

**AMBIDESTRIA EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:
aplicabilidade ao poder judiciário brasileiro face a sua cultura organizacional¹**

Ricelho Fernandes de Andrade
ricelho.andrade@uscsonline.com.br

Edson Keyso de Miranda Kubo
Edson.kubo@online.uscs.edu.br

Palavras-chave: Ambisdestria. Cultura. Organizações. Judiciário.

1. INTRODUÇÃO

Hodiernamente, ante o cenário de crise fiscal que assola a administração pública em todas as esferas, sobreleva-se o debate sobre a eficiência na gestão. Mudanças do comportamento social, crises financeiras, além da pressão por resultados, exigem das organizações públicas mais capacidades de adaptação para conseguir o nível de eficiência capaz de atender a todas essas demandas e situações.

A sociedade brasileira tem voltado seus olhos para análise dos serviços públicos, tanto nos seus aspectos quantitativos, quanto qualitativos. Afinal de contas, tais serviços são custeados com tributos arcados pelos cidadãos, legitimando assim uma ação fiscalizatória mais contundente. A mídia tem dedicado espaços para o debate. As redes sociais auxiliam na rápida difusão do tema.

Os serviços judiciários não estão imunes a essa problemática. Antigas são as queixas da população brasileira quanto à morosidade do sistema de justiça vigente. Há, inclusive, adágio popular nesse sentido: “a justiça tarda, mas não falha”. Aliás, tal adágio não é novo, como também novas não são as críticas sobre esse pensamento. Como bem disse Rui Barbosa, em sua célebre oração aos moços de 1921, “A justiça atrasada não é justiça; senão injustiça qualificada e manifesta”.

A problemática da eficiência nos serviços públicos não é exatamente nova. Em verdade, o denominado princípio da eficiência da administração pública tem ocupado espaço no ordenamento jurídico nacional há anos. Contudo, foi explicitado com a emenda constitucional 19/98, resultando em uma quebra de paradigma na gestão do Estado brasileiro,

¹ Trabalho apresentado no Eixo 2 - Gestão Organizacional do ENGECE, realizado de 25 a 27 de outubro de 2021.

consequência da necessidade dos governos performarem a prestação de serviços públicos de maneira satisfatória à população.

Nessa seara, onde gestão estratégica e inovação ocupam a ordem do dia, importante constructo a ser visitado é a ambidestria organizacional. Há uma percepção de desordem no serviço público em termos de ineficiência operacional que atingem diversos órgãos (FILGUEIRAS, 2018). A ambidestria organizacional (PENG, 2019) constituiria uma solução para trazer ao setor público, em específico ao sistema judiciário, a possibilidade de inovação (exploration) associada a maior eficiência (exploitaion).

Como base teórica do presente trabalho, será aqui utilizada a ideia cunhada por March (1991), denominada de ambidestria organizacional, que seria a capacidade de uma organização desenvolver e pesquisar novos produtos ou serviços simultaneamente ao aperfeiçoamento dos já existentes, balanceando o que o autor chamou de exploração e exploração.

Ainda segundo o autor, atividades de exploração estão relacionadas diretamente à variação, tomadas de decisões com riscos, experimentação, flexibilidade, descoberta, criação de produtos e/ou serviços. Lado outro, atividades de exploração são direcionadas ao refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução das atividades fins da organização.

A base teórica acima escolhida deve-se ao fato de que March (1991) publicou pesquisa seminal sobre o constructo aqui apresentado. Desde então, variadas pesquisas em diversos países têm se ocupado da investigação desse constructo (SOARES et al., 2018).

Outro importante constructo para a análise da problemática é a cultura organizacional.

Por oportuno, cumpre estabelecer os principais conceitos teóricos relacionados à cultura organizacional.

De acordo com Schein (2004), a cultura organizacional se reflete em práticas organizacionais construídas e inerentes aos cotidianos de organizações diversas. Para ele, cultura organizacional é “o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e adaptação interna”. (SCHEIN, 1992, p. 7).

