



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPGP
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

RAIMUNDA VIRGÍNIA SILVA

**AMBIDESTRIA E CONTROLE SOCIAL: EFEITOS MODERADORES DAS MEDIDAS
DE GOVERNANÇA**

TERESINA – PI

2024

RAIMUNDA VIRGÍNIA SILVA

**AMBIDESTRIA E CONTROLE SOCIAL: EFEITOS MODERADORES DAS MEDIDAS
DE GOVERNANÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública (PPGP) da Universidade Federal do Piauí (UFPI), na área de Concentração em Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional, linha de Pesquisa Organizações e Desenvolvimento Regional, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Assunção de Moraes

Coorientador: Prof. Dr. Alexandre Rodrigues Santos

TERESINA – PI

2024

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas e Letras
Serviço de Processamento Técnico

S586a

Silva, Raimunda Virgínia.

Ambidestria e controle social : efeitos moderadores das
medidas de governança / Raimunda Virgínia Silva. -- 2024.
146 f.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Piauí,
Centro de Ciências Humanas e Letras, Programa de Pós-
Graduação em Gestão Pública, Teresina, 2024.

“Orientador: Prof. Dr. Thiago Assunção de Moraes. ”

1. Transparência. 2. Controle social. 3. Ambidestria. 4.
Governança. 5. Gestão pública. I. Moraes, Thiago Assunção de.
II. Título.

CDD 350

Bibliotecária: Amanda Maria Coelho Vieira Albuquerque CRB3/1353



Documento assinado digitalmente
RAIMUNDA VIRGÍNIA SILVA
Data: 22/11/2024 08:36:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

RAIMUNDA VIRGÍNIA SILVA

AMBIDESTRIA E CONTROLE SOCIAL: EFEITOS MODERADORES DAS MEDIDAS DE GOVERNANÇA.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Organizações e Desenvolvimento Regional.

Orientador(a): Prof. Dr. Thiago Assunção de Moraes.

Aprovada em 21 de novembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
THIAGO ASSUNCAO DE MORAES
Data: 21/11/2024 15:38:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Thiago Assunção de Moraes (UFPI)
Orientador



Documento assinado digitalmente
ALEXANDRE RODRIGUES SANTOS
Data: 22/11/2024 15:35:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Alexandre Rodrigues Santos (UFPI)



Documento assinado digitalmente
MAURICIO MENDES BOAVISTA DE CASTRO
Data: 25/11/2024 13:33:39-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Maurício Mendes Boavista de Castro (UFPI)
Examinador Interno

LAURO OLIVEIRA
VIANA:71840575387

Assinado de forma digital por LAURO
OLIVEIRA VIANA:71840575387
Dados: 2024.11.22 15:31:19 -03'00'

Prof. Dr. Lauro Oliveira Viana (UFPI)
Examinador Externo ao Programa

AGRADECIMENTOS

Quando penso em trilhar um caminho novo, peço orientação a Deus, e com o mestrado não foi diferente: pedi que Deus me guiasse até a aprovação na seleção, e quando pensei em desistir, visto que já havia tentado três vezes, a orientação veio em forma de uma palavra amiga. Ao meu amigo e coorientador, Alexandre, o meu *obrigada*, cheio de gratidão. Você foi luz em todo o caminho percorrido! Obrigada por não ter me deixado desistir.

E como Deus é perfeito em todas as coisas, ainda tive como orientador o Prof. Thiago que, com sua paciência e sua generosidade, formou uma dupla irretocável com Alexandre. Obrigada, Prof. Thiago, por reconhecer minhas limitações e torná-las superáveis.

Quando dizem que família é a base de tudo, é verdade: o que nossos pais nos ensinam, por meio do exemplo, levamos por toda a vida. Com meu pai, aprendi a retidão do caráter e que nas quedas da vida, devemos levantar-nos, sacudir a poeira e continuar a caminhada. Minha mãe dizia sempre que herança maior que estudos de qualidade ela não podia deixar para os filhos. Eles foram e continuam sendo, do alto, meus maiores mestres. Hoje, eu sou o caráter de Francisco Joaquim e a coragem de Maria de Lourdes. Obrigada, mãe. Obrigada, pai. E ainda agradeço à minha tia Francisca por tudo o que me proporcionou; por guiar-me por caminhos que me trouxeram até aqui.

O tempo de Deus é o tempo certo. Ele não escreve certo por linhas tortas: Ele escreve certo por linhas mais certas ainda. No tempo certo, fui aprovada no mestrado, porque eu tinha de conhecer na turma 12 do PPGP pessoas que tornariam a caminhada mais leve e, muitas vezes, até divertida. Adriana, Fabiana, Letícia e Marta, obrigada, foi mágico trocar essa experiência com vocês.

Aos professores do PPGP, agradeço imensamente pelos ensinamentos compartilhados. Levo na bagagem um pouquinho do que aprendi com cada um.

À minha UFPI, toda a minha gratidão por me possibilitar realizar esse sonho, por abrir tantas portas durante a minha trajetória profissional, e por tantas outras que serão abertas ainda.

Aos meus amigos que compreenderam minha ausência, e continuavam convidando mesmo sabendo que eu não iria. Obrigada por esperarem junto comigo essa fase passar.

Por fim, expresso minha profunda gratidão à Secretaria de Administração do Piauí, por ter possibilitado a realização da coleta de dados, com um agradecimento especial aos respondentes.

Obrigada ao meu Deus e a toda a minha espiritualidade.

