

## 1021 - A AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL COMO UMA FERRAMENTA DE DESEMPENHO NO SETOR DO SANEAMENTO BÁSICO.

**Laís Pereira de Freitas<sup>(1)</sup>**

Mestra em Governança, Tecnologia e Inovação pela Universidade Católica de Brasília (2023), Pós-Graduada em Gestão Pública, pela União Educacional de Brasília - UNEB, Graduada em Relações Internacionais pela Universidade Católica de Brasília (2012), com experiência acadêmica no exterior pela Universidade Católica Argentina – UCA (2012).

**Ana Paula Bernardi da Silva<sup>(2)</sup>**

Doutora em Engenharia Elétrica (UnB). Professora permanente do Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação (UCB).

**Endereço<sup>(1)</sup>:** QS 07, Lote 01, Taguatinga Sul - Taguatinga, Brasília - DF, 71966-700.

### RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar práticas aplicáveis ao fomento de ambidestria organizacional no âmbito de uma empresa estatal do setor de saneamento básico. Para tal, descreve um panorama do setor de saneamento básico no Brasil e apresenta a ambidestria como uma solução estratégica para o melhor desempenho organizacional, diante de desafios tanto do setor de saneamento básico quanto do setor público. A pesquisa delinea os principais constructos em torno da ambidestria organizacional, apresenta as tensões que mais impactam no desempenho organizacional e a partir destas tensões realiza um mapeamento de práticas que podem ser aplicadas para fomentar a ambidestria na empresa estatal estudada. A coleta de dados contemplou aplicação de questionário, entrevistas e análise documental da organização objeto do estudo. Ao final, sugere que pesquisas futuras ampliem o escopo de análise do estudo de caso empregado.

**PALAVRAS-CHAVE:** ambidestria organizacional, tensões de ambidestria, ambidestria no saneamento, desempenho organizacional, práticas de ambidestria

## INTRODUÇÃO

No Brasil, cerca de 84% da população brasileira conta com o atendimento de sistema de abastecimento de água e 55% com redes de esgoto sanitário, cujo modelo de prestação dos serviços tem atuação predominante de companhias estatais, que devem prestá-los de forma economicamente estável, com segurança, regularidade, qualidade e eficiência (BRASIL, 2021). A gestão de forma inapropriada do saneamento básico pode causar impactos negativos na saúde pública, nos recursos hídricos, no desenvolvimento urbano e no meio ambiente (HELLER; CASTRO, 2013).

A carência de acesso à água potável e ao saneamento básico gera impactos diretos na saúde pública, na educação e no progresso socioeconômico. Para reverter essa realidade e cumprir o ODS 6 (Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 6), que visa assegurar água limpa e saneamento para todos, é essencial investir em inovações que ampliem a eficiência, a sustentabilidade e a igualdade na distribuição desses serviços, por meio da adoção de soluções tecnológicas e gerenciais inovadoras, a fim de superar os obstáculos técnicos, financeiros e institucionais que dificultam a universalização do saneamento no Brasil (CALDAS, 2024).

O saneamento exerce um papel fundamental na preservação dos recursos hídricos nacionais. O lançamento do esgoto não tratado contamina lençóis freáticos, rios e zonas costeiras, provocando danos ambientais e comprometendo valiosos ativos naturais essenciais para a saúde pública e o desenvolvimento econômico. Nesse contexto, as concessionárias do setor assumem importância estratégica, já que a implantação de sistemas de tratamento de efluentes demonstra efeitos imediatos na recuperação da qualidade das águas (PAULA, 2024).

Um dos maiores desafios desse setor é a universalização da prestação dos serviços e a utilização eficaz dos recursos escassos, que precisam atender às questões ambientais, regulatórias e sociais, o que emerge a necessidade de as empresas prestadoras desses serviços serem operacionalmente eficientes (BERALDO; PEREZ FILHO; RAMALHEIRO, 2020). O Novo Marco Legal do Saneamento dispõe que contratos de prestação de serviços públicos de saneamento básico deverão definir metas de universalização que garantam o atendimento de 99% da população com água potável e de 90% com coleta e tratamento de esgotos, no prazo de até 31 de dezembro de 2033 (HELLER; CASTRO, 2013).

As características de rentabilidade e dinamismo colocaram os serviços estatais de água e esgoto no centro das reformas estruturais, sob o argumento de que os governos não possuem os recursos necessários para universalizar a cobertura. A agenda de reforma desses serviços defende a concessão da comercialização do abastecimento de água e do tratamento de esgoto a empresas privadas (CAVALCANTI, 2021). Tais desafios tornam a questão do desempenho organizacional como um tema de suma importância para as companhias.

De modo geral, as organizações públicas possuem características de centralização, especialização e formalização, o que contribui para a eficiência, mas não estimula a inovação (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016). As novas tecnologias digitais impulsionaram as organizações a fornecer novos meios de comunicação e impulsionaram a mudança de práticas já existentes, num ambiente que obriga o setor público a ser operacionalmente constante e organizacionalmente ágil (PENG, 2018).

Um melhor desempenho das companhias que operam o setor demandam inovação, exigindo a revisão de estratégias, a modernização de processos, a reestruturação de mercados e portfólios, e a demonstração de resultados efetivos no cumprimento das metas de universalização perante à sociedade (CALDAS, 2024). Caldas (2024) destaca, numa análise do relatório “Inovação no setor de Saneamento”, da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, publicado em 2022, que os temas prioritários para inovação no saneamento são: (i) ampliação da infraestrutura de coleta e tratamento de efluentes; (ii) controle de perdas na distribuição hídrica; (iii) economia circular aplicada a resíduos do saneamento; (iv) sistemas inteligentes de gestão operacional; (v) modernização do parque tecnológico com ênfase em sustentabilidade energética; e (vi) desenvolvimento de capacidades organizacionais para inovação contínua no setor. Diante da necessidade de atuar de forma inovadora em meio a processos formais, as organizações enfrentam desafios para atingir um bom desempenho em curto prazo, ter eficácia em longo prazo e aumentar a eficiência sob baixos custos (GIESKE; GEORGE; VAN MEERKERK; VAN BUUREN, 2020).

