN; RAISCH; BIRKINSHAW, 2015).

Desta maneira, o conceito de *exploitation* está correlacionado à utilização de recursos presentes e atendimento das imposições de atuação de curto prazo, melhoramento de mercados e produtos já vigentes e no repartimento do conhecimento existente entre os parceiros. Já o conceito de *exploration* está direcionado para adequações de desempenho em longo prazo, uma visão direcionada a novos mercados e produtos e incorpora novas aprendizagens entre os parceiros envolvidos.

Resume-se, desta forma, que a capacidade de ambidestria tem sido associada ao desempenho de curto e longo prazo das empresas. Portanto, as dimensões de Ambidestria (*exploration* e *exploitation*), têm que ocorrer com coesão para, juntas, aumentarem sua capacidade de desempenho (SEVERGNINI, 2019).

No entanto, não constam indicações empíricas de como ocorre ou poderá ocorrer uma interligação equilibrada na utilização dos recursos de *exploration* e *exploitation* (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; HILL; BIRKINSHAW, 2014), pois esses dois componentes derivam de diferentes capacidades de aprendizagem. *Exploitation* refere-se ao aprendizado obtido por meio de busca local, refinamento experimental, seleção e reutilização de rotinas existentes. Ao passo que *exploration* é aprendizado adquirido através de processos e experimentação planejada.

Entretanto, a integração entre *exploration* e *exploitation* é um ajuste de uma visão compartilhada ou de vários conhecimentos individuais acordados com as capacidades e habilidades que geram a criatividade (WANG; RAFIQ, 2014). O cerne da associação entre *exploration* e *exploitation* é a descentralização (BENNER; TUSHMAN, 2015).

Como fruto desta materialização, os mais diversos autores condensaram alguns conceitos vigentes sobre o tema, que vêm traçando a observação moderna sobre ambidestria nas organizações: a ambidestria é conseguida por meio de capacidades gerenciais; percorre múltiplos níveis da organização; a tensão entre objetivos conflitantes pode ser gerenciada de várias maneiras.

Como resultado deste caminho percorrido, foi possível verificar que a definição de ambidestria organizacional tornou-se mais amplo, não se situando restritivamente ao comando da gestão da inovação – embora os fundamentos de *exploration* e *exploitation* permaneçam constituindo nos mais usuais para descrever os dois cerne que compreende a ambidestria.

2.1.1 Modelos de Ambidestria Organizacional

Os mais diversos modelos de Ambidestria Organizacional permitem que as organizações sejam capazes de implementar e/ou apoiar uma ação de Ambidestria e, assim, dessa modo, com maior grau de êxito, conduzir viáveis processos para enfrentar eventos antagônicos nas empresas, tal como desenvolver suas próprias técnicas de gestão (KARRER; FLECK, 2015).

A estratégia de desagregação e reunião de *exploration* e *exploitation* provocou o surgimento de diferenciados modelos de ambidestria: contextual, estrutural e sequencial. Entretanto, seja qual for o modelo de ambidestria adotado por uma organização, ela implica em um conjunto difícil de deliberações e hábitos que consentem à organização notar e utilizar novas possibilidades por meio de reposicionamento de ativos organizacionais (TUSHMAN; O'REILLY, 2013).

2.1.1.1 Ambidestria Contextual

A Ambidestria intitulada como contextual leva em consideração os indivíduos de uma organização, ou seja, a capacidade comportamental de um determinado setor/unidade de trabalho ou organização em atingir orientação e adaptabilidade simultaneamente. Busca ajuste, focando em impedir a desordem, e adequação visando à competência de mudança veloz das atividades de cada unidade para responder às novas carências e demandas do ambiente. (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

Ou seja, busca captar as ideias de todos que fazem parte de qualquer área da organização, incentivando *exploration* e *exploitation*. Um exemplo desse tipo de comportamento é o da gigante Google, cujo todos os funcionários dispõem 20% (vinte por cento) do seu tempo de trabalho para se dedicarem a projetos de seus interesses, mas que impactam na organização, resultando em diversos progressos nas rotinas de trabalho (*exploitation*), como também nascendo várias ideias inovadoras (*exploration*) - origem do Gmail. (SCHMIDT; ROSENBERG, 2014).

É, assim, uma modalidade singular, pois dá ênfase aos indivíduos, focando em ajustes entre *exploration* e *exploitation* (TUSHMAN; O'REILLY, 2013); incitando novas maneiras de pensar e motivar os funcionários, assegurando vínculos e consonância entre todos os indivíduos da organização e, conseqüentemente o impulsionando o aprendizado (BUUREN; GIESKE; 2019).

No entanto, a ambidestria contextual apresenta limites por atuar em um único contexto organizacional, não se mostrando viável desenvolver *exploration* e *exploitation* nesta seara, exclusivamente. (CHEN, 2017). Quando novas iniciativas não são profundamente diferentes do objeto principal da organização, a ambidestria contextual pode permitir que ações de *exploration* nasçam no contexto organizacional existente.

No entanto, quando novas iniciativas são drasticamente diferentes do negócio principal da organização, a ambidestria contextual tende a não operar adequadamente e, por isso, não é seguro aguardar que um único modelo organizacional favoreça *exploration* e *exploitation*. Por tal razão, a ambidestria contextual, apesar de muito proveitosa, não é uma resolução perfeita (SCHMIDT; ROSENBERG, 2014).

2.1.1.2 Ambidestria Estrutural

No modelo de ambidestria estrutural, a organização empresarial destaca *exploration* e *exploitation* em unidades de negócios diferentes, mas gerenciada pela equipe sênior. Este modelo de ambidestria permite que mais de uma unidade de negócio existente na organização abrace estratégias, estruturas e processos diferentes entre si (CHEN, 2017).

A empresa Alphabet é um exemplo de modelo de ambidestria estrutural, pois possui unidades de negócios com estratégias, estruturas e processos diferentes entre si, destacando-se o X, que estaria focado na elaboração de Projetos Moonshot, como carros autônomos, e o Projeto Loon, de acesso à internet para áreas remotas. O que se verifica é que o Google separa *exploration* e *exploitation* por acreditar que provoca maior concentração e foco por parte das unidades de gestão, desenvolvendo excelência. (SCHMIDT; ROSENBERG, 2014).

No entanto, apesar de se mostrar auspiciosa, a ambidestria estrutural sobrecarrega a alta gerência, pois os obrigada a criarem estruturas administrativas diferentes, coordená-las e, quando necessário, extingui-las, para alcançar a ambidestria organizacional que se almeja. E, por ter que controlar tantas atividades, a alta gerência pode sofrer com limitações e, indiretamente, acabam por impedir o desenvolvimento adequado da organização para que esta alcance a ambidestria. (TUSHMAN; O'REILLY, 1996; O'REILLY, TUSHMAN, 2004, 2016).

Raisch e Birkinshaw (2008) sugerem que a ambidestria estrutural e contextual, ao invés de serem adotadas individualmente, podem, facilmente, serem complementares em razão das vantagens e deficiências que cada uma apresenta.

Em razão disso, observou-se que quatro grandiosas empresas de serviços elétricos combinaram abordagens contextuais e estruturais para reagirem a situações imprevistas no ambiente negocial (OSSENBRINK; HOPPMANN; HOFFMANN, 2019), fazendo surgir, assim, um conceito de ambidestria batizada como híbrida, abrindo passagem na literatura para tratarem de ambidestria não apenas como modalidades separadamente e como bipartido.

2.1.1.3 Ambidestria Temporal ou Sequencial

A ambidestria temporal ou sequencial requer que a organização intercale *exploration* e *exploitation* (FROGERI *et al*, 2021). Esse tipo de modalidade ambidestra fundamenta-se na noção de que as organizações gerenciais podem, alternadamente, se concentrarem em *exploration* e *exploitation* de forma cíclica. A cisão temporal permitiria que a organização alcançasse resultados almejados em períodos bem específicos.

Nesta linha de racionalidade, a ambidestria temporal ou sequencial seria eficaz na área de projetos que estão num estágio de *exploration* para uma etapa de *exploitation*, quando aquele já provou a exequibilidade do negócio e foca em sua aplicação (BLANK, 2013).

Entretanto, gerenciar a ambidestria temporal ou sequencial requer cuidado e necessidade de que a organização tenha um portfólio de projetos, em seus mais diversos estágios de desenvolvimento, para que a simultaneidade de *exploration* e *exploitation* seja alcançada (SINHA, 2016).

Chen (2017), por sua vez, chama a atenção para a dinamicidade da ambidestria, de modo a habilitar que as organizações foquem nos benefícios de cada modalidade ambidestra e desprezem as limitações que se apresentam, permitindo que a contradição do *exploration* e *exploitation* se enlacen com êxito. Nesse sentido, em nível corporativo, a ambidestria estrutural possibilita que uma organização dedique unidades de trabalho para *exploration* e outras à *exploitation*. Sob a lógica da ambidestria contextual, incentiva-se os funcionários das unidades de negócios de uma organização a explorar e explorar. E, por fim, abrange a ambidestria sequencial quando ajusta concepções em diversos estágios com unidades de negócios com especialidades distintas.

Por fim, o que se percebe é que a literatura oferece, separadamente, uma clareza sobre as modalidades de ambidestria, faltando, portanto, estudos que evidenciem para as organizações qual modalidade adotar em contrapartida a outra e quando combina-las. Afinal, compreender as diferentes modalidades e suas combinações dentro das organizações é de especial importância para elaborar direções aos gestores sobre quando, como e a forma de usar cada tipo e a integração entre eles (OSSENBRIK; HOPPMANN; HOFFMANN, 2019).

2.2 ANTECEDENTES DA AMBIDESTRIA

A ambidestria apresenta condicionantes e barreiras para o seu desenvolvimento, visto não ser tarefa tão simples a combinação da *exploration* e *exploitation* no ambiente organizacional.

Por tal complexidade, na tentativa de apontar referências da ambidestria, diversos são os autores que tentam demonstrar os requisitos e as dificuldades para a sua aplicabilidade no ambiente organizacional de modo a torna-la efetivamente eficiente.

São aspectos ambientais, organizacionais e gerencias os precursores da adoção da ambidestria organizacional para combinar *exploration* e *exploitation*. No entanto, um mesmo aspecto pode ser considerado condicionante numa organização ou barreira em outra, o que evidencia a peculiaridade de cada caso e empresa.

2.2.1 Antecedentes ambientais

Situações que influenciam diretamente na adoção da ambidestria na organização estão intimamente ligadas ao ambiente em que ela se encontra. Dinamismo ambiental, transformações abruptas, intensidade competitiva e regime de apropriabilidade (LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010) são antecedentes que influenciam a ambidestria (Quadro 2).

Quadro 2: Antecedentes ambientais

Lavie, Stettner e Tushman (2010)	❖ Dinamismo ambiental; ❖ Transformações abruptas ❖ Intensidade competitiva ; ❖ Regime de apropriabilidade.
---	---

Fonte: Elaboração própria (2022)

O ambiente (DUCAN, 1972) corresponde ao conjunto de fatores físicos e sociais que se encontram fora de uma organização empresarial, mas que são considerados durante as tomadas de decisões destas. Desta forma, organizações que se deparam com dinâmica ambiental são, a princípio, mais predispostas a fortalecer a atividade de *exploitation* e se adaptarem ao *exploration* (LEWIN; LONG; CARROLL, 1999).

Ainda, em razão de o mundo estar cada vez mais inconstante (MALGADI; SALIBE, 2020), as organizações podem perceber que estão diante de uma fase de turbulência de alta velocidade (LEWIN; LONG; CARROLL, 1999), os choques exógenos (LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010), exigindo transformações abruptas, que causam um impacto maior do que o provocado pelo dinamismo ambiental (MALGADI; SALIBE, 2020). Deste tipo de determinante, espera-se que as organizações, imediatamente, acentuem e modifiquem suas atividades, aumentando a estratégia de *exploration* (LEWIN; LONG; CARROLL, 1999) bem como intensificar seus esforços em *exploitation*, visando salvar o que já foi investido (LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010). Como resultado disso, encontra-se organizações que acabam por acelerar suas estratégias de reestruturações com fusões, aquisições e, até, com alianças (LEWIN; LONG; CARROLL, 1999).

Sequencialmente, tem-se a intensidade competitiva, que faz com que as organizações (LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010) se planejem e agreguem recursos e competências complementares que lhes possibilitem agir singularizadamente diante de seus concorrentes, a procura de desempenhos elevados (POPADIUK; SANTOS, 2015).