RESUMO

A inovação, no contexto da gestão pública, visa não apenas a resolver problemas antigos com soluções mais eficazes, mas também antecipar novas necessidades e novos desafios, promovendo uma Administração Pública mais proativa e orientada para o futuro. A ambidestria organizacional, que envolve a capacidade de uma instituição equilibrar a exploração de novas oportunidades (*exploration*) e o aproveitamento eficiente de recursos e de processos existentes (*exploitation*), tem efeitos positivos significativos no contexto da Administração Pública. A governança, por sua vez, diz respeito aos mecanismos de controle, de liderança, de responsabilidade e de transparência, os quais garantem a eficácia na gestão das organizações. Uma governança forte é baseada em princípios como *accountability*, transparência e participação social. A promoção da transparência nas decisões governamentais tornou-se uma necessidade premente, pois possibilita o controle social por parte dos atores envolvidos que buscam uma gestão pública comprometida com a qualidade e a eficiência. Nesse cenário, esta pesquisa explora como os construtos ambidestria, governança e controle social se relacionam. O objetivo deste estudo é analisar o efeito de moderação da governança na relação entre ambidestria e controle social, no âmbito da Secretaria de Administração do Estado do Piauí (SEAD/PI). Para o alcance dos objetivos estabelecidos, desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem quantitativa e descritiva, com aplicação de questionário para coletar informações subsidiárias, tencionando responder à questão de pesquisa. Para tanto, aplicou-se a técnica de análise de moderação. Constatou-se que não há evidências suficientes para afirmar que a governança modera a relação entre ambidestria e controle social.

Palavras-chave: transparência; controle social; ambidestria; governança; gestão pública.

ABSTRACT

Innovation, in the context of public management, aims not only to solve old problems with more effective solutions, but also to anticipate new needs and new challenges, promoting a more proactive and future-oriented Public Administration. Organizational ambidexterity, which involves an institution's ability to balance the *exploitation* of new opportunities (*exploration*) and the efficient use of existing resources and processes (*exploitation*), has significant positive effects in the context of public administration. Governance, in turn, refers to the mechanisms of control, leadership, responsibility and transparency, which guarantee the effective management of organizations. Strong governance is based on principles such as accountability, transparency and social participation. Promoting transparency in government decisions has become a pressing need, as it enables social control on the part of the players involved who seek public management committed to quality and efficiency. In this scenario, this research explores how the constructs ambidexterity, governance and social control are related. The aim of this study is to analyze the moderation effect of governance on the relationship between ambidexterity and social control, within the scope of the Secretariat of Administration of the State of Piauí (SEAD/PI). In order to achieve the established objectives, a quantitative and descriptive research approach was developed, using a questionnaire to collect subsidiary information, with the intention of answering the research question. To this end, the moderation analysis technique was applied. It was found that there is insufficient evidence to affirm that governance moderates the relationship between ambidexterity and social control.

Keywords: transparency; social control; ambidexterity; governance; public management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Liderança ambidestra	43
Quadro 2 –	Artigos que fundamentaram a pesquisa	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Estatísticas descritivas do construto ambidestria organizacional	56
Tabela 2 –	Estatísticas descritivas do construto controle social	58
Tabela 3 –	Estatísticas descritivas do construto governança	59
Tabela 4 –	Quantitativo por gênero	63
Tabela 5 –	Quantitativo por faixa etária	63
Tabela 6 –	Quantitativo por formação acadêmica	64
Tabela 7 –	Quantitativo por gênero e formação acadêmica	64
Tabela 8 –	Quantitativo por faixa etária e formação acadêmica	64
Tabela 9 –	Quantitativo por tempo de trabalho	65
Tabela 10 –	Estimativas de moderação	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Framework</i> da pesquisa	47
Figura 2 – Metodologia adotada	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização e problematização	11
1.2	Objetivos da pesquisa	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	Argumentação da pesquisa	19
1.4	Justificativa	21
1.5	Estrutura da dissertação	23
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1	Governança pública	24
2.2	Controle social	27
2.3	Definição e características da ambidestria organizacional	35
2.4	Hipóteses da pesquisa	43
2.4.1	<i>Framework</i> da pesquisa	46
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	52
3.1	Abordagem da pesquisa	52
3.2	Método de pesquisa	53
3.3	Seleção do caso e amostra	53
3.4	Procedimento para coleta de dados	55
3.4.1	Procedimentos descritivos	55
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
4.1	Perfil dos respondentes	63
4.2	Análise da moderação	65
4.2.1	Modelo de análise	66
4.2.2	Estimação do modelo	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
5.1	Contribuições da pesquisa	73
5.2	Limitações da pesquisa	74
5.3	Recomendações para futuras pesquisas	75
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados	98
	APÊNDICE B – Produto Técnico Tecnológico	116

ANEXO A – Resumo do organograma da SEAD/PI	138
ANEXO B – Organograma do gabinete.....	139
ANEXO C – Organograma da Superintendência de Gestão Administrativa.....	140
ANEXO D – Organograma da Superintendência de Gestão de Pessoas.....	141
ANEXO E – Organograma da Superintendência de Licitações e Contratos.....	142
ANEXO F – Organograma da Superintendência de Parcerias e Concessões.....	143
ANEXO G – Organograma da Superintendência de Patrimônio Imobiliário.....	144
ANEXO H – Organograma do Núcleo Estrat. de Tec. e Governo Digital	145
ANEXO I – Organograma da Escola de Governo.....	146

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problematização

A representação democrática não se restringe à eleição de representantes, mas abrange um conjunto diversificado de mecanismos pelos quais os cidadãos podem exercer controle e supervisão sobre as instituições estatais. Ademais, não se resume à mera transferência de poder por meio do voto, porquanto constitui um processo político que estabelece uma ligação entre a sociedade e as estruturas do Estado. Esses mecanismos contínuos de controle são componentes essenciais de um processo mais amplo de prestação de contas dos governantes, sejam políticos eleitos ou funcionários públicos, assegurando que atuem em consonância com os interesses da sociedade (Urbinati, 2006).

A propósito, Guimarães (2022) ressalta que a democracia brasileira representa uma aproximação do ideal democrático apenas em seu aspecto fundamental, ou seja, no tocante à ação do Estado em suprir as necessidades de seus cidadãos.

Por outro lado, conforme observado por Levy (2019), a Constituição Federal, alinhada aos movimentos em favor da democracia e da justiça social, procurou fortalecer a gestão pública, ao fomentar a participação e a descentralização de responsabilidades para os estados e os municípios, aproximando-os dos cidadãos. Isso sugere uma tentativa contínua de fortalecer a democracia e a justiça social no Brasil, por meio da participação ativa e da descentralização, elementos essenciais para uma gestão pública mais eficiente e próxima das realidades locais.