Para Saraiva (2002), a cultura organizacional tem sido colocada por diversos

estudiosos como importante aspecto da análise organizacional, oferecendo ferramentas úteis para uma compreensão ampliada do comportamento organizacional. A construção de análises fundadas nessa perspectiva possibilita uma visão alternativa do que geralmente tem sido feito na administração, pois considera a influência de elementos não objetivos, que têm sua influência ofuscada pelo pragmatismo predominante na literatura da área.

A cultura organizacional, muitas vezes, caracteriza-se como de difícil definição, uma vez que variados aspectos da cultura são intangíveis, não podendo serem vistos. Apesar desta dificuldade, alguns autores concordam que a cultura organizacional é fundamental para o funcionamento de uma organização (SCHRAEDER; TEARS; JORDAN, 2005).

É bem verdade que a vasta literatura publicada trata da cultura organizacional relacionada às organizações privadas. Contudo, dada a sua importância, também já é possível encontrar considerável produção científica no campo da cultura organizacional das organizações públicas.

De acordo com os estudos de Grey e Garstein (2001), as principais características das organizações públicas pós-burocráticas são a redução dos níveis de hierarquia formal com maior flexibilidade no seguimento das regras e na permeabilidade entre o ambiente externo e o interno.

Para Hogan e Coote (2014), a cultura organizacional pode favorecer a um ambiente propício à inovação mediante o estímulo de novas ideias, podendo ser determinante na construção de uma identidade vinculada à inovatividade.

A administração pública possui características próprias. A conformação burocrática é latente, tornando o trabalho desafiador. Nesse passo, reflexões são necessárias, posto que, mesmo este setor vindo demonstrando certa agilidade, o cenário de mudanças, como um todo, ainda é muito lento (DRUCKER, 1985; FILGUEIRAS, 2018).

São características das organizações públicas brasileiras os múltiplos níveis de hierarquia e complexos sistemas de organização; o autoritarismo centralizado; a interferência política externa; o paternalismo; a aversão ao empreendedorismo e a descontinuidade da gestão (PIRES; MACÊDO, 2006).

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

Diante da contextualização acima enunciada, o problema de pesquisa que caracteriza

o presente trabalho pode ser assim definido: Como se configura a cultura organizacional no ambiente judiciário, diante da tendência de ambidestria organizacional no setor público brasileiro?

O objetivo principal do presente texto é iniciar reflexões sobre a ambidestria no setor público, buscando relacionar a aplicação de seus conceitos a órgãos do poder judiciário, tendo em vista a pouca produção científica sobre o tema, como bem pontuou (CANNAERTS, 2016)

1.2 Justificativa

Nesta perspectiva, o presente trabalho possui relevância teórica ao buscar contribuir para a entendimento de como a ambidestria no setor público pode impactar a estrutura organizacional do poder judiciário, auxiliando na busca por eficiência por meio da inovação.

2. METODOLOGIA

O presente trabalho utilizou-se de pesquisa bibliográfica, baseada em revisão de literatura, nacional e internacional, sobre ambidestria e cultura organizacional com ênfase no setor público. A literatura foi acessada por meio eletrônico, com buscas realizadas em base de dados públicos. Os resultados refletem conclusões estritamente teóricas com base lógica fundada no método dedutivo (GIL, 2021).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O referido artigo apoiou-se em uma pesquisa bibliográfica, por meio da análise de artigos recentes relacionados à ambidestria organizacional e ao setor público, que serviriam de referência para mudanças na cultura organizacional do ambiente judiciário.

Acerca da ambidestria organizacional, Peng (2019) sugere que esse conceito poderia ser aderente às organizações públicas, no sentido de prover possibilidades de inovação organizacional. Já para Boukamel e Emery (2017), a inovação no setor público encontra-se limitada por algumas barreiras, criadas por fatores difíceis de serem superados, como a estrutura organizacional, por exemplo, bem como por outros fatores, tais como a cultura organizacional. Pires e Macedo (2006) identificaram traços específicos da cultura nas organizações do setor público brasileiro, com destaque para o burocratismo, autoritarismo centralizado, afastamento de ideias empreendedoras. E segue os autores dissertando que isso

resulta em estruturas altamente estáveis, resistentes a mudanças e à implantação de novas tecnologias. Tais ideias relacionadas à ambidestria organizacional poderiam trazer referências para a cultura organizacional do ambiente judiciário.