De acordo com Lavie, Stettner e Tushman (2010), existem evidências de que, durante momentos de rivalidade competitiva, é preferível intensificar atividade de *exploration* em detrimento da *exploitation*, como forma de robustecer a colocação da organização em mercados já existentes e encetar presença em novos mercados.

Por fim, sob a perspectiva da apropriabilidade, entendida como fatores ambientais que são capazes de fazer com que a organização detenha os lucros produzidos pela inovação criada (TEECE, 2006), quando esta se encontra bem definida há incentivo para que as organizações promovam mais *exploration* (HURMELINNA; OLANDER; KIRSIMARJA, 2012).

2.2.2 Antecedentes organizacionais

A despeito de antecedentes ambientais colaborarem para esclarecer propensões das organizações administrativas a se empenharem à *exploration* ou *exploitation* ou a combinação de ambas, elas não conseguem explicar a diversidade dessa atividade entre organizações de um mesmo ofício, por exemplo.

Essa diversidade está intimamente relacionada a aspectos organizacionais que vão desde recursos, cultura, capacidade até a própria identidade das empresas (LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010).

Jansen et al (2009) entende que as organizações necessitam de padrões e procedimentos para impulsionar, orientar e agregar a *exploration* e *exploitation* em todas as áreas da organização.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Kaupilla (2010) compreende que a ambidestria surge da integração e equilíbrio interno de uma empresa, seja para a adoção da *exploration* e *exploitation* de forma simultânea ou separada na organização. Enfatiza que é a firma que equilibra a *exploration* e *exploitation* por meio do balanceamento e da mudança.

Afinal, uma organização administrativa precisa garantir sua viabilidade atual e, simultaneamente, sua viabilidade futura.

No entanto, atingir a integração necessária visando resultar na ambidestria, exige das organizações administrativas mais do que simples organização, exige perspicácia e foco.

Por tal razão, O'Reilly e Tushman (2011) sugerem cinco características que seriam básicas para que os líderes das organizações obtenham sucesso no gerenciamento da ambidestria, quais sejam: a) um plano estratégico persuasivo que evidencie a importância da *exploration* e *exploitation* na organização; b) uma identidade com visão e valores comuns nas áreas exploratórias e exploratórias; c) equipe sênior alinhada com o objetivo da ambidestria, visando cooperação, assim como um sistema de recompensa de destino comum; d) estruturas organizacionais isoladas, contudo engajadas em seus modelos de negócios, estruturas, incentivos e culturas, assim como integradas no nível sênior e tático de modo a possibilitar que os ativos organizacionais sejam adequadamente empregados; e) liderança sênior capaz de gerenciar conflitos e impulsos.

Desta forma, tem-se a percepção de que uma ambidestria bem-sucedida antecede uma equipe sênior engajada (O'REILLY; TUSHMAN, 2011; BECKMAN, 2006; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Contudo, esse engajamento é resultado da integração comportamental e colaborativo da equipe, da quantidade e, principalmente, da qualidade das informações

trocadas entre os pares e da relevância na tomada de decisão conjunta (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Entretanto o sucesso não se resume apenas ao perfil dos administradores das organizações e seu elo com *exploitation* ou *exploration*. Afinal, a predisposição intelectual da equipe sênior também pode interferir em escolher por *exploration* versus *exploitation*, como a repulsa ao risco, que fomenta práticas de *exploitation*, já que seus proveitos são mais seguros uma vez que seus benefícios são mais rápidos (LEWIN; LONG; CARROLL, 1999).

Partilhar as informações e percepções, disponibilidade de ouvir opiniões diferentes, complacência à incerteza e confiança ajudam a ambidestria acontecer (LIN; MCDONOUGH 2014). Assim como apoio à criatividade e disciplina (O'REILLY; TUSHMAN, 2013).

Kauppilla (2010) cita parcerias interorganizacionais como veículos eficientes para *exploitation* e *exploration*. Segundo o autor, as empresas devem ser expansivas na procura de recursos e ideias fora da organização e, simultaneamente, serem reservados no equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* no interior da empresa.

Já Lavie, Stettner e Tushman (2010) sugerem cinco antecedentes sob a perspectiva organizacional: capacidade de absorção, disponibilidade de recursos, estrutura, cultura, idade e tamanho.

A capacidade de absorção seria, na visão de Cohen e Levinthal (1990), a competência de apreciar, absorver e efetivar novos conhecimentos, advindos do conhecimento prévio, que permeia não só conhecimento advindo os empregados da organização, como também com a interação com outras organizações.

Quanto maior for à capacidade de absorção de uma organização para incorporar novos conhecimentos, maior será também a possibilidade de se adotar a *exploration* (LEWIN; LONG; CARROLL, 1999).

Em relação a disponibilidade de recurso, Lavie, Stettner e Tushman (2010) ressaltam a folga de recurso. Os recursos podem ser classificados como absorvidos e não absorvidos. Aqueles absorvidos estão relacionados ao funcionamento, produção e mão de obra de uma empresa (NOHRIA; GULATI, 1996). Desta forma, são recursos que podem permitir ações de *exploitation* (GREVE, 2007). E recursos não absorvidos são aqueles de liquidez imediata, que podem, na visão de Danneels (2002) serem adotados na atividade de *exploration*.

No entanto, os recursos devem ser aplicados com moderação, pois Lavie, Stettner e Tushman (2010) ressaltam que folga insuficiente desanima a experimentação arriscada, ou seja, a *exploration*, enquanto folga em excesso pode incitar negócios controversos.

Quanto à estrutura organizacional, Lavie, Stettner e Tushman (2010) e Devins e Kahr (2010) acreditam que estruturas mecânicas e orgânicas, quando alternadas, podem facilitar a adoção da *exploration* e *exploitation*. Os sistemas mecânicos seriam aqueles mais burocráticos, com regras e procedimentos rígidos, rotina, estabilidade, fortemente associados a *exploitation*, ao passo que sistemas orgânicos possuem um processo decisório mais disperso, flexível, com improvisação, características presentes na estratégia de *exploration*.

A cultura da organização influencia diretamente na adoção da ambidestria, pois está relacionada às experiências, crenças e valores de uma organização (ALVESSON, 2002). Uma cultura forte, tende a estimular inovação contínua (LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010), buscando-se novas informações, experimentações.

Já em relação da idade organizacional, as organizações mais recentes tendem a ser mais abertas a *exploration*, e investem recursos nessa modalidade. Enquanto as organizações mais antigas se encontram atreladas a rotinas consolidadas, estando abertas a se dedicarem mais a *exploitation* do que propriamente ao *exploration* (LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010).

Por fim, o tamanho da organização pode influenciar no desenvolvimento de *exploitation* e *exploration*, inclusive em razão do acesso a recursos (LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010).

Além disso, Gibson e Birkinshaw (2004) identificaram três antecedentes: estrutura, liderança e contexto.

O antecedente de ordenação seria uma divisão espacial entre setores de uma organização. Consiste em unidades de negócios serem agrupadas por suas características de *exploitation* e *exploration*, com incentivos e equipes de gestão distinta (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Tushman e O'Reilly (1996) argumentam que cada unidade de negócio devem focar na gestão de *exploitation* e *exploration* separadamente, mas se utilizarem de estratégias integrativas, em uma mesma organização, para atingir a ambidestria com sucesso.

O segundo antecedente apontado por Gibson e Birkinshaw (2004) e também por Raisch e Birkinshaw (2008) seria a liderança. Os autores argumentam que os líderes de uma organização são facilitadores, servindo de suporte para que a ambidestria aconteça são incentivadores.

Já o antecedente contextual, defendido por Gibson e Birkinshaw (2004) possui relação com os processos e crenças de uma organização. Nesse antecedente temos funcionários induzidos a terem ponto de vista e a gerenciarem seu tempo entre as atividades de *exploitation* e *exploration*.

Como foi possível observar, muitos são os antecedentes que possibilitam as organizações a atingirem as atividades de *exploitation* e *exploration*, os quais foram sintetizados no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Antecedentes organizacionais

O'Reilly e Tushman (2011)	Sugerem cinco características básicas para que os líderes das organizações obtenham sucesso no gerenciamento da ambidestria: a) um plano estratégico persuasivo; b) uma identidade com visão e valores comuns nas áreas exploratórias e exploratórias; c) equipe sênior alinhada com o objetivo da ambidestria, assim como um sistema de recompensa de destino comum; d) estruturas organizacionais isoladas, contudo engajadas em seus modelos de negócios; e) liderança sênior capaz de gerenciar conflitos e impulsos.
Lavie, Stettner e Tushman (2010)	Sugerem cinco antecedentes sob a perspectiva organizacional: capacidade de absorção, disponibilidade de recursos, estrutura, cultura, idade e tamanho.
Gibson e Birkinshaw (2004)	Identificaram três antecedentes: estrutura, liderança e contexto.

Fonte: Elaboração própria (2022)

2.2.3 Antecedentes gerenciais

No entanto, além dos antecedentes sob a perspectiva organizacional, Lavie, Stettner e Tushman (2010), ainda destacam antecedentes associados à equipe de gestão de uma organização administrativa, pois os autores acreditam que o comportamento da equipe de gerenciamento de uma empresa influencia na propensão desta de adotar *exploration* e *exploitation*.

Os autores citam três aspectos associados aos antecedentes gerenciais: aversão ao risco, feedback sobre o desempenho e experiência passada.

Lavie, Stettner e Tushman (2010) referenciam que gestores, por aversão ao risco, podem priorizar *exploitation*, por ser seguro e com benefícios palpáveis e céleres. No entanto, gestores que se aventuram, tendem mais a explorar. No entanto, o que determina como uma organização irá desenvolver a estratégia de *exploitation* e *exploration* é o feedback sobre o desempenho como um todo. Os autores esclarecem que, conforme os gerentes adquirem experiência e aprendem com o retorno do resultado das atividades, mas elas tendem a enfatizar *exploration* ou *exploitation*.

Ademais, experiências passadas tendem, também, a influenciarem na adoção do *exploration* ou *exploitation* em uma organização, seja estimulando a estratégia de forma isolada ou integrada. Assim, sintetizando o pensamento de Lavie, Stettner e Tushman (2010), tem-se:

Quadro 4: Antecedentes Gerenciais

Lavie, Stettner e Tushman (2010)	Aversão ao risco; Feedback sobre o desempenho; Experiência passada.
---	---

Fonte: Elaboração própria (2022)

O que se percebe é que um conjunto de fatores, sejam ambientais, organizacionais e gerenciais, influenciam, diretamente, uma organização para *exploration* alternativamente a *exploitation* (LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010). Verificou-se uma tendência maior a agir com as duas estratégias institutivamente, em detrimento do simultâneo.

2.3 AMBIDESTRIA NO SETOR PÚBLICO.

Apesar do setor público ter a obrigação de cumprir as regras institucionais, como leis e regulamentos, normas organizacionais e especificações de recursos humanos, por existência de planos de cargos e carreiras e leis específicas, este deve mostrar desempenho operacional e ofertar serviços públicos variados e inovadores, mesmo com apoio financeiro restrito (KUNG, CHING-WEN et al, 2020).

E essa é uma característica que exige do serviço público um perfil de liderança ambidestra (KUNG, CHING-WEN et al, 2020), onde o gestor terá que buscar inovar e driblar as limitações financeiras para que o serviço público consiga ser fornecido com eficiência e modernidade à sociedade.

Palm e Lilja (2017) apresentam antecedentes para ambidestria organizacional identificados no setor público (Quadro 5), quais sejam: estruturar-se para compreender as demandas e situação do usuário do serviço público; uma gestão que compreenda e apoie a necessidade de *exploration*; diálogo; embaixadores; uma cultura que permita falhas; orçamento; uma visão do sistema; foco na implementação de inovações; incentivo para *exploration* e *exploitation*.

Quadro 5: Antecedentes da ambidestria no setor público

Palm e Lilja (2017)	Estruturar-se para compreender as demandas e situação do usuário do serviço público
	Uma gestão que compreenda e apoie a necessidade de <i>exploration</i>
	Diálogo
	Embaixadores
	Uma cultura que permita falhas
	Orçamento
	Uma visão do sistema
	Foco na implementação de inovações
	Incentivo para <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>

Fonte: Elaboração própria (2022)

Estruturar-se para compreender as demandas e situação do usuário do serviço público, segundo os autores, é focar no usuário, os tendo como ponto de partida para qualquer estratégia dentro da organização pública.

Tanto no setor privado como no público, uma gestão que compreenda e apoie a necessidade de *exploration* se mostra fundamental, que compreenda a importância da ambidestria para a organização.