Com isso, dada à necessidade imperativa de monitorar os atos da Administração Pública – que acompanha o desenvolvimento das sociedades –, novos paradigmas são estabelecidos para garantir a efetivação dessa dinâmica, como é o caso do instrumento conhecido como *controle social*.

Autores como Carvalho (2013) e Côrtes (2005) destacam que algum tipo de ação colegiada em políticas públicas – embora sem uma representação expressiva ou poder decisório, como nos Conselhos Municipais de Educação do Brasil Império – já era uma realidade há muito tempo no Brasil. Nos anos 1930, já havia registros de comissões gestoras, como nos Institutos de Aposentadoria e Pensões, bem como o Conselho Nacional de Saúde (CNS), que permanece ativo até os dias atuais (Côrtes, 2005; Carvalho, 2013; Ciconello, 2014).

A institucionalização da participação social, assim como a própria construção da democracia, está intrinsecamente ligada a contextos históricos. Especialmente na América Latina, onde a instabilidade política e as desigualdades estruturais são persistentes, tem sido desafiador propor e sustentar políticas destinadas a garantir a participação da sociedade nas instâncias públicas (Lechner, 1996; Osorio, 2014).

Para Maranhão, Rosa e Guimarães (2023), a participação cidadã, como forma de controle social, almeja não apenas garantir a implementação dos direitos já estabelecidos, mas também promover a criação de novos direitos e fortalecer o papel político da sociedade civil, juntamente com o dever dos cidadãos.

O conceito de controle social, que advoga em favor da participação popular, emerge a partir dos movimentos sociais das décadas de 1970 e 1980, durante o processo de redemocratização (Côrtes, 2005; Ciconello, 2014). Apesar das restrições impostas pelo regime militar às liberdades de associação e de expressão, esses movimentos encontraram formas de atuação para criticar o contexto político da época (Medeiros; Matias-Pereira, 2003; Ciconello, 2014).

Segundo Di Marco e Terci (2022), no Brasil, a questão ganhou destaque com a promulgação da Constituição de 1988, que formalizou a participação nas principais políticas públicas, garantindo a presença de representantes da sociedade civil nos processos decisórios, por meio de diversos instrumentos, tais como os conselhos gestores e as audiências públicas, entre outros.

O exercício do controle social – um instrumento nascido do seio de uma sociedade organizada e ciente do poder participativo que pode exercer – abrange, entre outros aspectos, a avaliação da conduta do administrador público por meio da consolidação de um ambiente democraticamente robusto e amadurecido. Isso ocorre porque o impulso sociopolítico, que busca primordialmente a justiça social, é alimentado pelo fortalecimento dos espaços de diálogo (Maranhão; Rosa; Guimarães, 2023).

O período de redemocratização, nos anos 1980, impulsionado pela intensa mobilização dos movimentos sociais em prol de reformas em setores vitais como saúde, educação e habitação, culminou na consolidação de modelos de gestão participativa que foram oficializados pela Constituição Federal de 1988 (Di Marco; Terci, 2022).

Além disso, a chamada *Constituição Cidadã* estabeleceu o compromisso dos gestores públicos com a transparência e a divulgação de informações, preconizando, no art. 37, que a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios seguirá os princípios de legalidade, da impessoalidade, da

moralidade, da publicidade e da eficiência, e ainda prevê que a divulgação dos atos, dos programas, das obras, dos serviços e das campanhas dos órgãos públicos deve ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, não sendo permitida a inclusão de nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de servidores públicos (BRASIL, 1988, on-line).

Atualmente, em termos gerais, as instâncias de controle são classificadas de acordo com a relação estabelecida com a instituição controlada (controle interno e externo) e o foco de atuação (processos ou resultados), entre outros aspectos (Farenzena, 2010). Esse conjunto de instituições é denominado por Filgueiras (2018) como *burocracias de controle*, e essa diversidade complexa configura um sistema que pode ser descrito como uma ecologia de burocracias.

Após a redemocratização, o controle externo surgiu como mais uma forma de autorregulação dos poderes, especialmente do Legislativo sobre os atos do Executivo, principalmente por meio da supervisão dos Tribunais de Contas. Além disso, com o fortalecimento institucional do Ministério Público, foi possível a condução de investigações e a abertura de inquéritos com o objetivo de responsabilizar ou corrigir os atos dos agentes públicos (Silva, 2002; Farenzena, 2010).

Esse ecossistema de controle burocrático institucional tem se fortalecido de forma gradual ao longo das últimas três décadas, impulsionado por uma série de fatores internos e externos, dentre os quais estão: a transferência de responsabilidades e de poderes coercitivos decorrentes das reformas do Estado nos anos 1990; a implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal; a crescente desconfiança popular em relação aos agentes políticos; e a maior demanda da sociedade por *accountability* e combate à corrupção (Silva, 2002; Filgueiras, 2018).

A transparência das ações governamentais desempenha um papel considerável no controle social e no fortalecimento da democracia. Logo, a divulgação de informações confiáveis é fundamental para promover a participação cidadã e constitui um elemento essencial para o funcionamento democrático (Vieira, 2012).

Nesse sentido, a transparência e o controle social não são apenas encarados como instrumentos de combate à corrupção, mas também são valorizados moralmente. Portanto, pode-se supor que quanto mais a sociedade está envolvida nos atos de governança pública, mais a gestão se concentrará na eficiência, na eficácia e na efetividade da utilização dos recursos públicos. Outrossim, apenas com essas informações, os cidadãos poderão escolher seus representantes de forma mais eficaz (Bairral; Coutinho; Alves, 2015).

A participação popular é inibida pela presença da corrupção, que também constitui uma consequência da ausência da participação cidadã, pois prejudica o processo democrático e a equidade social, minando a confiança nos governantes, alimentando a desconfiança na sociedade, exacerbando a disparidade na distribuição de recursos, enfraquecendo as instituições públicas, obstaculizando o progresso local e, conseqüentemente, reduzindo o potencial de crescimento das nações. O desenvolvimento local, que depende de práticas sólidas de governança na prestação de serviços públicos, emerge como um elemento fundamental para o engajamento dos atores sociais na prática da cidadania. A transparência, portanto, desempenha um papel meritório ao capacitar a sociedade e desencorajar comportamentos corruptos (Pereira, 2002; Rosa, 2004; Rose-Ackerman, 2005; Lambsdorff, 2007; Loureiro; Teixeira; Prado, 2008; Vieira-Melo, 2010; Pagotto, 2010; Gambi; Moresco; González, 2014; Afonso, 2015).