Conforme Batista, Rodrigues e Costa (2019), as organizações do poder judiciário possuem traços aristocráticos, dificultando processos de mudança. Desse modo, contextualizar e interrelacionar os constructos ambidestria e setor público poder contribuir para auxiliar no processo de mudança estrutural em organizações do poder judiciário.

Ambidestria organizacional, por seu turno, está relacionada com a capacidade inovativa das organizações, o fazendo por meio da implementação de exploração e exploração.

Nesse contexto, cultura organizacional pode contribuir para um ambiente propício à inovação, estimulando ideias novas. Também observa-se que organizações do setor público do Brasil, dentre as quais pode-se situar órgãos do poder judiciário, são marcadas pelo autoritarismo centralizado intervencionismo político, o paternalismo e aversão ao empreendedorismo.

Do contexto acima, percebe-se que organizações do setor público possuem características que as tornam resistentes às mudanças inovativas, muitas delas relacionadas à cultura organizacional predominante no setor público.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa bibliográfica, observou-se que a aderência do conceito de ambidestria organizacional ao setor público tem contribuído para sugerir mudanças na cultura organizacional de órgãos públicos, tais como os órgãos judiciários. Abordou-se que a capacidade de uma organização desenvolver-se, pesquisando serviços simultaneamente ao aperfeiçoamento dos já existentes sugeridas pela ambidestria organizacional, conforme March (1991) e Peng (2019), serviria de referência para mudanças de artefactos, valores e pressupostos (Schein, 1992) da cultura organizacional do ambiente judiciário.

Registraram-se também as características das organizações públicas brasileiras, que em seu conjunto remetem a resistências no que tange a mudanças. (PIRES; MACÊDO, 2006).

Por outro lado, Hogan e Coote (2014) chegam a concluir que um ambiente aberto às inovações pode ser favorecido por uma cultura organizacional aderente a este objetivo.

Por todo o exposto, conclui-se que a cultura organizacional em ambiente judiciário pode ser impactada pelos conceitos de ambidestria, de modo a conseguir maior inovação e eficiência na entrega de seus serviços.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, I. D.; RODRIGUES, L. C.; COSTA, P. R. D. Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. n.4, p. 244-266, jul/set 2019.

BARBOSA, L. N. D. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. n.4, p. 6-19, 1996.

BOUKAMEL, O.; EMERY, Y. Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 22, n. 2, 2017.

CANNAERTS, N. J. S. & E. H. Ambidextrous design and public organizations: a comparative case study. **International Journal of Public Sector Management**, v. 22, n. 2, p. 708-724, 2016.

DRUNKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: [s.n.], 2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GREY, C.; GARSTEN, C. Trust, control and post-bureaucracy. **Organizational Studies**, Berlin, v. 22, n. n.2, 2001.

GUERRA, R. M. D. A.; SOUZA, I. L. C. Efeito Exploration e Exploitation sobre a Performance de Empresas Exportadoras. ANPAD, **IX Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es 2020**, Evento on-line - 1º e 2 de setembro de 2020.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: a test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 7, n. N.8, p. 1609-1621, 2014.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n1, p. 71-87, 1991.

PIRES, J. C. D. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. n.1, p. 81-104, 2006.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. n.1, p. 187-207, 2002.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHRAEDER, M.; TEARS, R. S.; JORDAN, M. H. Organizational culture in public sector

organizations. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. n.6, p. 492-502, setembro 2005.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R. Ambidestria organizacional – exploração e exploração: um estudo bibliométrico nas bases de dados internacionais. **RGO Revista Gestão Organizacional**, v. 7. n. 2, p. 15-29, maio/ago 2014.

SOARES, J. L. et al. Ambidestria organizacional: um estudo em instituições de ensino superior brasileiras. **Jornal de gestão de tecnologia e inovação**, v. 13, n. n.3, 2018.