O diálogo é outro antecedente importante. Ter uma gestão que priorize o diálogo é um facilitador para os processos de *exploration* e *exploitation*. Os embaixadores existem quando se permite o diálogo, pois são aqueles os responsáveis de propiciar o desenvolvimento e a incorporação da estratégia de *exploration* nas atividades já existentes. Não se pode esquecer que servidores motivados pelo serviço público direcionam suas ações para a missão pública, a organização pública e a comunidade (VANDENABEELE, 2007).

Uma gestão baseada no diálogo permite falhas. É preciso que a gestão seja tolerante para que os servidores consigam assumir riscos e desenvolver *exploration* sem medo de punições. Quando o líder atua de forma ambidestra, ele acaba incentivando, concomitantemente, os funcionários a “explorar” novos conhecimentos e competências, bem como a experimentar os conhecimentos e competências presentes (ROSING et al., 2011). Com esse tipo de atitude, o líder não apenas incentiva os servidores a buscar atividades de *exploration* e *exploitation*, mas também fornece a eles, servidores, as capacidades comportamentais para pensar e se comportar de forma ambidestra. (LUU; ROWLEY; DINH, 2018)

Palm e Lilja (2017) ressaltam orçamento como outro antecedente à ambidestria. Orçamento distinto para *exploration* e *exploitation* é fundamental para se saber o quanto poderá ser investido em cada estratégia.

Uma visão do sistema seria outro antecedente, cujo servidor teria que a percepção de compreender o todo através da análise de cada parte que o forma. Ou seja, é a capacidade do servidor conseguir identificar os processos, métodos de cada unidade. Que é possível quando o líder permite que o servidor assim se comporte.

Os autores ainda citam foco na implementação de inovações como um antecedente no serviço público, posto que ainda se gasta muita energia em ter ideias inovadoras sem implementá-las de fato. Citam, ainda, que mensurar os resultados provenientes da *exploration* e *exploitation* é considerado um facilitador para se alcançar a ambidestria.

No entanto, sem uma liderança comprometida e o foco no usuário, dificilmente uma organização pública atingirá a ambidestria.

Por fim, tem-se os antecedentes para ambidestria organizacional no setor público sintetizados no Quadro 5.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa seção apresentará os procedimentos metodológicos adotados na execução da pesquisa, envolvendo as estratégias aplicadas, os critérios para a seleção do caso e os sujeitos da pesquisa estudados, as ferramentas e métodos aplicados à coleta dos dados e procedimentos à análise dos dados.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A pesquisa, de natureza descritiva, teve como objetivo analisar como a ambidestria é empreendida no Ministério Público do Estado da Paraíba. Considerando o objeto de estudo, a pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, pois se buscou distinguir as estratégias de *exploration* e *exploitation* no MPPB, por possibilitar contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo, visto que permitiu que o pesquisador buscasse compreender os acontecimentos, segundo a concepção dos integrantes do ambiente estudado e, a partir daí posicionasse sua análise do caso estudado (NEVES, 1996).

Assim, a conduta da pesquisa qualitativa é conexa aos objetivos desta pesquisa, visto que consente um avanço na percepção da vivência das organizações ambidestras, dos modelos de ambidestria e sua relação com o desempenho no setor público.

Por tal razão, a estratégia de pesquisa é um estudo de caso único, justificando-se pela possibilidade de se examinar o tema estudado a partir de uma realidade complexa, numa organização pública que serve de exemplo para seus pares. Os estudos de caso único são adequados quando se existe um caso em que se busca ampliar a teoria (YIN, 2014).

3.2 CRITÉRIOS ADOTADOS PARA SELEÇÃO DO CASO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA

A escolha do Órgão Público alvo desta pesquisa, o Ministério Público do Estado da Paraíba, deu-se por trabalhos e iniciativas desenvolvidos na área de planejamento e gestão (CNMP, 2020)

Tanto o é que o Órgão foi considerado pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP, 2021), órgão fiscalizador das ações administrativas e disciplinares do Ministério Público do Brasil, como o melhor do país, em termos de desenvolvimento organizacional, dentre os Ministérios Públicos da Federação, tendo, inclusive, diversas ações compartilhadas com outras organizações públicas não só nacionais (Câmara Municipal de João Pessoa, Ministério Público do Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro, Amazonas) como até internacionais (Colômbia, por exemplo).

A qualificação da organização pública para o estudo se deu também seu porte e importância junto à sociedade e pelo acesso ao órgão que permite a execução de uma análise mais aprofundada.

Após a escolha do caso, a próxima etapa foi selecionar os sujeitos da pesquisa, isto é, os entrevistados, que são servidores públicos que atuam em funções estratégicas na instituição, dominantes de conhecimento quanto à estrutura organizacional e ações institucionais do MPPB, diretamente relacionados com o processo a ser analisado.

Os entrevistados escolhidos, a princípio, eram os ocupantes dos cargos que compõem a SEPLAG e o Núcleo de Inovação do MPPB: Secretária de Planejamento e Gestão, Assessora da Secretária de Planejamento e Gestão, Diretor de Planejamento e Gestão, Chefe de Departamento de Gestão Estratégica e Projetos, Chefe de Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Processos, Chefe de Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão Orçamentária; Diretor Administrativo; Coordenador(a) do Núcleo de Gestão Conhecimento e Segurança Institucional; Diretor(a) de Tecnologia da Informação; Chefe de Departamento de Desenvolvimento de Sistemas; Membro da Corregedoria Geral; Secretário(a)-Geral; Membro integrante da assessoria técnica do Procurador-Geral de Justiça, totalizando treze pessoas a serem entrevistadas. Os integrantes da SEPLAG e Núcleo de Inovação do MPPB foram convidados a, voluntariamente, participarem do estudo.

Contudo, em razão das atividades exercidas pelos servidores/membros e do volume de trabalho, nem todos conseguiram, resultando apenas na entrevistas de alguns dos membros que compõem a SEPLAG e o Núcleo de Inovação do MPPB. O Quadro 6 sintetiza as informações sobre os sujeitos da pesquisa e apresenta a indicação do cargo que ocupa.

Quadro 6: Informações sobre os sujeitos da pesquisa

Nº	Código do Entrevistado	Grupo de trabalho que ocupa
01	E1	SEPLAG/Núcleo de Inovação
02	E2	SEPLAG

03	E3	Núcleo de Inovação
04	E4	Núcleo de Inovação
05	E5	Núcleo de Inovação
06	E6	SEPLAG/Núcleo de Inovação
07	E7	SEPLAG/Núcleo de Inovação

Fonte: Elaboração própria (2022)

Contudo, apesar do número de entrevistados ter sido menor do que o que se buscava, observou-se que as respostas começaram a se redizer e não mais acrescentavam informações à pesquisa, resultando em saturação teórica (GLASER e STRAUSS, 2006), sugerindo que dados adicionais não mudarão de forma determinante os resultados já alcançados.

3.3 COLETA DE DADOS

No que se refere às fontes de dados que foram aplicadas nesta pesquisa, podem ser classificadas como primárias e secundárias. As fontes de dados primárias se deram por observação e entrevistas semiestruturadas. Enquanto as fontes secundárias compreenderam pesquisas bibliográficas, localizadas em base de dados como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e repositório como *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO), bem como análises documentais do Órgão, com exame das normas internas, legislações correlatas e manuais. Por meio das informações que se procurou encontrar na pesquisa bibliográfica foi possível identificar os antecedentes à ambidestria no serviço público.

Desta forma, buscou-se conciliar diversos procedimentos e fontes de coletas de dados, objetivando compreender os diversos aspectos de uma determinada realidade e impedir um conceito único, buscando linhas equivalentes de investigação (YIN, 2014).

Ademais, Yin (2014) defende que um estudo de caso que utiliza como técnica a triangulação, resultado de diferentes fontes de manifestação, acaba sendo mais bem avaliado do que aquele que se utiliza de uma única técnica. Pois por meio desse procedimento, buscou-se construir diversos indicadores que sejam capazes de legitimar a conclusão deste trabalho.

Quanto à observação, esta se deu no momento das visitas ao MPPB para a realização das entrevistas, buscando identificar no contexto real dos indivíduos, os aspectos e comportamentos que não foram apresentados pelos participantes. Visando assegurar que a observação atingiu os objetivos da pesquisa, foi empregado um roteiro de observação, conforme descrito no APÊNDICE B.

Esse roteiro de observações auxiliou a indicar quais os antecedentes da ambidestria estão presentes naquele Órgão, bem como é como ela se caracteriza. As observações possibilitaram uma compreensão complementar a respeito da funcionalidade dos setores, bem como o ambiente e a interação dos integrantes da Secretaria e do Núcleo de Inovação. Além disso, foi possível observar que as pessoas se repetem em cargos diferentes e que Setores se resumem em únicos servidores/membros, e de como esse contexto influencia no desenvolvimento, implementação e resultados advindos com a ambidestria.

Nas entrevistas semiestruturadas, buscou-se coletar dados que permitiram identificar o entendimento dos entrevistados em relação à ambidestria no contexto do Ministério Público do Estado da Paraíba. As entrevistas visaram ajudar a esclarecer como a ambidestria é empreendida no Ministério Público do Estado da Paraíba, bem como caracterizar as estratégias de *exploration* e *exploitation* e os antecedentes da ambidestria naquele Órgão.

O Quadro 7 demonstra como as questões especificadas no roteiro de entrevista (APÊNDICE C) foram distribuídas de acordo com os objetivos específicos e respectivos referenciais.

Quadro 7: Roteiro de entrevistas

Entrevista com Servidores			
Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Questões	Referências
Analisar como a ambidestria é empreendida no Ministério Público do Estado da Paraíba	Caracterizar as estratégias de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> no MPPB	1-5	Chen, 2017
			March, 1991
			Raisch; Birkinshaw (2008)
	Descrever os antecedentes da ambidestria no MPPB	6-16	Tushman; O'Reilly 2013
			Gibson; Birkinshaw (2004)
			Kauppilla (2010)
			Lavie, Stettner e Tushman, 2010

O'Reilly; Tushman
(2011)

Palm; Lilja (2017)

Fonte: Elaboração própria (2022)

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos entrevistados, nos meses de setembro e outubro de 2022, na sede institucional e administrativa do MPPB, localizado na cidade de João Pessoa/PB. O total de áudios gravados nas entrevistas foi de 5h25min.

No entanto, preliminarmente, foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevista para se evitar que surgissem dúvidas ou problemas durante a entrevista, desde questões difíceis, mal formuladas, quiçá ambíguas, até mesmo a proporção de servidores que se recusarem a participar da atividade. Para tanto, três servidores/membros participaram desta fase, que foi realizada na primeira quinzena de setembro de 2022. Como resultado, as perguntas foram organizadas de forma permitir ao entrevistado compreender a lógica e fluidez do texto para o alcance dos objetivos da pesquisa, o que resultou na exclusão e reorganização de perguntas, tendo sido extintas perguntas que se apresentaram ambíguas, supérfluas e inconsistentes.

Como já indicado, também foram examinados alguns documentos orientadores das ações institucionais como leis, resoluções e instruções normativas que tratam do objeto da pesquisa, entre as quais Lei Complementar nº 123, de 10 de abril de 2014, Ato nº 071/2020, de 23 de setembro de 2020, Planejamento Estratégico do MPPB 2022-2029, Carta de Abertura de Projetos.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados ocorreu utilizando-se a técnica empregada por Bardin (1977), qual seja, análise de conteúdo. Este tipo de análise prevê três etapas essenciais (1) a pré-análise; (2) a exploração do material; (3) o tratamento dos resultados: inferência e a interpretação (BARDIN, 1977).

Na pré-análise, consistente na fase de organização, fez-se a separação dos artigos recortados, das observações provenientes das observações diretas, e da transcrição das entrevistas realizadas.

Já na fase de exploração do material, os dados foram reunidos em categorias relacionados aos objetivos específicos da pesquisa. Para o primeiro objetivo específico foram criadas duas categorias: “ações de *exploration* e *exploitation*” e “comportamento ambidestro”. Na primeira categoria, buscaram-se descrever, no MPPB, exemplos de ações associadas tanto a *exploitation* quanto *exploration*, as quais foram sintetizadas em um quadro. Em seguida, à luz dos modelos de ambidestria presentes na literatura (contextual, estrutural e sequencial), analisou-se o “comportamento ambidestro” no MPPB, onde se verificou a aderência dos modelos à realidade organizacional.