Nesse contexto, aponta-se a posição do Brasil no *ranking* do Índice de Percepção da Corrupção (IPC) de 2023. O IPC é um indicador anual publicado pela Transparência Internacional, uma organização anticorrupção e sem fins lucrativos, sediada em Berlim, que avalia o grau de percepção de corrupção em 180 países e territórios. O País perdeu dez posições e ficou em 104º em IPC naquele ano, o que indica que ficou abaixo da média global, da média regional das Américas e da média dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), além da média de um recorte de países classificados como “democracias falhas” no levantamento da Transparência Internacional. A respeito do controle social da corrupção, o referido órgão apontou avanços no País, com a definição de novas regras para prevenir violações da Lei de Acesso à Informação, e resgate amplo da governança ambiental (Transparência Internacional, 2023).

Os diálogos concernentes à governança e à eficiência no âmbito público renovaram o enfoque na transparência, à medida que englobaram agentes externos ao Estado, tanto como executores quanto como avaliadores de políticas públicas (Peters; Pierre, 1998; Donahue, 2004; Shah, 2006; Bevir, 2010).

Adicionalmente, o progresso das tecnologias de informação e o aumento do debate sobre dados abertos têm gerado uma ampla gama de informações e oportunidades de análise de dados (Molloy, 2011; Janssen; Charalabidis; Zuidervijk, 2012; Iglesias, 2017). Por conseguinte, essa dinâmica facilita a participação social e a fiscalização das ações governamentais, promovendo uma gestão mais transparente e responsiva.

Nesse contexto, a inovação trazida pelo uso das ferramentas de Tecnologia, Informação e Comunicação (TICs) proporciona maior agilidade e eficiência, não só quanto à

operacionalização dos atos da gestão, mas também à divulgação das ações e aos resultados do governo, viabilizando maior controle por parte da sociedade. Sobrelevam-se aqui as mudanças na comunicação causadas pelas novas tecnologias, principalmente as mídias sociais *on-line*, que impactam as comunicações e as relações entre os sujeitos, introduzindo novas nomenclaturas, novos métodos de compartilhamento e outras organizações sociais (Santos; Simonard, 2017). Esses novos métodos tornam o controle social mais dinâmico e proativo, possibilitando que a sociedade participe ativamente do processo de governança.

Há um otimismo visível em relação às inovações na esfera da informação, especialmente com a proliferação de informações e o acesso proporcionado pela internet, cuja capacidade de alcançar um amplo público promove a transparência e facilita a participação popular na Administração Pública e, por conseguinte, a *accountability* (Allegretti; Platt Neto, 2011).

Em outras palavras, existe uma crença na possibilidade de realizar a transparência na gestão pública por meio da internet e das TICs, além de canais eletrônicos, como pode ser visto nas Leis da Transparência (Lei Complementar n.º 131/2009) e de Acesso à Informação (Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011), que usam tecnologia para informar a comunidade sobre como os fundos públicos são gastos (Santos; Simonard, 2017).

A transparência, como instrumento público, é um processo que envolve o exercício da cidadania no que diz respeito ao conhecimento das decisões tomadas pelo governo, contribuindo, sobretudo, para a efetivação das políticas públicas. Por cúmulo, é outro resultado da democratização, que inclui aspectos sociais, culturais, econômicos, administrativos e financeiros, e sua importância no contexto público é reforçada à medida que se converte em uma ferramenta facilitadora do controle social e da *accountability* (Gambi; Moresco; González, 2014; Afonso, 2015).

A *accountability* é um dos pilares da democracia e da qualidade da Administração Pública, desde que sejam respeitados três princípios essenciais, a saber: a obrigação dos governos de prestarem contas; a transparência na gestão; e o controle social, por meio da participação cidadã.

Dito de outra forma, trata-se de um processo bidirecional: espera-se que o governo conduza uma gestão transparente, ao mesmo tempo em que se conte com a participação e a interação da sociedade nos processos decisórios da Administração Pública. Isso implica que a participação cidadã na gestão seja considerada “uma dimensão da *accountability* tão relevante quanto a prestação de contas e a transparência” (Raupp; Pinho, 2011, p. 122). Nessa perspectiva, a democratização da gestão pública requer a implementação de canais eficazes de

participação, garantindo o controle social e a transparência das ações públicas (Amorim, 2000).

A questão da transparência nos governos locais desperta grande interesse entre formuladores de políticas públicas, gestores, cidadãos e demais partes interessadas. A disseminação do acesso à internet tem-se tornado uma ferramenta de boa governança em todo o mundo, de modo que notáveis esforços globais têm sido observados por parte das autoridades governamentais para promover a transparência em relação aos cidadãos (Navarro-Galera; Alcaraz-Quiles; Ortiz-Rodriguez, 2018).

O uso eficaz dos recursos públicos demanda mecanismos mais robustos de transparência na tomada de decisões dos governos locais, impulsionado pela pressão dos cidadãos para combater a corrupção e os abusos de poder (Tejedo-Romero; Araújo, 2018).

Nessa direção, ressalta-se a importância das práticas do paradigma da governança pública, as quais preconizam uma gestão marcada pela redução do tamanho do Estado e pelo aumento da participação da sociedade, adotando políticas voltadas para o fortalecimento da transparência, da sustentabilidade e da eficácia na obtenção de resultados (Massuanganhe, 2015; Ribeiro; Alcoforado, 2016).

Alguns autores acreditam que a palavra *governança* pode ser usada para descrever qualquer modelo que surge do reconhecimento de que o Estado depende de outro ou do incentivo para que as organizações públicas sejam consideradas organizações do setor privado. Portanto, a mudança de foco no processo altera o resultado e a prestação de serviços, colocando em risco o controle do Estado. Essa ideia é reforçada pela forte utilização do termo devido às mudanças no poder e na autoridade que resultam dessas reformas, exigindo que o Estado crie uma governança dessas relações em vez de simplesmente um governo (Buta; Teixeira, 2020).