A busca por melhor desempenho organizacional é um dos campos de estudo da ambidestria organizacional (BOUKAMEL; EMERY, 2017; BRYSON; BOAL; RAINES, 2008). No Dicionário Aurélio o termo ambidestria é conceituado como a ação de utilizar ambas as mãos com a mesma habilidade, ou seja, consiste em utilizar dois recursos, teoricamente contrários, para exercer uma atividade (AMBIDESTRIA, 2022).

Gibson e Birkinshaw (2004) caracterizam a ambidestria organizacional como sendo a busca simultânea de duas coisas díspares, com o alinhamento em suas operações atuais, enquanto também se adaptam às mudanças ambientais. Raisch, Birkinshaw, Probst e Tushman (2008) abordam que a ambidestria organizacional é a capacidade que a organização tem de dar continuidade ao negócio atual e, ao mesmo tempo, de se adaptar às mudanças ambientais.

Palm e Lilja (2017) abordam que ambidestria organizacional é a capacidade de gerenciar e equilibrar operações já existentes na organização com o desenvolvimento de novos produtos e é capaz de implementar mudanças incrementais e revolucionárias na organização. Também pode ser conceituada como uma busca concomitante de otimização de processos já existentes e inovação (GIESKE; DUIJN; VAN BUUREN, 2020), equilibrando a implementação de mudanças e a necessidade de manter as operações diárias em funcionamento (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). O'Reilly e Tushman (2013) preconizam que ambidestria organizacional é a capacidade de uma organização de explotar e explorar, a fim de competir em tecnologias e mercados maduros, onde há a valorização da eficiência, do controle e de melhorias incrementais, para competir em novas tecnologias e mercados que valorizam a flexibilidade, autonomia e experimentação.

A ambidestria organizacional visa o equilíbrio entre a exploração e exploração. A exploração consiste em otimizar atividades que a organização já executa, fazendo o melhor possível com os recursos já disponíveis (GIESKE; DUIJN; VAN BUUREN, 2020) e a exploração é a experimentação de novas ideias (PALM; LILJA, 2017), direcionando-se também para a inovação e descoberta de novos produtos, a fim de melhor atender às demandas dos clientes (GIESKE; DUIJN; VAN BUUREN, 2020). Tal equilíbrio pode contribuir para que a organização seja flexível, inovadora, eficaz, eficiente e estável (SIMSEK, 2009), configurando-se como uma solução estratégica para as organizações (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

O estudo da ambidestria aplicado ao setor público é potencialmente relevante, uma vez que as organizações públicas têm adotado uma linha de transformação e adequação ao cenário econômico, num advento de evolução tecnológica e social (PENG, 2018). No setor do saneamento básico o tema é relevante notadamente pela transformação do setor, impulsionada pela inovação, motivada por programas de financiamentos e parcerias estratégicas (CALDAS, 2024).

A presente pesquisa se propõe a ampliar os estudos já existentes, analisando o fomento de ambidestria sob a ótica do estudo de caso de uma empresa estatal do setor de saneamento, a fim de produzir achados quanto à identificação de práticas de ambidestria que impulsionem o desempenho organizacional, num contexto de tensões organizacionais, contribuindo para a literatura de ambidestria no setor público e para os estudos de desempenho das empresas estatais de saneamento.

## OBJETIVOS

Identificar as tensões organizacionais que mais afetam o desempenho ambidestro de uma empresa estatal do setor de saneamento brasileiro e mapear as práticas que podem ser aplicadas para o fomento de ambidestria organizacional no contexto dessa organização.

## METODOLOGIA UTILIZADA

A estratégia de investigação utilizada para a pesquisa foi a de métodos mistos, que permitiu a triangulação de diferentes fontes de dados qualitativos e quantitativos, utilizada com o intuito de melhor entender, explicar e construir os resultados da pesquisa. A abordagem quantitativa utilizada foi a pesquisa de levantamento, que proporcionou por meio de questionário, uma descrição quantitativa de opiniões acerca da incidência das tensões de ambidestria na organização estudada. Ao mesmo tempo, a priorização das tensões e a adoção das práticas de fomento de ambidestria foram exploradas por meio de uma abordagem qualitativa, tendo como estratégia de investigação o estudo de caso, com a coleta de documentos e realização de entrevistas (CRESWELL, 2010).

Os métodos mistos permitiram a adoção da estratégia de triangulação concomitante, com a coleta de dados quantitativos e qualitativos de forma simultânea e combinação dos achados. Em seguida, os dados quantitativos foram convergidos com os dados qualitativos para realizar uma análise abrangente do problema de pesquisa.

Foi realizada uma pesquisa inicial sobre o tema ambidestria organizacional, que teve como foco conhecer os principais conceitos, a fim de se obter uma familiaridade com o tema. Para isso, foi utilizada a base de dados Scopus, constante nos periódicos da Capes, com pesquisa direcionada ao título do artigo, resumo e palavras-chave. Também foram utilizados na pesquisa os artigos disponíveis no Google Acadêmico, mantendo dinâmica de pesquisa similar à Scopus, utilizando-se pares de termos.

O estudo de caso foi aplicado a uma companhia de saneamento brasileira. Os dados foram coletados sob a aplicação de questionário, realização de entrevistas com perguntas abertas, ambos via internet, e análise de documentos disponíveis no site da organização estudada.