Para o segundo objetivo específico foi criada a categoria “antecedentes da ambidestria”, onde foram investigados se certos aspectos inerentes aos antecedentes ambientais, gerenciais e operacionais dispostos na literatura estavam presentes no Órgão Público. Inclusive, também foi avaliado se a ausência de algum deles foi impedimento ou não da concretização da ambidestria. Os resultados foram também dispostos num quadro, com o intuito de melhor organizar os achados.

No que diz respeito ao terceiro objetivo específico, criou-se a categoria “agenda de ações”, a qual permitiu propor, à luz das deficiências identificadas nas categorias anteriores, sugestões que potencializassem a ambidestria na organização pesquisada.

Finalmente, com base no referencial teórico selecionado, em conjunto com os dados das entrevistas, observações e documentos, foi possível interpretar e discutir os achados, identificando complementaridades teóricas que conduzissem ao avanço do conhecimento sobre os temas abordados. A seguir, a figura 1 ilustra graficamente os esforços empreendidos na análise dos dados.

Figura 1: Fases da análise de dados



Fonte: Elaboração própria (2022)

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises dos dados e realizadas as devidas conexões entre eles. As seções foram divididas de acordo com cada objetivo específico desta pesquisa, e foram descritos e discutidos os resultados encontrados à luz da literatura que embasa este estudo.

Inicialmente serão caracterizadas as estratégias de *exploration* e *exploitation* no MPPB. Em seguida, serão descritos os antecedentes da ambidestria no MPPB. Por último, será proposta uma agenda de ações a serem implementadas à adoção da ambidestria no MPPB.

4.1 CARACTERÍSTICAS DAS ESTRATÉGIAS DE *EXPLORATION* E *EXPLOITATION* NO MPPB

Eficiência, aperfeiçoamento, execução, controle, burocracia, inovações incrementais, segundo March (1991) e Smith e Tushman (2005), estão relacionadas à *exploitation*, ao passo que circunstâncias como experimentação, maleabilidade, inovação radical e novas tecnologias são aderentes à *exploration*.

Mediante os resultados das observações e entrevistas, foi possível identificar ações que se associam ao *exploitation*. Entre as quais:

- a) Automação dos fluxos nos sistemas do MPPB, trazendo agilidade no desenvolvimento de atividades corriqueiras;
- b) Implantação do planejamento estratégico, buscando orientar e reorientar o Órgão na busca de melhores resultados, levando em consideração análises do passado, do presente e do futuro;
- c) criação e implantação de mini fluxos através da classificação das etapas dos processos operacionais, evitando dispersões que causam atrasos e prejuízos;
- d) Melhoria da comunicação institucional (interna e externa), visando alinhar os seus colaboradores e público no geral aos objetivos do MPPB, transmitindo, através de informações e ações, o que o Órgão fazo clima organizacional, produtividade, cumprimento de metas e alcance de resultados;
- e) Criação do Núcleo de Inovação, com a promessa de implementação de projetos especiais, o qual tem a finalidade de apresentar aos públicos interno e externo produtos inovadores, nas mais diversas áreas de atuação do MPPB.

Essas ações, em conformidade com He e Wong (2004) e Benner e Tushman (2015), buscam promover a racionalização das atividades, criando caminhos contínuos, rotinas, controle, explorando recursos já existentes, melhorando, desta forma, a celeridade na entrega dos resultados das atividades do Ministério Público à sociedade, em curto espaço de tempo.

Também foram, à luz de Benner e Tushman (2015), identificados exemplos de ações desenvolvidas no MPPB que se associam ao *exploration*, tais como:

- a) Implantação de assistentes virtuais (chatbot), desenvolvidos para responder dúvidas, pedidos e executar tarefas, de forma automatizada e programada, trazendo agilidade no atendimento ao público externo (cidadão);
- b) Diversificação de canais de atendimento, visando disponibilizar meios de contato diversificados, a fim de que cada cidadão se sinta à vontade para se comunicar com o MPPB da forma que preferir;
- c) Prospecção de novas tecnologias para aprimoramento da prestação jurisdicional, objetivando efetividade e agilidade, com segurança jurídica e procedimental.

O Quadro 8 sintetiza os exemplos de ações encontrados no MPPB, os resultados que se esperam e sua correlação com *exploitation* e *exploration*.

Quadro 8: Exemplos de Ações desenvolvidas pelo MPPB

Ações	Resultados esperados	Exploitation/ Exploration	Técnica de Coleta de Dados
Automação dos fluxos nos sistemas (MPvirtual/PJe)	Agilidade no desenvolvimento de atividades corriqueiras	Exploitation	Observação
Implantação do planejamento estratégico	Orientar e reorientar o Órgão na busca de melhores resultados, levando em consideração análises do passado, do presente e do futuro		Análise dos documentos (Plano Estratégico 2022-2029);
Criação e implantação de mini fluxos	Estabelecer uma organização através da classificação das etapas, evitando processos dispersos que causam atrasos e prejuízos		Observação; Entrevista
Alinhar os seus colaboradores e			

Melhoria da comunicação institucional (interna e externa);	público no geral aos objetivos do MPPB, transmitindo, através de informações e ações, o que o Órgão faz, melhorando, assim, o clima organizacional, produtividade, cumprimento de metas e alcance de resultados.	<i>Observação</i>
Criação do Núcleo de Inovação	Implementação de projetos especiais, com a finalidade de apresentar aos públicos interno e externo produtos inovadores, nas mais diversas áreas de atuação do MPPB	<i>Observação; Análise dos documentos</i>
Implantação de assistente virtuais (chatbot);	Responder dúvidas, pedidos e executar tarefas, de forma automatizada e programada, trazendo agilidade no atendimento ao público externo (cidadão)	<i>Observação</i>
Diversificação de canais de atendimento;	Disponibilizar meios de contato diversificados, a fim de que cada cidadão se sinta à vontade para se comunicar com o MPPB da forma que preferir	<i>Observação</i>
Prospecção de novas tecnologias para aprimoramento da prestação jurisdicional	Buscando efetividade e agilidade com segurança jurídica e procedimental	<i>Observação Entrevistas</i>

Fonte: dados da pesquisa, 2022

Ademais, quanto aos modelos de ambidestria presentes na literatura e os identificados na estrutura do MPPB, foram identificados três modelos, evidenciando-se que não é preciso ser identificado um modelo por vez em cada organização, consoante o Quadro 9 abaixo.

Quadro 9 – Modelos de ambidestria presentes no MPPB

Modelos de ambidestria presentes no MPPB	Evidências associadas a cada modelo
--	-------------------------------------

Ambidestria estrutural	Um sistema de governança, que atua em três níveis: estratégico, tático, operacional.
Ambidestria contextual	SEPLAG: seus integrantes decidem, de acordo com as necessidades do setor, o montante de esforços a ser despendido para ações de <i>exploration</i> ou <i>exploitation</i> . Demais setores: Não há uma política institucionalizada pelo MPPB para atribuição de tempo livre dedicado para atividades de <i>exploration</i> ou <i>exploitation</i> , ficando a decisão a cargo de cada funcionário.
Ambidestria sequencial	Gestão de projetos e ambidestria no contexto do planejamento estratégico da instituição

Fonte: dados da pesquisa, 2022

Desta forma, quanto à ambidestria estrutural, observou-se que o Órgão não tem estruturas organizacionais separadas para o desenvolvimento de atividades de *exploration* e *exploitation*, pois são executadas dentro da mesma unidade organizacional.

Apesar de Schmidt e Rosenberg (2014) acreditarem que a separação de estruturas para *exploration* e *exploitation* provoca maior concentração e foco por parte das unidades de gestão, desenvolvendo excelência, O'Reilly, Tushman (2004) entendem que sobrecarrega a alta gerência, porque obriga a criar estruturas administrativas diferentes, podendo sofrer com limitações e, indiretamente, impedindo o desenvolvimento adequado da organização para que esta alcance a ambidestria.

De fato, na estrutura que o MPPB possui hoje, não é possível a criação de estruturas distintas porque falta mão de obra para ocupar os “espaços” criados. Hoje, nos setores SEPLAG e Núcleo de Inovação, evidencia-se que seus integrantes se misturam e que estes, além das atribuições assumidas nos respectivos setores citados anteriormente, continuam em suas funções de origem, ou seja, permanecem exercendo suas atividades funcionais, fato que acarreta dificuldades, como as descritas pelo entrevistado E2:

(...) a gente tem muita dificuldade em relação à designação dos gerentes de projetos, líderes técnicos, as pessoas responsáveis pelos projetos. Acontece que essas pessoas têm suas atividades funcionais e acaba que a escolha desses gerentes muitas vezes recai sobre pessoas que já têm cargo comissionado, que já têm grande demanda nos seus respectivos setores.

O entrevistado E6 também enfatizou que:

(...) essa divisão em atividades funcionais (...) a rotina consome todo mundo, e a gente meio que não consegue encontrar muito tempo para executar os projetos. Por exemplo, o (...) tem que cuidar do atendimento de todo o Estado e ainda tem que pensar em soluções para o projeto. Se ele pudesse parar para pensar apenas o projeto, a gente poderia ter um retorno melhor.

Contudo, embora o MPPB não tenha instituído estruturas organizacionais separadas, na forma mais usualmente considerada nos estudos que abordam a ambidestria estrutural, conforme apregoado por Chen (2017), o Órgão criou um sistema de governança, que atua em três níveis, um estratégico, composto pelos integrantes do Núcleo de Inovação; tático, representado pelos integrantes da SEPLAG; operacional, representado pelos integrantes da SEPLAG e demais setores que compõem todo o MPPB. Essa estrutura se apresenta como essencial à execução das ações de *exploration* e *exploitation*, conforme apontado pelo entrevistado E1:

(...) criar o Núcleo de Inovação para pensar em inovação, você começa a criar um contexto interno voltado para inovação (...) nos outros Ministérios Públicos Estaduais, a gente observa que a inovação assume muito mais um caráter de espasmo (...) nenhum deles tem uma estrutura fixa voltada para projetos de inovação que vá além.

Nesta perspectiva, em alinhamento com Gupta, Smith e Shalley (2006), observou-se a ocorrência de ambidestria estrutural, uma vez que as atividades de *exploitation* e *exploration* ocorrem em domínios diferentes, onde o Núcleo de Inovação se concentra nas atividades de *exploration* e a SEPLAG nas atividades de *exploitation*. Os citados setores lidam na coordenação de algumas fases dos projetos de *exploration* e *exploitation*, além de fornecerem assistência gerencial e administrativa para o avanço dos projetos nas várias áreas do Órgão em estudo. Essa realidade vai de encontro aos autores O'Reilly e Tushman (2013), os quais consideram essencial estruturas distintas para que a ambidestria aconteça com sucesso.

Entretanto, conforme relatou o entrevistado E3, a atuação desses setores pode ser vista como uma forma de minimizar as possíveis tensões geradas pela simultaneidade de *exploitation* e *exploration* no MPPB, ligadas por meio de uma estratégia comum, que seria o progresso no que a instituição oferta ao cidadão sempre de forma eficaz e célere.

É também possível enxergar associações mais estreitas aos conceitos de Gibson e Birkenshaw (2004) quando se analisa a realidade do MPPB por meio da lente da ambidestria contextual. Nesta perspectiva, foi possível notar que este modelo, da forma como foi

entendido por estes autores, mostrou-se mais aderente no contexto da SEPLAG, onde, devido às próprias características das suas atividades, seus integrantes decidem, de acordo com as necessidades do setor, o montante de esforços a ser despendido para ações de *exploration* ou *exploitation*. Todavia, de uma forma muito particular ao MPPB, também se verificaram comportamentos contextuais ambidestros em setores distintos da SEPLAG, como será explicado a seguir.

Como não há uma política institucionalizada pelo MPPB para atribuição de tempo livre dedicado para atividades de *exploration* ou *exploitation*, nos demais setores, a decisão fica a cargo de cada funcionário, o qual, se tiver interesse em desenvolver novas ideias, apenas poderá fazê-lo em horário diverso de sua jornada de trabalho. Entretanto, caso o funcionário deseje formalizar sua intenção de propor inovações, deve-se preencher uma carta denominada pelo Órgão de “Carta de Abertura de Projetos”, consoante APÊNDICE D, disponível no sistema interno do MPPB, acessível ao servidores/membros da Instituição e encaminhar para a SEPAG.

O documento será analisado e poderá seguir dois caminhos: caso sejam atividades de *exploitation*, a SEPAG verifica a viabilidade das mesmas e, sendo viável, desenvolve, juntamente com o proponente um plano de ação para sua execução. Se as atividades se configurarem como *exploration*, o documento é remetido para o Núcleo de Inovação para ser analisada a viabilidade e, mostrando-se viável, retorna a SEPLAG para que seja dado encaminhamento às ações necessárias para sua efetivação, também em conjunto com o proponente. Logo, apenas depois da aprovação pela SEPLAG é que os funcionários poderão utilizar parte do seu tempo para desenvolver novas ideias no MPPB.