Para o modelo de gestão pautado na boa governança, é essencial uma relação coesa entre o Estado e a sociedade, de modo que as necessidades desta última sejam priorizadas em relação às ações governamentais (Massuanganhe, 2015; Ribeiro; Alcoforado, 2016). O desenvolvimento de práticas voltadas para atender às demandas da população implica a melhoria e a ampliação dos serviços públicos, o que repercute em respostas mais eficazes às necessidades sociais, gerando maior legitimidade para o Estado e, conseqüentemente, aumento da confiança nas instituições públicas (OECD, 2004).

A forma como as partes interessadas interagem para afetar os resultados das políticas públicas é conhecida como *governança pública*. E para alcançar os melhores resultados, a

“boa governança” propõe a cooperação entre as partes envolvidas em uma área, e deve ser avaliada continuamente pelos atores interessados (Bovaird; Löffler, 2003).

Por sinal, a governança visa a compartilhar o poder de tomada de decisão e a fornecer um instrumento para o desenvolvimento do bem-estar de todos, por meio do envolvimento cívico (Bingham; Nabatchi; O’Leary, 2005). O Estado funciona como estimulador na governança pública, influenciando a área privada e o terceiro setor para catalisar recursos e ativar as potencialidades da sociedade civil, como o engajamento comunitário (Kissler; Heidemann, 2006).

A governança pública oferece à sociedade maior liberdade não apenas para participar na formulação de políticas públicas, de projetos e de planos de ação do governo, mas também para envolver-se no controle e na gestão dos resultados da Administração. Nessa lógica, a noção de governança está intimamente ligada ao processo de democratização no qual os cidadãos assumem papel de destaque nas atividades governamentais (Filgueiras, 2018).

A relação entre transparência e controle social é fundamental para a promoção de uma governança pública eficiente e responsável. Para o efetivo exercício do controle social, a transparência é requisito indispensável, pois proporciona as informações necessárias para que os cidadãos possam fiscalizar e participar ativamente da gestão pública.

As crescentes demandas por responsabilização e transparência, juntamente com a gestão dos orçamentos governamentais em conformidade com os requisitos de sucesso, representam apenas alguns dos desafios urgentes que as organizações enfrentam para atender às expectativas de seus *stakeholders* (Felício; Samagaio; Rodrigues, 2021).

Tendo isso em vista, reputa-se que as agências governamentais precisam lidar com essas questões em um ambiente de recursos limitados, de regulamentações complexas e de mudanças nas expectativas das partes interessadas enquanto buscam inovação (Newman; Mintrom; O’Neill, 2022).

Historicamente, o setor público foi percebido como pouco inovador (Abbas *et al.*, 2018; Rajiani; Ismail, 2019; Riana *et al.*, 2020; Ronquillo; Popa; Willems, 2021), embora atualmente, a inovação seja uma prioridade na agenda organizacional do referido setor, com várias iniciativas e estudos evidenciando esse fenômeno complexo (Demircioglu; Vivona, 2021; Cruz; Paulino, 2022).

Nesse contexto, a ambidestria organizacional surge como a capacidade de uma organização de equilibrar exploração e exploração, ou seja, inovar e, ao mesmo tempo, manter a eficiência em suas atividades atuais, possibilitando a adoção de práticas inovadoras de controle e de transparência que promovam o controle social. Por outro lado, a boa governança

trabalha com a ideia da participação de todos os atores envolvidos, em especial, da sociedade organizada (Matias-Pereira, 2010). Assim, o papel da governança como fator moderador na relação entre ambidestria organizacional e controle social é patenteado.

Isso posto, a capacidade ambidestra permite que as organizações sejam mais adaptáveis às mudanças nos ambientes e às demandas sociais. A propósito, Müller *et al.* (2021) argumentam que uma organização ambidestra tem a capacidade de realizar mudanças tanto incrementais quanto revolucionárias, explorando e explotando novas direções.

Para Yan, Tsinopoulos e Xiong (2021), as organizações ambidestras são aquelas que podem aproveitar suas competências disponíveis e explorar novos caminhos com igual destreza. Da mesma forma, Johnson *et al.* (2022) salientam que a maioria dos acadêmicos conceitua ambidestria como a busca simultânea de exploração e de exploração.

A concepção de ambidestria ressalta a necessidade de as organizações equilibrarem a pressão para explorar os recursos e as oportunidades existentes. Além disso, as organizações dedicam esforços proporcionais tanto para aprimorar as capacidades atuais quanto para explorar novas possibilidades, garantindo a competitividade em longo prazo (Ochie *et al.*, 2022).

A *exploitation* almeja melhorar a eficiência operacional, a produtividade, o controle, a gestão de riscos e a garantia da estabilidade, enquanto a *exploration* se concentra em novas atividades, na assunção de riscos, na diferenciação, na descoberta e na inovação (Kassotaki, 2022; Simionescu *et al.*, 2021).

Pesquisas empíricas destacam que a ambidestria organizacional tem impacto positivo na excelência organizacional (Sjödín *et al.*, 2020; Yan *et al.*, 2021; Muller *et al.*, 2021; Johnson *et al.*, 2022). No entanto, estudos anteriores apontam que a ambidestria organizacional é difícil de ser alcançada (Chizaryfard; Nuur; Trucco, 2022).

Por oportuno, argumenta-se que o desafio para todas as organizações é encontrar o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, e muitas vezes, há um conflito entre esses dois fenômenos. Apesar dos estudos prévios sobre o tema, a ambidestria organizacional continua sendo um elemento pouco teorizado, pouco conceitualizado e, portanto, ainda não completamente compreendido (Page *et al.*, 2021; Houtgraaf, 2023).