Para identificar a incidência das tensões de ambidestria foi aplicado um questionário via *Microsoft Forms*, cujo link foi enviado ao e-mail corporativo de 108 empregados da companhia, ocupantes da função gratificada de gerente. Para a estruturação das perguntas do questionário foi utilizado um instrumento elaborado a partir de dimensões abordadas por Peng (2018), no qual a ambidestria organizacional apresenta tensões que consistem na alocação de recursos, mudança organizacional, processo de tomada de decisão, projeto estrutural e cultura organizacional, com critérios mapeados na revisão de literatura.

O questionário foi elaborado de forma estruturada, com questões fechadas, onde todos os respondentes foram indagados sobre as mesmas perguntas e alternativas de respostas, e ficou disponível para recepção das percepções durante quinze dias. Dos 108 empregados convidados para a pesquisa, 85 leram o e-mail convite e foram recebidas 68 respostas.

O formato utilizado para coleta e análise das respostas do questionário foi a Escala Likert, que adota uma escala de 1 a 5 pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Com a adoção da Escala foi possível identificar a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa.

De forma simultânea à aplicação dos questionários, foram realizadas entrevistas direcionadas, com perguntas abertas, via plataforma *Microsoft Teams*, envolvendo cinco gestores estratégicos da Companhia, com atuação nas áreas de planejamento, captação de recursos e novos negócios, governança, auditoria e gestão de pessoas, os quais não participaram do questionário aplicado aos gerentes.

As entrevistas foram precedidas de uma apresentação com os principais conceitos de ambidestria organizacional e as tensões encontradas na literatura. Após a apresentação, os gestores foram convidados a escolher, numa ordem de prioridade, dentre as cinco tensões apresentadas, quais delas, na opinião deles, mais influenciavam no

fomento de ambidestria organizacional. Em seguida, houve uma apresentação das dez práticas aplicáveis à ambidestria mapeadas na literatura, em que os gestores foram convidados a sugerir quais delas melhor se aplicam para dirimir cada uma das cinco tensões, bem como justificar o motivo da sua escolha.

As transcrições foram registradas manualmente, onde foi possível realizar uma descrição detalhada, classificar e interpretar os dados em códigos, de acordo com as dimensões de análise. O processo codificação desses dados envolveu a separação do texto em categorias, permitindo uma seleção dos dados. A forma de análise adotada na presente pesquisa foi a generalização naturalista, em que tais generalizações buscam aprender com o caso estudado ou aplicar em outra população de casos, comparando e contrastando com a literatura publicada sobre ambidestria organizacional.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A adoção da ambidestria organizacional requer mais do que ações isoladas. Os gestores devem considerar um conjunto integrado de elementos para equilibrar a busca por novas oportunidades (exploração) e o aproveitamento das capacidades existentes (exploração). Essa abordagem sistêmica é essencial para alcançar um desempenho superior (CALDAS, 2024).

Para verificar a necessidade de adoção de práticas de fomento de ambidestria organizacional, identificou-se que elas são necessárias devido a tensões organizacionais que se configuraram barreiras para o alcance da ambidestria no setor público. Peng (2018) observa que existem cinco tensões que impactam no alcance da ambidestria organizacional, que consistem na alocação de recursos, mudança organizacional, processo de tomada de decisão, projeto estrutural e cultura organizacional.

A partir da análise do grau de concordância e discordância da opinião dos gerentes em relação às dimensões apresentadas, foi possível observar que as tensões mapeadas por Peng (2018), também estão presentes na empresa estudada e esse achado proporciona lastro para a próxima etapa da pesquisa, de investigação junto aos gerentes estratégicos sobre quais tensões são mais impactantes e quais práticas podem ser adotadas para dirimir-las.

O estudo possibilitou perceber a incidência de tensões organizacionais na estatal estudada. Quando interrogados acerca da distribuição dos recursos, os gerentes tendem a concordar que suas gerências dispõem de recursos suficientes para as ações ambidestras de alocação de recursos e que expressam à alta administração da empresa a necessidade de destinar recursos para investimentos em projeto de pesquisa, desenvolvimento e inovação, uma vez que reconhecem a ambidestria organizacional como uma capacidade importante para o direcionamento mais eficaz dos recursos da empresa em longo prazo. No entanto, inclinam-se a discordar quando indagados se a política de distribuição de recursos da empresa destina recursos de inovação para suas gerências.

Portanto, em que pese a organização disponha de um plano de investimentos com foco na melhoria, expansão e modernização de seus sistemas, na percepção de seus gerentes, existe a disponibilidade de recursos para a execução de atividades ambidestras, mas a distribuição desses recursos não atende ações de ambidestria organizacional. A dificuldade de distribuir recursos pode ser uma das causas geradoras das tensões de ambidestria (PENG, 2018), onde a exploração e exploração competem por recursos escassos nas organizações públicas (BOUKAMEL; EMERY, 2017), em que a dificuldade não é a gestão direcionada para a utilização de forma mais eficaz (O'REILLY; TUSHMAN, 2013).

A mudança organizacional também se confirma como uma tensão de ambidestria no estudo de caso realizado, pois, na opinião dos gerentes, apesar de eles incentivarem a exploração e exploração em suas áreas, ainda há dificuldades de implementação de mudanças organizacionais na empresa. Além disso, tendem a concordar que a organização não oferece mecanismos que facilitem tais mudanças.

Também é possível realizar uma análise combinada das tensões de processo de tomada de decisão e projeto estrutural. Estruturas e processos de tomada de decisão centralizados podem dificultar o fomento da inovação e a atuação da ambidestria (CANNAERTS; SEGERS; HEDERICKX, 2016; BOUKAMEL; EMERY, 2017) e, na percepção dos gerentes, a empresa dispõe de uma centralização na estrutura organizacional que, por vezes,

impede com suas gerências implementem novos processos de trabalho, o que sugere o projeto estrutural como uma tensão presente na organização.