Por outro lado, nas entrevistas realizadas e nos documentos analisados, não se verificaram incentivos para que o servidor desenvolvesse novas maneiras de pensar, o que, como consequência, na visão de Buuren e Gieske (2019), deixa de ser um impulsionador do aprendizado. Afinal, as organizações públicas, conforme preceitua Kim (2005), tendem a ser mais bem sucedidas quando valorizam os seus funcionários e os veem não como um custo, mas como uma fonte de vantagem estratégica.

Quando o MPPB deixa de promover práticas de gestão centradas nas pessoas, de maneira a propiciar a satisfação no trabalho, ele promove baixo comprometimento organizacional, motivação para o serviço público e o comportamento de cidadania organizacional. A falta de estímulo ao servidor/membro, por meio de diferentes formas de incentivos, prejudica a ambidestria porque atenua a possibilidade de se extrair o que tem de melhor dos colaboradores de forma genuína.

Apesar do MPPB organizar, anualmente, encontros regionais entre os seus membros para discussão de projetos e compartilhamento de conhecimentos, o mesmo não ocorre para os servidores. Também anualmente ocorre o Festival Hackathon, momento no qual é estimulada a geração de ideias inovadoras para o MPPB. Percebe-se, portanto, a escassez de incentivos regulares em prol de inovações, como pode ser percebido mediante o relato do entrevistado E5 a seguir.

Verifico que o MPPB ele diz que incentiva, mas não incentiva, pois não proporciona o ambiente para isso. Encontros escassos sem o entrosamento de membros e servidores não cria o ambiente perfeito para explorar. O evento que mais trouxe oportunidade foi o Hackathon Pandora, cujo chamado envolveu não só os membros como também servidores, sendo o primeiro evento voltado para o público interno da Instituição de forma conjunta. Assim, acaba que o intercâmbio de informações ocorre diariamente, de forma livre, no grupo de whatsapp das Secretarias de Promotoria de Justiça do Estado, que contempla como participantes apenas os chefes da Promotorias, SEPLAG e DITEC, sendo restrito as atividades do dia a dia, cujo vão das reclamações do sistema, como ideias que poderiam melhorar a rotina.

Ademais, entre os entrevistados, foi possível perceber que existem falhas na comunicação interna, enfraquecendo a liderança no MPPB e o seu objetivo de ambidestria, porque limita o Órgão de utilizar e se apropriar dos conhecimentos e experimentações prévias dos seus componentes, como enfatizado por certos entrevistados:

(...) O grande problema no MPPB é que não existe uma comunicação eficiente, que permite que todos os seus servidores/membros tenham conhecimento de todas as atividades desenvolvidas ou desenvolvimento no Órgão. (E2)

(...) A comunicação eu acho que é umas das metas mais difíceis da gente alcançar. São poucos os servidores/membros que atuam na elaboração dos projetos de exploration e exploitation e estão são bem menos divulgados. Encontros únicos e escassos não são suficientes para estimular a todos da organização a participarem e conhecerem em que o Órgão está trabalhando. (E6)

O MPPB, em consonância com Blank (2013), operacionaliza seu planejamento estratégico por meio de projetos, de acordo com o horizonte temporal de execução. O planejamento estratégico do MPPB está alinhado ao movimento nacional coordenado pelo Conselho Nacional do Ministério Público. Para o período 2022-2029, o plano se concentra na atuação resolutiva em defesa da sociedade e tem como prioridade a atuação nas áreas finalística e estruturante da instituição.

A partir da análise dos achados da pesquisa, foi possível perceber relações entre gestão de projetos e ambidestria no contexto do planejamento estratégico da instituição, evidenciando-se, sob a perspectiva de Chen (2017) e Sinha (2016), traços característicos de ambidestria sequencial. Neste sentido, os projetos inerentes ao planejamento estratégico da instituição foram concebidos para alcançar objetivos com dificuldades distintas e, ao longo do tempo, encontram-se em diferentes estágios de desenvolvimento. Nas fases iniciais, o propósito é, principalmente, identificar alternativas para sua exequibilidade e encontrar o melhor caminho a ser seguido, cujos esforços são aderentes a uma lógica *exploration*. Demonstrada sua viabilidade, numa fase mais madura, os projetos são executados, controlados e, por meio de melhorias contínuas, buscam atingir os objetivos com eficiência no uso dos recursos. Estes últimos aspectos são próprios de uma abordagem *exploitation*.

4.2 ANTECEDENTES DA AMBIDESTRIA NO MPPB.

Sob a perspectiva dos antecedentes ambientais (LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010), como resultado das observações no MPPB, identificou-se que a pandemia COVID-19 foi a maior propulsora para que o Órgão acelerasse suas estratégias de reestruturação, visto que as principais ações foram criadas e parcialmente implantadas no período de isolamento social. Entre as ações percorridas durante as entrevistas e a análise das resoluções, podem-se citar a criação do Núcleo de Inovação, a diversificação de canais de atendimento e a implantação de assistente virtual (chatbot) como forma de continuar a fornecer a prestação jurisdicional ao cidadão. Assim, à luz de Lavie, Stettner e Tushman (2010), os antecedentes ambientais do dinamismo ambiental e transformações abruptas foram identificados no MPPB como um propulsor da ambidestria, conforme pode-se depreender dos relatos a seguir:

(...) O MPPB sempre buscou novos conhecimentos, contudo de forma bem lenta e pontual. Ocorre que a pandemia fez com que o Órgão se deparasse com a paralisação das suas atividades presenciais, fazendo com que o serviço ofertado pelo Ministério Público fosse afetado sob o ponto de vista do atendimento ao cidadão. A situação caótica em que o ambiente vivia, fez com que o Ministério Público saísse da lentidão no desenvolvimento e execução de ações para um dinamismo mais rápido (...). (E1)

(...) O Órgão achou dificuldade em continuar a prestar o seu serviço à população quando houve o fechamento de suas unidades em razão da COVID-19. Assim, viu-se obrigado a agilizar a execução de projetos que a muito se arrastavam na administração superior, foi quando surgiu a diversificação dos canais de atendimento, passando a termos o WhatsApp e

e-mail como aliados a prestação jurisdicional ao cidadão, bem como também a criação do Núcleo de Inovação, que foi oficializado exatamente no momento delicado da pandemia. (E5)

Contudo, diferente do que os autores supracitados evidenciaram em suas respectivas pesquisas, não se verificaram os antecedentes ambientais da intensidade competitiva e regime de apropriabilidade. O MPPB é um Órgão de natureza social, não existindo competitividade entre seus pares para se manter à frente de qualquer outro serviço público da sua área de atuação, bem como competição por recursos ou clientes. Desta forma, não existem concorrentes ou pressões competitivas. Também não se vislumbrou regime de apropriabilidade, com capturas de benefícios gerados pelas inovações que produzem e suas proteções, como ativos rentáveis, contra reprodução ilícita por parte de outros Órgãos. Pelo contrário, o MPPB se mostrou aberto aos demais Ministérios Públicos, estaduais ou federal, para demonstrar e compartilhar suas inovações, visando ao crescimento de todos, como se percebe no trecho da entrevista do entrevistado E3:

(...) Nossas tecnologias têm sido compartilhadas com outros MPs e até com outras instituições, a exemplo do nosso MPVirtual, o sistema de processos; do Pandora, um sistema de investigação; da tecnologia do nosso Diário Oficial Eletrônico e outros produtos que utilizamos no cotidiano. E esse compartilhamento não tem retorno financeiro, ele visa, exclusivamente, parcerias.

Desta forma, sinteticamente, foram identificados dois dos quatro antecedentes ambientais descritos por Lavie, Stettner e Tushman (2010), consoante se depreende do Quadro 10.

Quadro 10: Antecedentes Ambientais no MPPB

Antecedentes Ambientais	Comportamento identificado
Dinamismo ambiental	Pandemia COVID-19
Transformações abruptas	

Fonte: dados da pesquisa, 2022

Nos resultados obtidos pela análise dos documentos, entrevistas e observações no Ministério Público do Estado da Paraíba, foi possível identificar poucos antecedentes organizacionais. Embora enfatizado por O'Reilly e Tushman (2011), Raisch e Birkinshaw (2008) e Gibson e Birkinshaw (2004), não foi possível verificar, por exemplo, a presença de um líder ou de uma liderança engajada, pois, segundo 2/3 (dois terços) dos entrevistados,

existe “(...) conflito de mentalidades entre os membros dos setores e até mesmo organizacional”, resultando em “(...) falta de um diálogo mais aberto”.

Nas entrevistas foi ventilado por 1/3 dos entrevistados que a gestão entende a necessidade de *exploration*, destacando a importância da ambidestria para a organização, mas, por falta de experiência e diálogo, existe dificuldade no desenvolvimento e aplicação dos projetos em longo prazo.

Identificou-se, por sua vez, que o MPPB se estrutura para compreender as demandas e situação do usuário do serviço público que este oferece, conforme preconiza Palm e Lilja (2017), com disponibilidade e clareza na atuação. Essas ações são percebidas através da disponibilização do serviço de Ouvidoria, considerada uma porta de entrada ao Ministério Público que propicia aos cidadãos, entidades civis e aos órgãos públicos um espaço para manifestações de encaminhamentos, de reclamações, denúncias, críticas, comentários, elogios, pedidos de informações ou sugestões sobre as atividades desenvolvidas pelos membros e servidores.

Contudo, contrariando Palm e Lilja (2017), existe divergência na forma como é tratado o diálogo dentro do MPPB, havendo nítida separação entre os seus participantes. O cidadão, aquele que é o consumidor dos serviços do MPPB, tem livre acesso ao Órgão, enquanto o diálogo dos servidores/membros que compõem a Instituição é restrito.

Desta forma, cerca de 2/3 dos entrevistados destacaram que o MPPB tem uma gestão que não prioriza o diálogo interno. Nas observações e entrevistas realizadas entre os servidores/membros, percebeu-se que o MPPB, apesar de informar estar aberto à participação dos servidores nas elaborações de inovações, não busca promover iniciativas para que estes colaboradores se sintam pertencidos a um trabalho criativo, não sendo fornecidos incentivos a buscarem atividades de *exploration* e *exploitation*, nem as capacidades comportamentais para pensares e se comportarem de forma ambidestra.

Ademais, o fato dos servidores integrantes dos grupos de trabalho em prol das inovações (*exploration* e *exploitation*) acumularem suas funções com as de suas lotações originárias tem trazido certo prejuízo às atividades dos projetos, principalmente aqueles ligados às inovações mais radicais, favorecendo as atividades mais ligadas aos aspectos de execução e controle, associadas às atividades de *exploitation*.

Consequentemente, a deficiência no diálogo impede a figura do embaixador, considerado por Palm e Lilja (2017) como um facilitar, por ser uma pessoa formadora de opinião, com bom relacionamento, apoiador de mudanças, um líder que os outros admirem. Quando não se tem diálogo efetivo, não se consegue identificar um líder entre os seus pares,

assim como não se evidenciaram valores culturais que permitissem falhas no processo de experimentação e execução de ações.

Quanto à disponibilidade de recursos, citada por Lavie, Stettner e Tushman (2010) e por Palm e Lilja (2017), apesar de os entrevistados chamarem a atenção para orçamento limitado, este não se mostrou um total empecilho para o desenvolvido do *exploration*, pois foram identificadas alternativas para a concretização de projetos inovadores, como se pode perceber a seguir:

(...) Uma forma alternativa de se obter recursos é por meio das emendas parlamentares. Seria o caminho para desenvolver projetos de médio e longo prazo. (E4)

(...) Poderíamos pensar em contratação de uma linha de crédito voltada para transformação digital do MPPB, visando buscar novas soluções para o atendimento da sociedade, sem aumento do quadro de pessoal, muitas vezes restrito em face do teto imposto pela Lei de Responsabilidade Fiscal (MPPB). (E6)

Assim, o gestor público deve buscar inovar e buscar as alternativas que estão ao seu alcance em termos orçamentários para que o serviço público consiga ser fornecido com eficiência e modernidade à sociedade.

Verificou-se a presença do antecedente de ordenação, que apesar de não ser exatamente como descreve Gibson e Birkinshaw (2004), com estruturas organizacionais separadas, foi identificado, como já relatado anteriormente, que o MPPB criou um sistema de governança, que atua em três níveis, composto pelos integrantes do Núcleo de Inovação, integrantes da SEPLAG, e setores que compõem todo o Órgão.