O equilíbrio entre continuidade e mudança é influenciado por diversos construtos, como *identidade organizacional* (Cloutier; Ravasi, 2020), *capacidade de absorção* (Yuan *et al.*, 2022) e *rotinas organizacionais* (Wenzel; Danner-Schröder; Spee, 2021). A premissa subjacente é que mudanças radicais extremas podem resultar em confusão administrativa se não houver consideração pela continuidade, enquanto o oposto pode levar à inércia (Ozawa,

2023).

Conforme demonstrado até agora, o controle social é fundamental para a implementação e a avaliação de políticas públicas, bem como para a melhoria dos serviços públicos e para a boa governança. Adicionalmente, como a habilidade ambidestra das organizações pode contribuir para a adoção de práticas inovadoras gerenciais de transparência e de controle das ações da gestão.

Assim, o questionamento que representa o problema de pesquisa é o seguinte: *há efeito moderador da governança na relação entre ambidestria e o controle social no âmbito da Secretaria de Administração do Estado do Piauí (SEAD)?*

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o efeito de moderação da governança na relação entre ambidestria e controle social no âmbito da SEAD/PI.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as estratégias de *exploration* e *exploitation* (ambidestria) e de controle social desenvolvidas na SEAD/PI.
- Verificar os efeitos da ambidestria sobre o controle social na SEAD/PI.
- Explicar a influência da ambidestria sobre o controle social na SEAD/PI.

1.3 Argumentação da pesquisa

Um novo cenário vem-se delineando ao longo das últimas três décadas, quando o Estado reafirma seu papel de apoio ao mercado, assumindo responsabilidades como mediador, regulador, incentivador e promotor de intervenções e de regulações. Isso demanda dos gestores e dos administradores públicos a adoção de práticas inovadoras na gestão do setor público (Matias-Pereira, 2010).

Assim, a relação entre o Estado e a sociedade é revista sob uma nova perspectiva: aquele não se limita mais a exercer apenas a função de governo, mas também assume um papel de governança (Kissler; Heidemann, 2006).

A propósito, Pisa (2014) ressalta a constante preocupação com a transparência, a *accountability*, a integridade e a participação ao discutir os princípios da governança pública. Por sua vez, Matias-Pereira (2010) identifica quatro princípios fundamentais da governança pública: relações éticas; conformidade em todas as dimensões; transparência; e *accountability*. O referido autor argumenta, ainda, que a boa governança requer “participação proativa de todos os atores envolvidos, dirigentes, políticos, órgãos de controle e, em especial, da sociedade organizada” (Matias-Pereira, 2010, p. 124).

A gestão do setor público, com a nova forma de gerenciar, evoluiu para uma abordagem mais eficaz e descentralizada, impulsionada pelos avanços tecnológicos, com maior envolvimento da sociedade (Bresser-Pereira, 1997). Esse modelo enfatiza os resultados e requer dos gestores públicos, eficiência, transparência e qualidade na entrega de serviços públicos, buscando estabelecer novos paradigmas e padrões de *accountability* na gestão pública (Slomski *et al.*, 2010).

Perante a sociedade, a *accountability* representa um instrumento meritório, permitindo avaliar se os objetivos estabelecidos pelo governo estão sendo alcançados durante determinada gestão. Logo, possibilita verificar se o contrato de gestão entre principal e agente foi efetivado, se há interesse em renová-lo ou se é pertinente eleger outros agentes. No entanto, para fazer tais avaliações, é indispensável ter acesso a informações mais transparentes. Portanto, é essencial aprimorar a qualidade das informações, com vistas a uma avaliação mais precisa do cumprimento do contrato de gestão entre o cidadão e o Estado (Zorzal, 2015).

A transparência pública tornou-se um requisito fundamental, permitindo que a sociedade exerça o controle sobre as ações da Administração Pública. Com a ascensão da internet, o potencial de disseminação da informação aumentou consideravelmente, levando cada vez mais pessoas a monitorar as ações governamentais. Por meio da transparência, a *accountability* pode fortalecer-se, proporcionando a divulgação de informações claras e oportunas sobre o desempenho da gestão pública e as consequências disso para a sociedade (Oliveira; Flôres; Pinto, 2020).

Nesse contexto, a gestão pública deve orientar suas iniciativas para adotar práticas inovadoras de transparência e de controle, buscando aprimorar o gerenciamento e o desempenho de suas atividades. A ambidestria organizacional apresenta-se como facilitadora desse processo, permitindo que a Administração Pública equilibre a exploração de novas estratégias com a exploração eficiente das operações existentes. Além disso, a adoção de

rotinas ambidestras nos processos de gestão implicaria uma gestão de qualidade e, como consequência, a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Não obstante, no setor público, há uma dificuldade em avaliar adequadamente as relações entre os riscos e as consequências da inovação, o que dificulta o equilíbrio entre a necessidade de reforma (*exploration*) e o aperfeiçoamento (*exploitation*) dos serviços. Tal aspecto torna desafiador analisar o custo e o benefício de uma inovação, dificultando a compreensão real de seus resultados (Choi; Chandler, 2015; Cannaerts; Segers; Warsen, 2020).

A proposição defendida neste estudo é que a governança tem efeito moderador na relação entre ambidestria e controle social, podendo contribuir para aprimorar as práticas de gestão.

1.4 Justificativa

A promulgação de instrumentos legais estabeleceu a necessidade e a uniformidade dos meios pelos quais todos os níveis de governo devem prestar contas de forma transparente sobre o uso dos recursos públicos à sociedade, por meio de canais de comunicação mais acessíveis (Menezes, 2016).

Armstrong (2005) destaca que a transparência na prestação de contas públicas foi instituída com o objetivo de engajar a sociedade no controle social das finanças e dos recursos administrados pelos gestores públicos. Portanto, é fundamental garantir o acesso amplo e irrestrito do público a informações relevantes e confiáveis sobre as decisões e o desempenho do setor público (Oliveira *et al.*, 2014).

Tendo isso em vista, ao garantir a transparência na prestação de contas públicas, cria-se um ambiente onde o controle social é efetivo, e a sociedade pode desempenhar um papel de destaque na supervisão e melhoria contínua da gestão pública.