Considerando que, por meio de suas decisões, os gerentes são antecedentes importantes para a ambidestria (SMITH; UMANS, 2013) e que na organização essa decisão é centralizada, o processo de tomada de decisão se evidencia como uma tensão ao fomento de ambidestria. No entendimento dos gerentes, a tomada de decisão descentralizada pode contribuir positivamente para o desempenho de suas gerências e, portanto, incentivam seus subordinados a terem liberdade para tomar decisões referentes aos seus processos de trabalho, sendo incentivados à experimentação de novas formas de execução das atividades.

A empresa dispõe, em seu organograma, de uma unidade especializada em inovação e, na percepção dos gerentes, essa unidade contribui para que suas gerências possam exercer, simultaneamente, atividades tanto de manutenção do negócio quanto de inovação. No entanto, apesar de concordar com tal assertiva, a maioria dos gerentes nunca desenvolveu ou não desenvolve algum projeto em conjunto com a área de inovação da empresa, o que evidencia o projeto estrutural como uma tensão organizacional.

Também foram observados aspectos de exploração e exploração à luz da cultura organizacional. Na visão dos gerentes, a empresa não incentiva uma cultura que permita erro e estimule os funcionários a assumirem riscos e, para eles, a cultura organizacional se configura um fator dificultador para que suas gerências implementem processos de inovação, o que habilita a presença dessa tensão na organização. Apesar disso, os gerentes afirmam que adotam em suas gerências mecanismos internos para incentivo do desenvolvimento de novas capacidades dos empregados.

Na entrevista com os gestores estratégicos a cultura organizacional é a tensão percebida de forma relevante, pois, segundo eles, com uma cultura organizacional fechada, o processo de inovação não ocorre e para que haja a mudança de cultura, necessariamente deve haver a educação gerencial e que “a resistência cultural é prejudicial para a organização”.

Em segundo lugar ficou a tensão de alocação de recursos, em terceiro o processo de tomada de decisão, em quarto projeto estrutural e em quinto e último lugar, a tensão de mudança organizacional. De acordo com os gestores, a alocação de recursos se confirma como um entrave à ambidestria, pois a alocação precisa ser célere e, por vezes, a tomada de decisão ocorre de forma lenta, influenciando negativamente nesse processo.

O processo de tomada de decisão é impactado por todas as demais e, consequentemente, também se torna uma tensão, pois precisa estar embasado nas áreas técnicas e quando elas são impactadas pelas outras tensões, a tomada de decisão também sofre alterações.

No que se refere ao projeto estrutural, a tensão reside na forma como os processos internos são executados, em que “é importante olhar primeiro o processo” para “fazer diferente o que já fazemos hoje”. No tocante à mudança organizacional, essa tensão envolve planejamento e como a empresa, por questões políticas, costuma mudar de gestão da alta administração de quatro em quatro anos, o planejamento precisa ser bem definido e sofrer o mínimo de interferência para que a mudança não precise ocorrer de forma reativa.

Assim, a tensão que mais impacta no fomento da ambidestria, de acordo com os gestores estratégicos, é a cultura organizacional, ao passo que a dimensão que menos se configura uma tensão é o projeto estrutural. Na revisão de literatura não há uma priorização de relevância das tensões. Os autores abordam que o alcance da ambidestria é um processo complexo, que exige adaptação conjunta de culturas, pessoas, estruturas, estratégias e processos (BOUKAMEL; EMERY, 2017; O'REILLY; TUSHMAN, 2007). No entanto, nas organizações públicas, um dos grandes desafios é a utilização dos recursos escassos de forma eficaz, especialmente num contexto onde os processos de tomada de decisão são centralizados, preocupados com a formalização (BOUKAMEL; EMERY, 2017) e a priorização para minimizar ou extinguir cada tensão pode tornar mais possível o alcance da ambidestria.

A partir das tensões, a análise bibliométrica permitiu identificar as principais práticas que pudessem ser aplicadas ao fomento da ambidestria organizacional, tais como: funcionamento colaborativo, cocriação, ambidestria de

equipe, estilo gerencial, rotinas informais, liderança ambidestra, arquitetura ambidestra, flexibilização organizacional, envolvimento de diferentes atores e *nudge*.

**Funcionamento colaborativo:** permite com que os funcionários opinem sobre práticas já existentes na organização, podendo sugerir melhorias ou propondo novas ideias para aplicabilidade em seu setor ou em toda a organização. Numa organização com diferentes culturas organizacionais, estimular o funcionamento colaborativo facilita a ambidestria, pois pode incentivar processos de integração transversal, móvel e ascendente (PENG, 2018).

De acordo com Peng (2018), esse modelo colaborativo faz com que os funcionários da organização se sintam parte do processo, permitindo com que a equipe apoie o desenvolvimento da inovação. Além disso, um modo colaborativo, com um processo de co-inovação, também pode elucidar questões contraditórias das partes interessadas, permitindo um processo cognitivo de construção que facilite a aceitação, adesão e associação. O gestor pode aproveitar esse modo colaborativo para implementar ações de mudança, que até então vinham sofrendo resistência de sua equipe, amparado no argumento de que tal sugestão partiu dos próprios colaboradores da organização (PENG, 2018).

Essa prática é inspirada no projeto desenvolvido por Peng (2018), denominado “*InnovAction*”, em que a ambidestria colaborativa é aplicada por meio de uma plataforma digital onde os *stakeholders* podem depositar novas ideias ou propor melhorias para as ações que já estão em prática. A grande vantagem dessa prática é que ela não precisa passar por um processo de validação hierárquica e como as ideias são sugeridas pelos próprios membros da organização, elas já não incorrem numa possibilidade de não dar certo, poupando custos de experimentação. Além disso, afeta de forma sutil a cultura organizacional, direcionando-a à inovação.