Todavia, apesar dessa estruturação, foi possível verificar que os entrevistados possuem uma visão parcial do sistema, ou seja, a capacidade de conseguir identificar os processos, métodos de cada unidade, desconhecendo, inclusive como funciona o fluxo de proposta de ideias inovadoras.

(...) Falta conhecimento da própria estrutura organizacional do MPPB, contudo essa ausência é culpa da administração superior que não se preocupa em integrar a todos os servidores, sejam membros ou puramente servidores de apoio. (E6)

Ainda, em consonância com O'Reilly e Tushman (2011), foi possível identificar um plano estratégico persuasivo, com foco em projetos de *exploration* e *exploitation* em diferentes processos, nos mais diversos estágios de desenvolvimento, pois robustez e qualidade, muitas vezes, requerem tempo e planejamento.

Em suma, consoante se depreende do Quadro 11, dos antecedentes organizacionais descritos na literatura, apenas alguns, de fato, foram identificados no Órgão Público objeto do estudo.

Quadro 11: Antecedentes Organizacionais no MPPB

Antecedentes organizacionais	Comportamento identificado
Plano estratégico persuasivo	Projetos de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> em diferentes processos
Ordenação	Sistema de governança
Estruturar-se para compreender as demandas e situação do usuário do serviço público	Disponibilização do serviço de Ouvidoria
Uma gestão que compreenda a necessidade de <i>exploration</i>	Ações voltadas para <i>exploration</i>
Foco na implementação de inovações	Buscando melhoraria do serviço público ofertado
Orçamento	Alternativas para a concretização de projetos inovadores

Fonte: dados da pesquisa, 2022

Além dos antecedentes ambientais e organizacionais, também foi analisada, tomando como base Lavie, Stettner e Tushman (2010), a presença de antecedentes gerenciais da ambidestria. Por meio das entrevistas realizadas com os servidores/membros da instituição, percebeu-se que a aversão ao risco não existe, o que influencia positivamente a inovação no MPPB, apesar de o foco maior ainda ser ações de *exploitation*.

O Órgão trabalha com feedback, em especial da sociedade, que é o seu consumidor final, por meio de pesquisas de satisfação (ouvidoria), conforme relatou o E7. Contudo, mais uma vez, 2/3 dos entrevistados ressaltaram que o feedback não existe internamente, pois os servidores/membros não são ouvidos abertamente, em razão da própria ausência de diálogo efetivo.

Experiências passadas são utilizadas para melhorar as ações presentes, em consonância com o pensamento de Lavie, Stettner e Tushman (2010). A exemplo disso, o E5 trouxe a situação do sistema do MPvirtual. Este sistema foi desenvolvido e implantado há dez anos, com o objetivo de os servidores/membros deixarem de trabalhar com papel e focar apenas na virtualização das atividades. Contudo, o sistema se mostrou limitado, aumentando o trabalho das pessoas que o utilizavam, pois era preciso registrar o procedimento físico no sistema, alimentando-o, mas também manter a tramitação nos dois mundos (físico e virtual),

com andamento simultâneo. Ou seja, o que era para otimizar o serviço, acabou por aumentá-lo. Em razão disso, em poucos meses de sua implantação foi colocado em desuso.

Apenas anos depois o projeto foi resgatado, melhorado e reimplantado em todo o Órgão, sendo hoje o principal sistema de trabalho da Instituição, cumprindo fielmente o seu papel de utilizar-se apenas o virtual para a tramitação dos procedimentos, deixando, assim, de existir procedimento físico no MPPB.

Dessa maneira, antecedentes gerenciais são facilmente identificados no MPPB, reforçando a caracterização identificada por Lavie, Stettner e Tushman (2010) não só na empresa privada, como também agora, no órgão público, consoante se compreende do Quadro 12.

Quadro 12: Antecedentes Gerenciais no MPPB

Antecedentes gerenciais	Comportamento identificado
Experiência passada	Sistema Mpvirtual

Fonte: dados da pesquisa, 2022

Por fim, observa-se que no MPPB, apesar de não apresentar todos os antecedentes descritos na literatura, a ambidestria acontece, demonstrando que certas ações parecem ser mais importantes do que outras para se alcançar a ambidestria organizacional no contexto analisado.

4.3 AGENDA DE AÇÕES A SEREM IMPLEMENTADAS PARA A ADOÇÃO DA AMBIDESTRIA NO MPPB.

Apesar de desenvolver ações de *exploitation* e *exploration*, este último de forma tímida, a ambidestria no MPPB existe. Contudo, o Órgão tem grande potencial para desenvolver a ambidestria com excelência se utilizar toda a sua estrutura de forma engajada e eficiente.

Verificaram-se deficiências no diálogo, que impactam diretamente nas práticas de gestão centradas nas pessoas, afetando sobremaneira a forma como a ambidestria é conduzida na Instituição.

Nesse processo, observa-se a necessidade de desenvolver formas para aprimorar o desenvolvimento desta organização, com maior entendimento dos antecedentes identificadas e na análise de como esses antecedentes direcionam as ações para os eixos da ambidestria.

Assim, ações merecem ser implementadas à adoção da ambidestria eficiente no MPPB, entre as quais sugerem-se:

a) Diálogo. No processo de gestão interna é fundamental ter um diálogo próximo, planejado e regular entre todos os envolvidos na *exploration* e nos processos de *exploitation*. O diálogo pode ocorrer promovendo cursos, treinamentos, oficinas que incentivem o desenvolvimento humano, organizacional e de gestão de projetos; alocando pessoas específicas para a inovação, para atuar com foco na exploração de novas soluções para a Instituição; definindo ou reservando um momento ou período de tempo determinado para buscar oportunidades inovadoras fora do escopo tradicional; ou realizando diariamente reuniões para geração de ideias;

b) Incentivar a figura do Embaixador. Ter uma pessoa, ou pessoas, que promovem elementos exploratórios e apoiam a incorporação desses elementos nos processos de trabalho existentes;

c) Uma cultura que permita falhas, aberta e facilitadora. É por meio do diálogo que a gestão pode desenvolver uma cultura tolerante na qual os colaboradores se sintam empoderados e sem medo de errar;

d) Uma visão do sistema. Estimular os funcionários a adotarem uma abordagem global com um amplo entendimento de uma abordagem estruturada;

e) Aprimoramento do feedback interno. O feedback, quando aplicado corretamente, pode ser um impulsionador de crescimento, já que estimula os servidores a se aprimorarem de acordo com o que a gestão superior espera, resultando em grupos/equipes mais produtivas e dispostas aos objetivos do órgão público;

f) Fortalecimento das capacidades produtivas. Realização de investimentos e o direcionamento de ações para promover uma maior capacitação e desenvolvimento da ambidestria no MPPB;

g) Capacitação profissional. É preciso ter capital humano com aptidões compatíveis às novas demandas. Para isso, sugere-se que sejam empreendidos ou financiados cursos de formação que preparem os servidores que atuam diretamente na adoção da ambidestria, possibilitando que estes desenvolvam suas próprias metodologias para o alcance de objetivos ambidestros no Órgão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se analisar como a ambidestria é empreendida no Ministério Público do Estado da Paraíba. Para isso, foram estabelecidos três objetivos específicos. O primeiro objetivo proposto foi o de caracterizar as estratégias de *exploration* e *exploitation* no MPPB. Como resultado, foram identificadas ações que se associam ao *exploitation*, trazendo racionalização das atividades, criando caminhos contínuos, rotinas, controle, explorando recursos já existentes, entre os quais automação dos fluxos nos sistemas do MPPB, implantação do planejamento estratégico, criação e implantação de mini fluxos através da classificação das etapas dos processos operacionais, melhoria da comunicação institucional (interna e externa), criação do Núcleo de Inovação.

Também foram identificados exemplos de ações desenvolvidas no MPPB que se associam ao *exploration*, voltadas para adaptações de desempenho de longo prazo, como implantação de assistentes virtuais (chatbot), diversificação de canais de atendimento e prospecção de novas tecnologias para aprimoramento da prestação jurisdicional.

Tomando-se como referência os modelos de ambidestria presentes na literatura, foi possível identificar a existência de diferentes comportamentos ambidestros no desenvolvimento de iniciativas organizacionais, por meio de características de ambidestria estrutural, contextual e sequencial. Constatou-se, portanto, a dinamicidade da ambidestria na instituição alvo do estudo, sendo esta a primeira contribuição da pesquisa, na medida em que se apresentam evidências empíricas de proposições teóricas contempladas por pesquisadores, avançando, portanto, o conhecimento sobre a temática.

O segundo objetivo específico envolveu a descrição dos antecedentes da ambidestria no MPPB. Os resultados do estudo identificaram a presença de antecedentes ambientais, organizacionais e gerenciais. Sob a perspectiva ambiental, destaca-se o dinamismo ambiental e as transformações abruptas como propulsores à ambidestria no MPPB, pois permitem que o Órgão se reestruture como forma de fornecer a prestação jurisdicional ao cidadão de forma célere e eficiente.

Sob a perspectiva organizacional, destacam-se o plano estratégico, uma gestão que compreenda a necessidade de *exploration*, foco na implementação de inovações, orçamento e incentivo para *exploration* e *exploitation*. Já em relação a perspectiva gerencial, por meio exemplo do sistema MPVirtual, verificou-se o antecedente de experiência passada.

Os achados chamam a atenção para o fato de que não é preciso a presença de todos os antecedentes para que a ambidestria aconteça. Entretanto, certos antecedentes são encontrados no MPPB poderão fazer falta para o alcance de resultados mais consistentes e de

longo prazo, entre os quais pode-se citar o diálogo, a figura do embaixador, uma cultura que permita falhas e uma visão do sistema.

Desta forma, a segunda contribuição da presente pesquisa foi identificar os antecedentes da ambidestria no setor público de forma generalizada, e no Ministério Público do Estado da Paraíba, em particular, em razão da escassez de estudos no setor público quanto à ambidestria, principalmente no contexto brasileiro e, em especial, na seara jurista/social.

O terceiro objetivo específico consistiu em propor uma agenda de ações a serem implementadas para adoção da ambidestria no MPPB. Foi proposto que alguns antecedentes não identificados no Órgão sejam desenvolvidos para que a ambidestria ocorra com mais sucesso, trazendo um grande potencial de desenvolvimento na sua capacidade de entregar melhor qualidade ao cidadão, seu consumidor final. Desta forma, esta é uma contribuição, sob a perspectiva da prática, que a pesquisa oferta para o MPPB.

É fundamental entender que ambidestria representa uma ação estruturada pelos gestores com o fito de encontrar as ações que sejam capazes de assegurar a exequibilidade presente e futura da organização pública, de forma célere e eficiente. Para tanto, não é preciso seguir todos os antecedentes presentes na literatura, os próprios gestores podem desenvolver suas ferramentas metodológicas para desenvolver suas organizações, visando o fim comum de explorar e explorar.

Esta pesquisa possui limitações por se basear em um único órgão público brasileiro, vinculado à justiça, em nível estadual, ensejando que novas pesquisas devam ser empreendidas com o mesmo propósito, incluindo também a esfera federal.

Considerando que grande parte da literatura apresenta os diferentes modelos de ambidestria organizacional de maneira discreta, sem evidenciar a possibilidade de interface entre eles, à luz dos resultados alcançados, recomenda-se pesquisar a dinamicidade da ambidestria em outros órgãos públicos. O intuito, entre outros possíveis, seria evidenciar se há predominância de um único comportamento ambidestro ou se diferentes modelos estão presentes ao longo do tempo, identificando, também, suas respectivas causas e consequências para o desempenho da gestão pública.

REFERÊNCIAS

ABUZAID, A. N. Testing the impact of strategic leadership on organizational ambidexterity: A field study on the Jordanian chemical manufacturing companies. **International Journal of Business and Management**, v. 11, n. 5, p. 328-339, 2016.

ÁLVARES, A. C. T. **Inovação horizontal: um modelo ambidestro de gestão da inovação com base em um caso brasileiro**. 2018. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

ALVESSON, M. Understanding Organizational Culture. **SAGE Publications Ltda**, v. 7, n. 3, p. 255, 2002. Disponível em <https://sk.sagepub.com/books/understanding-organizational-culture>. Acesso em 08 ago. 2002

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70 ed. Lisboa: 1977.

BECKMAN, C. M. The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior. **The Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 741–758, 2006. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/20159796>. Acesso em: 17 jul. 2022.

BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. **The Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/30040711>. Acesso em: 14 jul. 2022

_____. Reflections on the 2013 decade award—“exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited” ten years later. **The Academy of Management Review**, v. 40, n. 4, p. 497-514, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0042>. Acesso em: 19 fev. 2022.

BRASIL, **Conselheiros do CNMP conhecem boas práticas de gestão do MP/PB**. Conselho Nacional do Ministério Público. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/todas-as-noticias/13649-conselheiros-do-cnmp-conhecem-boas-praticas-de-gestao-do-mp-pb>. Acesso em 09 ago. 2022.

_____. **O CNMP e as boas práticas de combate à corrupção e de gestão e governança dos Ministérios Públicos**. Conselho Nacional do Ministério Público. 2. ed. Brasília, 2021. Disponível em: https://www.mppb.mp.br/images/IMPrensa/CARTILHA_BOAS_PRATICAS_WEB_final.pdf. Acesso em 09 ago. 2022

CHEN, Yan. Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. **Business Horizons**, v. 60, n.3, p. 385-394, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.001>. Acesso em: 23 jun. 2022.

COHEN, W. M., & LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2393553>. Acesso em 28 de jul. de 2022.

DANNEELS, ERWIN. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 1095-1121, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.275>. Acesso em: 23 jun. 2022.

DEVINS, G; KÄHR, C. N. Structuring Ambidextrous Organizations: Exploitation and Exploration as a Key for Long-Term Success. **Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH**, p. 60-67, 2010. Disponível em: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8349-8945-1_6.pdf. Acesso em 12 jun. 2022.

DE VRIES, H. A.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. G. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **SSRN Electronic Journal**, v. 94, p. 146-166, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12209>. Acesso em 12 jun. 2022

DO REGO, J. G. de M.; VARGA, E. R. Estratégia ambidestra em redes de restaurantes: o dilema “padronização vs inovação”. **Revista Alcance**, v. 25, n. 1, p. 20-37, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477756022002/html/>. Acesso em 12 jun. 2022.

FROGERI, R. F et al. Ambidestria Dinâmica: Proposta de um Modelo Teórico e Hipotético. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 6, p. e210088, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/WRjXD3Xdq8pJf3YqShLQ4tp/?lang=en>. Acesso em 12 jun. 2022.

GLASER B. G.; STRAUSS, A. L. **The Discovery of Grounded Theory**: strategies for qualitative research. Reprinted. New York: Aldine de Gruyter, 2006.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20159573>. Acesso em 23 jun. 2022.

GREVE, H. Exploration and exploitation in product innovation. **Industrial and Corporate Change**, v. 16, n. 5, p. 945–975, 2007. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article/16/5/945/660989>. Acesso em 23 jun. 2022.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4a ed. São Paulo: Nacional, 1972.

GUERRA, R. M. de A. **Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional**. 2017. Tese (Doutorado) - Universidade Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/3019>. Acesso em 23 jun. 2022.

GUPTA, Anil K., et al. **The Interplay between Exploration and Exploitation**. The Academy of Management Journal, vol. 49, no. 4, 2006, pp. 693–706. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/20159793>. Acesso em 22 fev 2023.

HE, Zi-Lin; WONG, Poh-Kam. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization science**, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1040.0078>. Acesso em 01 jul. 2022.

HURMELINNA, P.; OLANDER, H.; KIRSIMARJA, B. Orchestrating R&D networks: Absorptive capacity, network stability, and innovation appropriability. **European Management Journal**, v. 30, n. 6, p. 552–563, 2012. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237312000205>. Acesso em 01 jul. 2022.

JANSEN, A.; MARTINS, E. Rebobinando o motor: um caso sobre ambidestria organizacional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v. 11, ed. especial, p. 86-100, 2017. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11338>. Acesso em 01 jul. 2022.

JANSEN, J. J. P. et al. Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. **Schmalenbach Business Review**, v. 57, n. 4, p. 351-363, 2005. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03396721>. Acesso em 16 jun. 2022.

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

KUNG, Ching-Wen et al. Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. **Chinese Management Studies**, 14, p. 995-1014, 2020.

LAVIE, D.; STETTNER, U.; TUSHMAN, M.L. Exploration and exploitation within and across organizations. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 109-153, 2010. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416521003691287>. Acesso em 16 jun. 2022.

LEWIN, A.Y.; LONG, C.P.; CARROLL, T.N. The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 535-550, 1999. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.10.5.535>. Acesso em 17 jun. 2022.

LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAÚJO, M. A. D. de. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1507-1530, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/wd3yYT5MjTSgdFHnNdzZJbt/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 17 jun. 2022.

LIN, H.-E., and E. F. MCDONOUGH III. Cognitive Frames, Learning Mechanisms and Innovation Ambidexterity. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, ed. 1, p. 170-188, 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jpim.12199>. Acesso em 01 jun. 2022.

LIN, L.; HO, Y. Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: the mediating role of organizational ambidexterity. **Long Range Planning**, v. 49, n. 6, p. 764-775, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630115000862>. Acesso em 28 mai. 2022.

LIN, Z.; YANG, H.; DEMIRKAN, I. The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: empirical investigation and computational theorizing. **Management Science**, v. 53, n.10, p. 1645-1658, 2007. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20122320>. Acesso em 28 mai. 2022.

LUBATKIN, M. H. et al. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206306290712>. Acesso em 28 mai. 2022.

LUU, T.T., ROWLEY, C.; DINH, K. C. “Enhancing the effect of frontline public employees’ individual ambidexterity on customer value co-creation”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33 n. 4, p. 506-522, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2017-0091>. Acesso em 16 de novembro de 2022

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, Chicago, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2634940>. Acesso em 14 fev. 2022.

MATOS, H. H. de. *et al.* Ambidestria organizacional: uma análise do estado da arte na literatura nacional e internacional. In: Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento do Produto, 11, 2017, São Paulo. **Anais CBGDP 2017**, vol. 3, n. 12. São Paulo: USP, 2017. Disponível em: <https://www.proceedings.blucher.com.br/article/details/ambidestria-organizacional-uma-analise-do-estado-da-arte-na-literatura-nacional-e-internacional-27561>. Acesso em: 18 dez. 2021.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996. Disponível em: https://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf. Acesso em 08 ago. 2022.

NOHRIA, N.; GULATI, R. Is slack good or bad for innovation? **The Academy of Management Journal**, v. 39, nº 5, p. 1245–1264, 1996. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/256998>. Acesso em 28 mai. 2022.

PALM, K.; LILJA, J. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. **International Journal of Quality and Service Sciences**. V. 9, p. 2-20, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-04-2016-0038/full/html>. Acesso em 28 mai. 2022.

PARAÍBA (Estado). **Lei Complementar nº 123, de 10 de abril de 2014**. Lei Orgânica do Ministério Público da Paraíba. Disponível em: <http://www.mppb.mp.br/index.php/atos-e-normas>. Acesso em: 28 dez. 2021.

PARAÍBA (Estado). **Ato nº 70, de 17 de setembro de 2020**. Disponível em: <http://www.mppb.mp.br/index.php/atos-e-normas>. Acesso em: 28 dez. 2021.

POPADIUK, S. **Exploração, exploração e ambidestria**: inovação para a geração de valor. Editora Mackenzie, São Paulo, 2015.

POPADIUK, S.; SANTOS, F. **Ambidestria, capacidades e seus impactos no desempenho organizacional, moderado pela estratégia**. 2015. [120 f.]. Tese (Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/318164794_ambidestria_capabilidades_e_seus_impactos_no_desempenho_organizacional_moderado_pela_estrategia. Acesso em 29 de jul de 2022.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, Boston, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308316058>. Acesso em 28 jun. 2022.

RICCIARDI, F.; ZARDINI, A.; ROSSIGNOLI, C. Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. **Journal of Business Research**, v. 69, n.11, p. 5487–5493, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316303587>. Acesso em 20 jun. 2022.

ROSING, K.; Frese, M.; Bausch, A. Explicando a heterogeneidade da relação liderança-inovação: liderança ambidestra. **The Leadership Quarterly**, v. 22 n. 5, p. 956-974, 2011.

SINHA, S. Managing an ambidextrous organization: balancing innovation and efficiency. **Strategic Direction**, v. 32, n.10, p. 35 – 37, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/308962824_Managing_an_ambidextrous_organization_balancing_innovation_and_efficiency. Acesso em 15 jul. 2022.

SCHAD J. et al. Paradox research in management science: Looking back to move forward. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p.5-64, 2016. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520.2016.1162422>. Acesso em 15 jul. 2022.

SCHMIDT, E.; ROSENBERG, J. **How Google works**. New York: Grand Central Publishing, 2014.

SEVERGNINI, E.; GALDAMEZ V. C.; VIEIRA V. A. Efeitos do Exploration, Exploitation e Ambidestria no Desempenho das Organizações de Software. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 111-134, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/ZRXTVLgTjsFvNvMGRYX4j8b/?lang=pt>. Acesso em 16 jun. 2022.

SIMSEK, Z. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 597-624, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>. Acesso em 16 ju. 2022.

SMITH, W.K., Lewis, M.W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of Management Review**, v. 36, n 2, p. 381–403, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/274709284_Toward_A_Theory_of_Paradox_A_Dynamic_Equilibrium_Model_of_Organizing. Acesso em 20 jul. 2022.

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. Disponível em: <http://hj.divaportal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1329909&dswid=8468>. Acesso em 12 jun. 2022.

TEECE, D. J. Reflections on “Profiting from Innovation.” **Research Policy**, v. 35, p.1131–1146, 2006. Disponível em <http://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.009>. Acesso em 29 de jul de 2022.

TUSHMAN, M.L.; O'REILLY, C.A. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. **Academy of Management Perspectives**, 2013. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2285704. Acesso em 23 abri. 2022.

_____. The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n 4, p. 8-30., 1996. Disponível em <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165852>. Acesso em 20 jul. 2022.

VANDENABEELE, W. Para uma teoria da administração pública da motivação do serviço público: uma abordagem institucional. **Public Management Review**, Vol. 9 No. 4, p. 545-556, 2007.

WANG, C. L.; RAFIQ, M. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. **British Journal of Management**, v. 25, n. 1, p. 58-76, 2014. Disponível em: 10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x. Acesso em 19 fev. 2022.

WILSON, R. C. et al. Balancing exploration and exploitation with information and randomization. **Current Opinionin Behavioral Sciences**, v. 38, p. 49-56, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/346744218_Balancing_exploration_and_exploitation_with_information_and_randomization. Acesso em 20 mai. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ZIMMERMANN, A.; RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. **Organization Science**, v. 26, n. 4, p. 1119-1139, 2015. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2015.0971?journalCode=orsc>. Acesso em 20 jun. 2022.

Ato PGJ n.º 071/2020 Cria o Núcleo de Inovação no Ministério Público da Paraíba e dá outras providências.

Art. 2º Para fins previstos neste Ato, considera-se inovação a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional na prática de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Parágrafo único. A inovação a ser pesquisada, desenvolvida e implementada, pode ser classificada

em:

- I – inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos;
- II – inovação de processo: é a implementação de um método novo ou significativamente melhorado na execução de processos de trabalho administrativos ou institucionais, incluindo mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares;
- III – inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção dos serviços prestados pela Instituição;
- IV – inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas do Ministério Público da Paraíba, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Art. 3º O Núcleo de Inovação será presidido pelo(a) Procurador(a)-Geral de Justiça, coordenado pelo(a) Secretário(a) de Planejamento e Gestão e composto pelos seguintes integrantes:

- I – Secretário(a)-Geral;
- II – Coordenador(a) do Núcleo de Gestão Conhecimento e Segurança Institucional (NGCSI);
- III – um Membro integrante da Corregedoria-Geral do Ministério Público;
- IV – um Membro integrante da Assessoria Técnica do Procurador-Geral de Justiça;
- V – Diretor(a) Administrativo(a);
- VI – Diretor(a) de Tecnologia da Informação;
- VII – Chefe de Departamento de Gestão Estratégica e Projetos;
- VIII – Chefe de Departamento de Desenvolvimento e Gestão de Processos;
- IX – Chefe de Departamento de Desenvolvimento de Sistemas.

Parágrafo único. O Núcleo de Inovação será secretariado pela chefia do Departamento de Gestão Estratégica e Projetos.