A comunicação realizada pelas instituições estatais desempenha um papel considerável, ao tornar as ações dos governantes transparentes para os cidadãos (Rocha *et al.*, 2012; Weber, 2017). Isso porque é essencial que o povo, soberano, possa exercer controle sobre os governantes, o que requer conhecimento e acesso às atividades da Administração Pública. Esse controle não deve se restringir ao período eleitoral, mas abranger todo o processo decisório relacionado à elaboração e à implementação das políticas públicas (Abrucio; Loureiro, 2004; Arantes *et al.*, 2010).

Dessa forma, ao proporcionar acesso à informação, estabelece-se uma ferramenta para assegurar que o Estado opere de maneira mais eficaz e, possivelmente, com menor utilização de recursos (Batista; Miranda, 2005). Nessa perspectiva, a transparência, a *accountability* e o controle social desempenham um papel fundamental no setor público. Ao participar ativamente, os cidadãos podem identificar as necessidades e as prioridades de suas comunidades, contribuindo para o planejamento e a implementação de políticas e de programas mais eficazes e adequados às realidades locais, além de problemas e de deficiências nos serviços prestados, suscitando a melhoria da qualidade dos resultados.

Nesse contexto, destaca-se o papel desempenhado pela SEAD/PI no governo do estado do Piauí. A governança da secretaria em apreço tem como definições estratégicas a sua missão, sua visão e seus valores. A missão é garantir a excelência na Administração Pública do estado do Piauí, aprimorando continuamente a gestão de pessoal, de material e de patrimônio. Sua visão é ser reconhecida como referência nacional em excelência na gestão pública, destacando-se pela transformação digital, pela eficiência e pela transparência. Já seus valores são: excelência, inovação, transparência, eficiência, transformação digital, responsabilidade social e ambiental, e parceria estratégica. Por ser um órgão central na coordenação e na execução da administração do governo do estado do Piauí, sua atuação impacta diretamente na prestação de serviços a toda a sociedade piauiense (SEAD, 2023).

Portanto, analisar como a ambidestria organizacional influencia o controle social, e como a governança modera essa relação, torna-se oportuno e relevante para aprimorar o desempenho e incrementar as práticas inovativas na gestão dessa secretaria, dada a relevância dos serviços fornecidos à sociedade do estado do Piauí.

Na literatura, evidenciam-se estudos sobre ambidestria organizacional, abordando a relação desta com o desempenho (Severgnini; Galdamez; Vieira, 2018); com o risco (Severgnini; Takahashi; Abib, 2019); com a capacidade de inovação (Barcelos; Amatuucci; Borini; Raziq, 2022); com a integração da equipe (Fiset; Dostaler, 2013); com a confiança e com a heterogeneidade da equipe (Li, 2013).

No entanto, nenhum desses estudos priorizou a investigação da interação entre ambidestria organizacional, controle social e governança na gestão pública, caracterizando a originalidade do presente estudo.

A dispersão dos referenciais teóricos nos estudos sobre inovações no setor público é evidente, envolvendo diversas abordagens que dificultam a consolidação de uma teoria única nesse campo de pesquisa (Ferreira *et al.*, 2015; De Vries; Bekkers; Tummers, 2016).

Outrossim, é oportuna a realização de mais pesquisas sobre a capacidade de gerar resultados por meio da aplicação de *design* inovador e adaptação. Isso abre um vasto campo de estudo centrado na inovação no serviço público, especialmente em relação aos resultados verificados (Klumb; Hoffmann, 2016; Roy, 2016; De Vries; Bekkers; Tummers, 2016).

1.5 Estrutura da dissertação

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro abrange a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos, o argumento e a justificativa do estudo. O segundo capítulo consiste no referencial teórico, e divide-se em quatro seções: governança pública; controle social; definição e características da ambidestria; e hipóteses da pesquisa; como também uma subseção, que alude ao *framework* proposto. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos, incluindo estratégias, delineamento e nível da pesquisa, abordagem da pesquisa, método de pesquisa, seleção de caso, amostra e procedimentos para coleta de dados. O quarto capítulo trata da análise dos resultados, incluindo perfil dos respondentes, análise da moderação, modelo de análise e estimação do modelo. Por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais, indicando as contribuições e as limitações desta pesquisa, além de recomendações para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo estrutura-se em quatro seções: a primeira discute a governança pública; a segunda, o controle social; a terceira, a definição e as características da ambidestria organizacional; finalmente, a quarta aborda as hipóteses da pesquisa, e apresenta uma subseção, o *framework* da pesquisa.

2.1 Governança pública

O surgimento da governança é interpretado de maneira heterogênea por diversos estudiosos. Uma das visões mais consolidadas e preponderantes é a de Osborne (2006), que avalia o advento da Nova Governança Pública (New Public Governance/NPG) como uma segmentação dos modelos anteriores, Administração Pública (Public Administration/PA) e Nova Gestão Pública (New Public Management/NPM), incorporando, inclusive, algumas peculiaridades desses modelos.

A Nova Governança Pública (NPG) não é um paradigma destinado a substituir a Administração Pública ou a Nova Gestão Pública, nem pode ser considerada a melhor abordagem para superar os desafios da produção de políticas e de serviços públicos no século XXI. Pelo contrário: a NPG pode servir como uma ferramenta conceitual para ajudar a compreender essas dificuldades e a realidade da vida profissional dos gestores públicos (Osborne, 2010). Por sinal, a NPG oferece uma abordagem multifacetada para enfrentar os desafios da gestão pública e abrir caminhos que levem a uma prestação de serviços mais congruente com as necessidades da sociedade.

Marques (2013) aponta que o conceito de governança está relacionado a duas formas diferentes de organização do governo, principalmente na América Latina e no Brasil: uma diz respeito ao aumento da participação de indivíduos privados nas atividades e nas funções do Estado; a outra diz respeito à ampliação da participação da sociedade nos processos de tomada de decisão. Essas interpretações ajudaram a espalhar conceitos prescritivos sobre o governo, que significam bom governo, eficiente, horizontalizado e democrático.