As iniciativas de baixo para cima podem estimular a capacidade de inovação das organizações públicas, uma vez que os atuais arranjos institucionais desencorajam o compartilhamento de conhecimento entre organizações, o que prejudica o fomento da inovação (BOUKAMEL; EMERY, 2017). O modo colaborativo permite uma complementaridade, integrando o modo hierárquico aos colaboradores. As principais vantagens são: estimular a criatividade e iniciativas, facilitar o apoio da equipe no desenvolvimento da inovação, apoiar a gestão de mudanças, amparar as decisões da alta administração e superar possíveis tensões internas (PENG, 2018).

**Cocriação:** A Cocriação consiste na criação conjunta entre a organização e o cliente. Tem como foco a construção de redes e o desenvolvimento de produtos junto com os *stakeholders* (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016). É uma prática que possibilita o envolvimento real da sociedade, incentivando dois tipos de comportamento: o comportamento de participação da sociedade e o comportamento de cidadania. O primeiro incide na busca, no compartilhamento de informações e no intercâmbio pessoal, onde a sociedade é incentivada a interagir diretamente com o prestador do serviço, sendo vital para a cocriação de valor de sucesso. O segundo é um comportamento voluntário do cliente e consiste em feedback, ajuda, defesa (LUU; ROWLEY; DINH, 2018). No setor público, onde o valor é criado a partir de experiências com o serviço público, os clientes podem contribuir com a organização, sugerindo melhorias nos serviços, contribuindo com outros clientes e fazendo uma propaganda positiva da organização (LUU; ROWLEY; DINH, 2018).

**Ambidestria de equipe:** Em unidades mais informais da organização, os funcionários podem reduzir o nível de centralização e tornar a comunicação e a integração mais simplificadas, criando um ambiente mais favorável à inovação e à colaboração. Nessa prática, os funcionários da organização não precisam dispor de recursos para realizar a exploração e exploração (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016). A equipe ambidestra comporta um equilíbrio entre os indivíduos mais especializados e aqueles que podem fazer a ponte com outras disciplinas. Esse perfil de equipe é importante para superação dos desafios organizacionais (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016).

Em suma, a ambidestria de equipe comporta um desenho organizacional caracterizado por baixos níveis de centralização e formalização, formado por indivíduos com habilidades distintas, sob um contexto de suporte (CANNAERTS; SEGERS; HENDERICKX, 2016). Incentivar a formação de equipes com diferentes habilidades, experiências profissionais e diversas formações profissionais pode contribuir para um funcionamento mais ambidestro da organização.

**Estilo gerencial:** De acordo com Gieske, Dujin e Van Buuren (2020), para a consecução dos objetivos organizacionais, a ambidestria pode adotar estilo transformacional e transacional. O estilo transformacional incentiva os funcionários a ir além dos interesses próprios, por meio da motivação, inspiração, estimulação intelectual, que está ligada à inovação. Por outro lado, o estilo transacional é caracterizado pelo cumprimento de metas bem estabelecidas, sistemas de recompensa e está diretamente relacionado com a otimização (GIESKE, DUJIN; VAN BUUREN, 2020). Gestores ambidestros têm habilidades para lidar com as tensões em torno da exploração e da exploração, sendo capaz de orquestrar a alocação de recursos entre atividades novas e regulares (GIESKE, DUJIN; VAN BUUREN, 2020).

Portanto, o estilo gerencial é uma prática destinada a oferecer suporte à ambidestria, sendo capaz de orquestrar a alocação de recursos entre atividades de otimização e inovação. Esse estilo é orientado ao aprendizado organizacional, treinamento, promoção de sistemas de gestão de desempenho, aprendendo com o erro e permitindo desenvolver processos de gestão de riscos (GIESKE, DUJIN; VAN BUUREN, 2020).

Nessa prática a mobilidade dos gerentes é incentivada pela alta administração da organização, promovendo novos estilos de liderança, em que os gestores indicam qual caminho seguir, inspirando e encorajando as equipes, treinando os funcionários, considerando também suas necessidades individuais, e estimulando-os a pensar o que pode ser feito melhor ou diferente (GIESKE, DUJIN; VAN BUUREN, 2020).

**Rotinas informais:** A rotinas organizacionais formais são frequentemente valorizadas nas organizações públicas, mas elas não são suficientes para garantir o bom desempenho dessas organizações. O que de fato determina o sucesso ou o fracasso das organizações são as práticas reais, que se referem a como os trabalhos são executados e percebidos pelos mais diversos atores. A adoção de rotinas informais na organização pode incentivar o surgimento da inovação, do compartilhamento de conhecimento e do grau de alinhamento entre a intenção estratégica e prática. (GIESKE, DUJIN; VAN BUUREN, 2020).

**Liderança ambidestra:** Bryson, Boal e Rainey (2008) defendem que a liderança tem o papel de fazer uma ponte entre o passado, o presente e o futuro e está associada à preocupação com a evolução da organização como um todo, visando garantir a continuidade e a integridade da organização, num contexto de realidades e possibilidades desconhecidas. Além disso, os líderes estratégicos precisam valorizar o aprendizado e se tornar especialistas em aprender o contexto da organização na qual estão inseridos, proporcionando acesso e estimulando o compartilhamento do conhecimento. Esse perfil de líder precisa atribuir significado à turbulência e imprecisão ambiental e fornecer um roteiro que permita com que a organização evolua e inove (BRYSON; BOAL; RAINY, 2008).