Art. 4º Compete ao Núcleo de Inovação:

- I - fomentar a pesquisa e a inovação que envolvam temas de interesse para o MPPB;
- II - propor e coordenar a discussão acerca do estabelecimento de critérios, áreas de concentração e linhas de pesquisa prioritárias;
- III - auxiliar na elaboração, celebração e execução de contratos, convênios, acordos de cooperação ou instrumentos congêneres, que tenham por objeto o trabalho de pesquisa e inovação, assim como aproximar a instituição de uma ecologia de sistemas de informação, de tecnologias e de inovações;
- IV - estabelecer estratégia para identificação das oportunidades de inovação, sobretudo no auxílio à qualificação de projetos, ao planejamento estratégico institucional e ao planejamento estratégico de TI;
- V - promover a identificação, a priorização e a experimentação de iniciativas e práticas inovadoras;
- VI - apoiar a busca e a captação de recursos para os investimentos voltados à pesquisa e inovação;
- VII - exercer as funções de apoio ao Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação, quanto ao planejamento estratégico de TI e à implantação de políticas de inovação;
- VIII - apoiar o desenvolvimento, a implantação e a avaliação de projetos inovadores nas unidades do MPPB;
- IX - disseminar ações de inovação em benefício da administração pública e da sociedade;
- X - produzir e disseminar conhecimentos, referenciais teóricos, abordagens, metodologias, técnicas e ferramentas inovadoras relevantes à atuação institucional e administrativa

XI – sugerir, coordenar e executar ações inovadoras para o aperfeiçoamento da atuação institucional e administrativa;

XII - coordenar o diálogo interinstitucional e multidisciplinar relativo à pesquisa e inovação, buscando identificar e promover a adoção de melhores práticas, inclusive representando o MPPB junto às redes de inovação; e

XIII - planejar e desenvolver eventos relativos à pesquisa e à inovação.
Parágrafo único. As competências previstas neste artigo preservam as competências e regras previstas no Ato PGJ nº 04/2015, que criou o Núcleo de Gestão do Conhecimento e Segurança Institucional – NGCSI.

Art. 5º O Núcleo de Inovações será unidade de lotação de servidores e estagiários que atuarão sob coordenação e supervisão do Secretário de Planejamento e Gestão.

Parágrafo único. Os servidores e estagiários lotados no Núcleo terão atribuições e competências específicas voltadas à inovação, governança e gestão.

Art. 6º As solicitações de demandas e sugestões podem ser apresentadas ao Núcleo de Inovação pelos seguintes canais:

I – MP Virtual (público interno);

II – protocolo eletrônico e campo próprio no sítio institucional (público externo);

III – e-mail institucional (planejamentoegestao@mppb.mp.br);

IV – aplicativo de envio de mensagens eletrônicas, por meio de número institucional;

V – outras ferramentas disponibilizadas pela Instituição.

Art. 7º O acompanhamento das demandas e demais informações inerentes ao Núcleo de Inovação será disponibilizado no sítio institucional do Ministério Público da Paraíba, em ambiente próprio, que deve conter:

I – informações sobre a equipe do Núcleo de Inovação;

II – portfólio de iniciativas, ações, projetos e processos inovadores de cada área do conhecimento;

III – link para que a sociedade possa encaminhar sua ideia inovadora ao Núcleo de Inovações;

Art. 8º São de propriedade do Ministério Público da Paraíba os direitos sobre as soluções desenvolvidas pelo Núcleo de Inovação, códigos-fonte, eventuais patentes, bem como os direitos de imagem de eventos que porventura promover.

Parágrafo único. Fica resguardada a utilização das soluções desenvolvidas, nos termos deste Ato, para fins acadêmicos e institucionais, mediante autorização expressa da Administração Superior.

Art. 9º Os integrantes do Núcleo de Inovação devem manter sigilo de dados e informações sensíveis que porventura tenham acesso para elaboração de soluções inovadoras.

Art. 10 Este Ato entra em vigor a partir da data de sua publicação.

PUBLIQUE-SE.

CUMPRA-SE.

FRANCISCO SERÁPHICO FERRAZ DA NÓBREGA FILHO
Procurador-Geral de Justiça

APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

OBSERVAÇÃO	REFERÊNCIA
Aprimoramento de processos, produção, crescimento	(MARCH, 1991)
Dinâmica no setor	(LEWIN; LONG; CARROLL, 1999)
Estruturas organizacionais	(O'REILLY; TUSHMAN, 2011)
Liderança	(O'REILLY; TUSHMAN, 2011)
Integração da equipe (comportamental e colaborativa)	(RAISCH; BIRKINSHAW, 2008)

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES E ASSESSORES

Universidade Federal da Paraíba – UFPB
Centro de Educação – CE
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Mestrado Profissional em Organizações Aprendentes – MPROA

Data: ____/____/____

Hora: ____:____

Para minimizar as ansiedades e preocupações dos entrevistados, será garantido o anonimato e a privacidade durante o processo.

Esta pesquisa tem por objetivo analisar como a ambidestria é empreendida no Ministério Público do Estado da Paraíba.

Objetivos específicos:

- a) Caracterizar as estratégias de *exploration* e *exploitation* no MPPB;
- b) Descrever os antecedentes da ambidestria no MPPB.
- c) Propor uma agenda de ações a serem implementadas à adoção da ambidestria no MPPB.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

Caracterizar as estratégias de *exploration* e *exploitation* no MPPB.

- 1) Como você analisa o comportamento do MPPB na busca por novos conhecimentos que vão além dos já existentes? De que maneira o órgão se mostra flexível a experimentar novas ideias? Quais as facilidades ou dificuldades encontradas? (MARCH, 1991)
- 2) De que forma o MPPB desenvolve ações contínuas para obter ganhos de eficiência na organização? E como ele expande o seu engajamento em atividades que o órgão já tenha extensiva experiência? Quais características desta ação você descreveria? Quem seriam os autores responsáveis para que isso ocorra?(DANNEELS, 2002)
- 3) Como os sistemas gerenciais no MPPB se adaptam rapidamente em resposta às mudanças do ambiente institucional em que atua? E com que frequência o MPPB busca incorporar novas tecnologias e novas ferramentas a sua atividade atual? Os processos regulares e de inovação são bem conectados? Explique.
- 4) Considerando que há no MPPB uma política/plano que aborda inovação, otimização, através no Núcleo de Inovação, como ela está

sendo implementada? Quais os elementos que você considera que contribuem e os que dificultam a sua implementação?

- 5) Como ocorre a aplicação das melhorias nas rotinas de trabalho do MPPB? Quais os elementos que mais contribuem para as melhorias de rotinas sejam implementadas com sucesso? E os que dificultam?
- 6) De que forma a sociedade e o MPPB ganham quando o Órgão se permite a experimentar “o novo” e a melhorar o que já existe?

OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

Descrever os antecedentes da ambidestria no MPPB.

- 7) Quais elementos, na sua percepção, podem contribuir para que o MPPB esteja apto a desenvolver tanto ações associadas à melhoria de suas atividades diárias, quantas ações voltadas para a criação de novos produtos?
- 8) Como a alternância de Procuradores-Gerais no comando da instituição, bem como a rotatividade de liderança em alguns setores, tem impactado no desenvolvimento das atividades rotineiras e novas do MPPB? Você vê como uma vantagem, indiferente ou um obstáculo à estrutura organizacional? (LAVIE, STETTNER E TUSHMAN, 2010).
- 9) De que maneira o MPPB se concentra em melhorar continuamente a confiabilidade de seus serviços? Foca em aumentar os níveis de automação em suas operações? Recebe regularmente feedback/pesquisas para verificar a satisfação dos seus servidores e dos cidadãos com o serviço prestado? Explique.
- 10) Na sua visão, como você entende que o MPPB incentiva o servidor a fazer as coisas de forma diferente? Dar-lhes espaço para pensar e agir de forma independente? Apoia tentativas de desafiar abordagens estabelecidas? Eles possuem oportunidade de sugerirem melhoramentos na forma como as atividades são feitas? Explique com exemplos.
- 11) Você acredita que o ambiente do MPPB permite que os servidores não hesitem em compartilhar suas percepções com seus pares? Existe um alto nível de interação entre os colegas da organização? De que maneira você percebe isso? Que tipo de processos, se houver, estão em vigência para apanhar ideias?

- 12) O MPPB faz com que os servidores sintam com que o trabalho criativo os fará receber feedback positivo, recompensa e reconhecimento para se tornarem inovadores? De que maneira isso ocorre? Descreva. (BUUREN; GIESKE; 2019)
- 13) O MPPB organiza atividades sociais regulares entre os servidores, objetivando oferecer oportunidades para intercâmbio de informações? A colaboração entre equipe/setores é incentivada? Descreva como ocorre.
- 14) O MPPB tem portfólio de projetos? Como os projetos são selecionados para serem desenvolvidos e implantados? Todos estão no mesmo estágio de desenvolvimento ou em estágios diferentes? Comente, por favor. (SINHA, 2016).
- 15) Você acredita que o MPPB simultaneamente: empregue unidades de trabalho que se dediquem, separadamente, em novos conhecimentos e aprimoramentos das rotinas? Incentive os servidores a melhorar o trabalho rotineiro e a criar algo novo? E que executem projetos enquanto trabalhavam na elaboração de outros?
- 16) Como são implementadas as oportunidades de inovação detectadas pelo MPPB? Como é a estrutura organizacional dos departamentos (ou equipes) responsáveis pelas iniciativas de inovação? O MPPB cria unidades de negócios ou departamentos específicos, quando detecta outras oportunidades diferentes do mercado principal, investindo no desenvolvimento desses projetos em paralelo?
- 17) O MPPB já desenvolveu ou desenvolve iniciativas de inovação em conjunto com empresas ou instituições? O órgão busca parcerias com universidades, centros de pesquisas e institutos para implementar inovações? E/Ou busca parcerias com outras empresas para captar recursos e conhecimentos (terceirização)? E/Ou compartilha seus equipamentos e suas tecnologias com outras empresas ou instituições? Quais os fatores determinantes para a busca (ou não) de alianças estratégicas e parcerias?
- 18) Como o MPPB trabalha para buscar o equilíbrio e harmonia entre o foco na eficiência e padronização de processos e simultaneamente incentivar novas formas de fazer as coisas e criar um ambiente favorável à criatividade? Na sua visão, quais barreiras tem sido enfrentadas pelo MPPB em relação a busca conjunta de excelência operacional (melhoramento das rotinas existentes de trabalho) e inovação (novas ideias)?

APÊNDICE D – CARTA DE ABERTURA DE PROJETOS

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA
PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA



Departamento de Gestão
Estratégica e Projetos

CARTA DE ABERTURA DE PROJETOS

NOME DO PROJETO

Objetivo Estratégico Impactado:		
Área Responsável:		
Data Inicial:		
Idealizador(a)/Responsável pelo Projeto:	Nome	Cargo
Gestor(a) do Projeto:	Nome	Cargo
	Email	Telefone

JUSTIFICATIVA (O porquê do projeto)

--

ESCOPO

(Descrever as características do produto, serviço ou trabalho a ser entregue pelo projeto)

--

OBJETIVO

(Explicar a finalidade do projeto)

--

PÚBLICO-ALVO / INTERESSADOS

(Informar qual o público beneficiado com os resultados do projeto)

Público-Alvo	Interessados

ÓRGÃOS ENVOLVIDOS / PARCEIROS

(Informar quem são os parceiros para desenvolvimento da iniciativa)

Órgãos Envolvidos	Parceiros

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
(Descrever como o projeto será desenvolvido)

--

CRONOGRAMA BÁSICO DO PROJETO

Nº	Entregáveis	Área ou Responsável	Prazo Limite
1	PLANEJAMENTO		
1			
2			
3			
4			
5			
6			
2	EXECUÇÃO (Plano de Trabalho – Promotor de Justiça dos municípios onde a demanda foi identificada)		
1			
2			
3			
4			
5			
6			
3	MONITORAMENTO		

1			
2			
3			
4			
4	ENCERRAMENTO		
1			
2			
3			
TEMPO DE DURAÇÃO DO PROJETO			

ESTIMATIVAS INICIAIS DE CUSTOS				
Nº	Entregáveis	Existe Disponibilidade Orçamentária	Nº da Conta Contábil	R \$
1				
2				
T O T A L				

EMBASAMENTO LEGAL
O escopo desse projeto segue o que determina o art. 27 do Ato PGJ nº 074/2019 (que dispõe sobre o planejamento estratégico no âmbito do Ministério Público do Estado da Paraíba).

METODOLOGIA
Este formulário para abertura de projetos foi formatado com base nas metodologias PMBOK e 5W2H, e ainda, inseridos alguns campos requeridos para cadastro do projeto no Banco Nacional de Projetos do CNMP (Conselho Nacional do Ministério Público).