A prática de liderança é uma missão de estratégia da alta administração da organização. A liderança estratégica é marcada pela atenção com a evolução da organização, incluindo seus objetivos e capacidades de mudança (BRYSON; BOAL; RAINY, 2008). Nesse contexto, os líderes estratégicos precisam ser capazes de reunir portadores de competência para que surjam novas soluções a antigos problemas ou novos problemas para os quais podem ser descobertas novas soluções (BRYSON; BOAL; RAINY, 2008). A prática da liderança ambidestra pode ser vista como um modelo para os funcionários públicos, incitando comportamentos explotatórios e exploratórios, proporcionando espaço para pensamentos e ações independentes, apoiando atitudes para desafiar o status quo e mantendo a equipe motivada (LUU; ROWLEY; DINH, 2018).

Funcionários altamente motivados tendem a ter um comportamento mais ambidestro, aprendendo com o líder ambidestro, instados a explorar novas soluções em suas rotinas de trabalho, atendendo ao interesse público de forma mais eficiente e confiável (LUU; ROWLEY; DINH, 2018). Além disso, atendem bem às demandas não somente dos cidadãos que se direcionam às suas organizações, mas se sentem impelidos a atender quaisquer cidadãos da comunidade que necessitem de seus serviços públicos. É um sentimento de compromisso que transcende a obrigação de cumprir com suas atribuições, com o intuito maior de atender ao interesse público. A liderança ambidestra motiva os funcionários públicos a agir de forma adequada, sempre que apropriado (LUU; ROWLEY; DINH, 2018). Essa prática propõe que a organização busque promover funcionários com perfil ambidestro, capazes de exercer liderança ambidestra em suas unidades de atuação, com habilidades de exploração e exploração.

**Arquitetura ambidestra:** Segundo Bryson, Boal e Rainey (2008), a arquitetura organizacional ambidestra permite com que a exploração e a exploração sejam separadas fisicamente, mas integradas por meio de uma coordenação a nível estratégico e amplamente compartilhada. Devido à necessidade de diferentes processos, valores e cultura, uma organização pode ter que implantar unidades destinadas à busca de novos produtos e mercados, de forma separada àqueles destinados aos mercados já existentes (CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009).

Essa prática busca incentivar diferentes modelos de negócios, competências, métricas e culturas e pode permitir com que as organizações públicas lidem de forma efetiva com os problemas de ênfases inadequadas sobre a exploração ou sobre a exploração, propiciando o fomento de uma arquitetura ambidestra, ou seja, um desenho ambidestro que facilite a exploração e a exploração. Possibilita, portanto, simultaneamente, a realização de mudanças radicais e mudanças de rotina na arquitetura que já existente (BRYSON; BOAL; RAINY, 2008).

**Flexibilização organizacional:** Boukamel e Emery (2017) abordam que a flexibilidade organizacional é inerente ao uso dos recursos da organização, sob a ótica de que “capacidades são estimuladas quando os profissionais usam um processo experimental para tatear em direção a objetivos que estão vagamente definidos”. Arranjos flexíveis de trabalho podem ser considerados promotores eficientes de inovação nas organizações, capacitando os funcionários públicos, fomentando comportamentos inovadores com o surgimento de ideias e exploração de oportunidades (BOUKAMEL; EMERY, 2017).

**Envolvimento de diferentes atores:** A intercooperação organizacional contempla uma dimensão interorganizacional fundamental para que o setor público tenha condições de atuar de forma integrada, facilitando a resolução de problemas públicos complexos. Essa prática permite o desenvolvimento de capacidades de exploração, que depende da habilidade de envolver uma ampla rede, composta por atores internos e externos ou outras organizações. Essa expansão da rede de atores envolvidos contribui para uma diversificação de atores, envolvendo inovação colaborativa ou sistemas de inovação (BOUKAMEL; EMERY, 2017).

**Nudge:** é um termo em inglês que significa “dar um empurrãozinho”. É o ato de alertar, lembrar ou avisar gentilmente e está ligado à arquitetura de escolhas, sobre como o indivíduo adota determinada postura e toma determinada decisão (THALER; SUNSTEIN, 2020). É, portanto, uma ferramenta que visa influenciar o comportamento das pessoas, levando em consideração como os indivíduos tomam decisões. Não interfere no livre arbítrio e não usa incentivos financeiros para influenciar na tomada de decisão (REISCH; REISCH; DANIELE; LINDQVIST, 2020).

No contexto do saneamento, tais práticas foram apresentadas para a Companhia estudada, a fim de identificar como a literatura poderia contribuir com o setor. Para se obter um cenário relevante, foram consultados gestores estratégicos da estatal sobre as práticas mais relevantes para a ambidestria na Companhia. A análise se revelou ainda mais robusta, quando tais práticas foram avaliadas sob a ótica das tensões organizacionais. Portanto, a questão envolvida foi o mapeamento das práticas de ambidestria no contexto dessas tensões, onde para dirimir:

- Tensão de alocação de recursos: adoção de práticas de funcionamento colaborativo, arquitetura ambidestra e cocriação;
- Tensão de mudança organizacional: adoção de práticas de ambidestria de equipe, estilo gerencial e liderança ambidestra;
- Tensão de processo de tomada de decisão: adoção de práticas de ambidestria de equipe, liderança ambidestra e estilo gerencial;
- Tensão de projeto estrutural: adoção de práticas de flexibilização organizacional, arquitetura ambidestra, rotinas informais e estilo gerencial;

Estruturadas em forma de hierarquização, as práticas consideradas mais relevantes e com maior potencial de aplicabilidade foram:

1. Funcionamento colaborativo e Rotinas informais;



2. Nudge e Ambidestria de equipe;
3. Envolvimento de diferentes atores e Estilo gerencial;
4. Cocriação;
5. Flexibilização organizacional e Liderança ambidesta;
6. Arquitetura ambidesta.

A hierarquização contribui para uma priorização de ações. No entanto, cabe destacar que as organizações não devem focar apenas no fator de ambidestria, e sim, num conjunto de práticas, (GIESKE; GEORGE; VAN MEERKERK; VAN BUUREN, 2020), pois adotar uma única prática pode não resultar nos efeitos desejados de ambidestria (MATHEUS; JANSEN, 2016).

Diante da análise das entrevistas, foi possível perceber que as práticas mais mencionadas pelos gestores estratégicos foram ambidestria de equipe, rotinas informais e liderança ambidesta e essas práticas têm aplicabilidade dirimir todas as tensões mapeadas. Como a proposta de tais práticas é para aplicação numa organização pública e, considerando que o setor público lida com recursos escassos e que o presente estudo tem como foco empresas de saneamento básico brasileiras, as quais possuem desafios de universalização do saneamento, questões ambientais, regulatórias e sociais (BERALDO; PEREZ FILHO; RAMALHEIRO, 2020) sugerimos que caso haja a necessidade de priorizar apenas as práticas mais relevantes, que sejam adotadas as referidas práticas, pois além de serem validadas pela literatura, são resultado de um estudo empírico realizado com uma organização do setor, sendo esta, uma contribuição da presente pesquisa para a literatura e para o setor de saneamento brasileiro.

Por outro lado, as práticas menos mencionadas foram arquitetura ambidesta, cocriação e envolvimento de diferentes atores, e num momento de priorização das práticas, sugerimos que essas práticas sejam adotadas num momento posterior, ou que não sejam adotadas em detrimento das mencionadas como mais relevantes pelos gestores estratégicos. Por fim, destacamos que todas as práticas mapeadas na literatura foram mencionadas pelos gestores, corroborando a relevância de tais práticas.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A prestação de serviços de saneamento básico influencia na saúde pública, nos recursos hídricos, no desenvolvimento urbano e no meio ambiente (HELLER; CASTRO, 2013) e, portanto, tais serviços precisam ser prestados de forma segura, com regularidade, qualidade, de forma eficiente e economicamente estável (BRASIL, 2021). Um dos maiores desafios do setor de saneamento no Brasil é a universalização dos serviços, a utilização dos recursos escassos de forma eficaz, além de questões ambientais, regulatórias e sociais prazo (BERALDO; PEREZ FILHO; RAMALHEIRO, 2020).

Nesse contexto, esse trabalho trouxe o conceito da ambidestria organizacional, que surge como uma solução estratégica voltada, também, para o desenvolvimento das organizações. Por meio da ação simultânea de otimizar os recursos atuais e explorar novas competências, as organizações podem atingir níveis superiores de desempenho e no setor de saneamento essa capacidade pode contribuir para lidar com os mencionados desafios.

Diante disso, buscou-se identificar as principais tensões organizacionais em torno da ambidestria e mapear práticas para dirimi-las, sob a abordagem de estudo de caso de uma empresa estatal de saneamento básico, a fim de encontrar *insights* tanto para o setor de saneamento quanto para o setor público. A organização estudada tem como visão se tornar a melhor empresa de saneamento ambiental do Brasil, com a missão de desenvolver e implementar solução em gestão em saneamento ambiental. As tensões organizacionais podem representar um obstáculo para a consecução de tais objetivos e a proposta de práticas aplicáveis à ambidestria podem representar uma solução estratégica para a organização. Um dos diferenciais da presente pesquisa é estudo direcionado a um setor caracterizado como público, mas que, por ser comumente exercido por meio de companhias estatais, não é focado somente na criação de valor público, como também precisa ser economicamente viável.

Nas publicações correlatas, tanto no âmbito público como privado, poucos estudos discutem sobre a influência das tensões organizacionais no fomento de ambidestria, não havendo a identificação de estudos que revelem a priorização de quais as tensões que mais afetam as organizações. Dessa forma, o presente estudo se propôs a investigar as tensões que mais influenciam no desempenho da empresa estatal e encontrou que todas as tensões estão presentes na organização estudada, sendo a cultura organizacional a tensão que mais influencia no desempenho da organização, seguida da alocação de recursos, processo de tomada de decisão, projeto estrutural e mudança organizacional.

Ao perceber que tais tensões afetam diretamente as atividades de ambidestria, foram mapeadas possíveis práticas de fomento de ambidestria e apresentadas a gestores estratégicos da empresa estatal, onde descobriu-se que todas as dez práticas sugeridas são passíveis de aplicação, umas com maior frequência, outras com menos. Quanto à tensão de alocação de recursos, foi possível mapear as práticas de funcionamento colaborativo, arquitetura ambidestra e cocriação são aplicáveis; para a mudança organizacional, as práticas de ambidestria de equipe, estilo gerencial e liderança ambidestra; para dirimir a tensão do processo de tomada de decisão, as práticas de ambidestria de equipe, liderança ambidestra e estilo gerencial; no tocante à tensão de projeto estrutural, as práticas de flexibilização organizacional, arquitetura ambidestra, rotinas informais e estilo gerencial e quanto à tensão mais mencionada pelos gestores, as práticas de rotinas informais, funcionamento colaborativo, ambidestria de equipe, *nudge*, envolvimento de diferentes atores e estilo gerencial.

Algo novo produzido nessa análise é que as práticas não foram propostas somente para equilibrar a exploração e a exploração, como também foram aplicadas a um contexto, que chamamos de tensão. Assim, de acordo com a tensão que mais afeta as organizações, os gestores vão saber quais práticas melhor adequam. Outro achado da pesquisa consiste que as práticas mais mencionadas pelos gestores estratégicos foram ambidestria de equipe, rotinas informais e liderança ambidestra e essas práticas têm aplicabilidade para dirimir todas as tensões mapeadas, sendo, portanto, aplicáveis no contexto das organizações públicas.

O tema da ambidestria organizacional é relativamente recente e trazê-lo para discussão no setor público e no setor de saneamento é outra contribuição deste estudo. Buscou-se reunir num só estudo aspectos de ambidestria que, nas publicações correlatas, não são encontrados de forma compilada. Tratou-se do conceito de ambidestria organizacional, exploração, exploração, desafios da ambidestria no setor público, tensões de ambidestria e práticas aplicáveis à ambidestria organizacional.

Uma limitação do estudo foi ter sido realizado somente em uma empresa estatal de saneamento. Assim, propomos que estudos futuros contemplem outras companhias, inclusive, as de capital aberto. Ou ainda, propomos que tais práticas sejam testadas também sob o ponto de vista de gestores de outras organizações do setor público, com outros nichos de atuação, em diversos estados brasileiros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBIDESTRIA. *In: DICIO, Dicionário Online de Português*. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/ambidestria/>.
- BERALDO, Mariana Passos; PEREZ FILHO, Augusto Martinez; RAMALHEIRO, Geralda Cristina de Freitas. O programa PIPE/FAPESP e o novo marco legal do saneamento básico (Lei n. 14.026/2020): breves reflexões sobre a política pública de inovação na área do saneamento básico. **Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Franca**, v. 15, v. 2, 2020. DOI: 10.21207/1983.4225.1179. Disponível em: <https://www.revista.direitofranca.br/index.php/refdf/article/view/1179>
- BOUKAMEL, Owen; EMERY, Yves. Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, 2017.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. Secretaria Nacional de Saneamento. **Panorama do Saneamento Básico no Brasil – 2021**. Brasília, DF, 2021.
- BRYSON, John M.; BOAL, Kimberly B.; RAINES, Hal G. Strategic orientation and ambidextrous public organizations. In: **Conference Paper, Organisational Strategy, Structure and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow, Cardiff University**. 2008. p. 3-5. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.568.8&rep=rep1&type=pdf>
- CALDAS, Raimunda Aurineide Lemos. **Relacionamentos da CSV entre ambidestria e desempenho nas empresas de saneamento básico no Brasil**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2023. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR\\_bf642620b02cc045db4002dba9a821d7](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR_bf642620b02cc045db4002dba9a821d7). Acesso em: 25 de abril de 2025.
- CANNAERTS, Nele; SEGERS, Jesse; HENDERICKX, Erik. Ambidextrous design and public organizations: a comparative case study. **International Journal of Public Sector Management**, 2016.
- CAO, Qing; GEDAJLOVIC, Eric; ZHANG, Hongping. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 781-796, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>. Disponível em <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1090.0426>
- CAVALCANTI, Paula Gomes da Costa. Lei Federal No 14.026/2020: o “velho” novo marco regulatório do saneamento básico. **Revista ensaios**, 2021.
- CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- GIBSON, Cristina B.; BIRKINSHAW, Julian. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, 2004.
- GIESKE, Hanneke, GEORGE, Bert; MEERKERK, Ingmar Van; BUUREN, Arwin Van. Innovating and optimizing in public organizations: does more become less?. **Public Management Review**, 2020.
- HELLER, Léo; CASTRO, José Esteban. **Política pública e gestão de serviços de saneamento**. Belo Horizonte: Editora UFMG. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2013.
- LUU, Tuan Trong; ROWLEY, Chris; DINH, Khai Cong. Enhancing the effect of frontline public employees' individual ambidexterity on customer value co-creation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2017-0091> Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBIM-04-2017-0091/full.html>.
- MATHEUS, Ricardo; JANSSEN, Marijn. Towards an ambidextrous government: Strategies for balancing exploration and exploitation in open government. In: **Proceedings of the 17th International Digital Government Research Conference on Digital Government Research**. 2016. p. 334-341. DOI: <https://doi.org/10.1145/2912160.2912192>. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/2912160.2912192>
- O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, 2007.
- PALM, Klas; LILJA, Johan. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. **International Journal of Quality and Service Sciences**, 2017.
- PAULA, Joalise Collyer Teixeira de Paula. **Efeito mediador e moderador ESG entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional nas empresas de saneamento básico no Brasil**. 2023. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2023. Disponível



**33º CONGRESSO DA ABES**

Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental

**FITABES 2025**

Feira Internacional de Tecnologias de Saneamento Ambiental



em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR\\_380770dad21b16482272bcc78d4bba30](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFOR_380770dad21b16482272bcc78d4bba30). Acesso em: 25 de abril de 2025.

PENG, Hongxia. Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits. *Management Decision*, 2018.

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

DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206308316058>

RAISCH, Sebastian; BIRKINSHAW, Julian; PROBST, Gilbert; TUSHMAN, Michael L.. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, v. 20, n. 4, p. 685-695, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>. Disponível em:

<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1090.0428>

REISCH, Lucia; DANIELE, Sandro; LINDQVIST, Frida. **Nudging to foster sustainable innovation within organizations: An exploratory theoretical/empirical study**. 2020. Disponível em:

[https://researchpi.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/62183324/903048\\_Nudging\\_to\\_foster\\_sustainable\\_innovation\\_within\\_organizations\\_An\\_exploratory\\_theoretical\\_empirical\\_study.pdf](https://researchpi.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/62183324/903048_Nudging_to_foster_sustainable_innovation_within_organizations_An_exploratory_theoretical_empirical_study.pdf)

SIMSEK, Zeki. Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 2009.

SMITH, Elin; UMANS, Timurs. Organizational Ambidexterity at the Local Government Level: The effects of managerial focus. *Public Management Review*, 2013.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge*. Rio de Janeiro: Editora Schwarcz, 2020.