Os principais marcos do surgimento do modelo de governança podem ser encontrados em movimentos como a governança corporativa, que começou a surgir no fim da década de 1980, e a governança local, que começou no início da década de 1990. No fim da década de 1990, um termo mais consistente foi usado para descrever os problemas de governança: governança pública. A partir dessa nova ideia, todas as áreas do setor público foram

impactadas pela combinação de um interesse na governança corporativa das agências públicas e outro na operação das redes de políticas (Bovaird, 2005).

Baptista (2017) afirma que no início, a governança foi concebida a partir do ponto de vista das empresas privadas, o que significava que práticas eram adotadas para atingir metas relacionadas ao lucro. A busca pelo que é “público” é a base para a adoção da governança na esfera pública e está fortemente ligada à modernização da Administração Pública.

Alves (2022), usando uma interpretação jurídica do termo, diz que a governança se refere às interferências e à gestão do Estado, bem como ao ambiente de direito em que este se move e à soberania dele. Essas interferências surgem das novas relações institucionais entre o governo e a sociedade, o mercado e as organizações extra-estatais. Essa perspectiva enfatiza a complexidade das interações e a necessidade de uma gestão eficaz que leve em consideração os vários atores e as influências envolvidos na administração estatal e nas políticas públicas.

Por sua vez, Xavier, Totti e Raddatz (2021) acreditam que a governança é um meio pelo qual as pessoas podem trabalhar juntas, criando regras e fundamentos que facilitem as relações e a colaboração entre indivíduos nas áreas econômica, social e política.

Já Wildberger e Gileá (2020) ratificam que a governança é a capacidade do Estado de promover políticas públicas de maneira adequada. Isso resulta da criação de estruturas institucionais modernas que permitem que a sociedade civil participe ativamente do planejamento, da execução e do monitoramento de ações da gestão pública.

No contexto do governo brasileiro, é relevante destacar o entendimento do TCU sobre o conceito de governança pública. O Egrégio Tribunal entende a governança pública como os mecanismos de liderança, de estratégia e de controle usados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão com o objetivo de melhorar a condução das políticas públicas e a prestação de serviços de interesse social (Brasil, 2014).

Tal definição, ao ser combinada com o parágrafo único do art. 1º da Constituição Federal – que diz que “[...] todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente [...]” –, denota que o cidadão desempenha uma função comparável à do proprietário de uma empresa. Em outras palavras, o gestor público é designado como agente delegado e é responsável por administrar a coisa pública em benefício do interesse coletivo (Brasil, 2014).

Segundo Aguilar (2010), a governança pública é entendida como um novo processo de liderança, definindo e realizando os objetivos sociais, o que resulta de um novo tipo de relacionamento entre governo e sociedade que não é controlado pelo governo. Os atores

sociais têm independência política e força relativa devido aos recursos que têm e que o governo não tem.

Em consonância com Osborne (2006) e Bevir (2013), estabelecer relacionamentos com parceiros fora do governo e trabalhar em um ambiente plural são os elementos mais comuns da governança pública. Uma organização pública não é avaliada apenas pela excelência dos serviços, mas também pela maneira como ela desenvolve suas obrigações políticas, sociais e ambientais. Nesse contexto, várias mudanças no setor público foram realizadas, conhecidas como *reformas de governança pública* (Bovaird; Löffler, 2003).

A eficiência foi incorporada ao conjunto de princípios que orientam a Administração Pública pelo art. 37 da Constituição, por meio da Emenda Constitucional n.º 19/98. Contudo, esse dispositivo refletiu as regras de governança administrativa do setor privado para a esfera pública, com o objetivo de aumentar a qualidade do serviço público prestado com o menor custo possível, o que fez com que o Estado se aperfeiçoasse em todos os sentidos, desde recursos humanos até infraestrutura tecnológica (Souza; Souza, 2019).

O dever absoluto do gestor público é agir de acordo com a premissa dos melhores e mais bem aferíveis resultados, proporcionalmente esperados pelos cidadãos. Além disso, com base na ampla legalidade e na submissão ao controle do Poder Judiciário, as ações dimensionadas pelo princípio da eficiência promovem economia, transparência e qualidade nos resultados do serviço das políticas públicas (Souza; Souza, 2019).

O conceito tornou-se mais popular nos anos 1990, quando houve mudanças no controle do governo (Jakubowski; Saltman, 2013; Greer; Jarman; Azorsky, 2014), as quais tiveram um impacto positivo na Europa e na América Latina, o que levou à maior participação do setor privado no financiamento, na provisão e na regulação de ações e de serviços, bem como à incorporação de mecanismos de mercado na gestão pública (Almeida, 1999; Giovanella; Stegmuller, 2014; Fleury, 2017).

Nesse contexto, as preocupações aumentaram em relação aos condicionantes e às consequências das reformas para a manutenção do caráter público dos sistemas. Atualmente, a governança é usada tanto para avaliar o desempenho de modelos específicos de organização e de gestão (Ciccone *et al.*, 2014; Ramesh; Wu; He, 2014; Nuti *et al.*, 2016; Repullo; Freire, 2016) quanto para analisar a compreensão das políticas desenvolvidas (Hufty; Báscolo; Bazzani, 2006; Hufty, 2010).

Ao aplicar a noção de governança aos conselhos de participação cidadã, reputa-se que esse fenômeno esteja relacionado à capacidade de os conselheiros estabelecerem padrões claros, procedimentos transparentes e sistemas democráticos. Nessa perspectiva, a

responsabilidade e o controle externo eficientes podem resultar em práticas eficazes que aumentam a confiança da população nos governos (Bronstein; Filho; Pimenta, 2017).

No âmbito da regionalização, apresenta-se uma variedade de indivíduos como partes do processo de negociação que define a governança regional. Compreendendo o exercício do poder, isso se refere aos processos de governo e à mudança das formas de relações entre estado e sociedade, bem como entre governos e agentes privados e a sociedade (Marques, 2013).

É inegável que a gestão pública brasileira, apesar de ter um aparato jurídico que a apoia, ainda tem muito a aprender sobre aspectos relacionados à governança, daí porque a caminhada é longa e tortuosa (Souza; Faria, 2017). Os desafios da boa governança não se limitam à efetividade, à transparência e à legalidade, porquanto afetam também outras áreas, como equidade, participação social, democracia, inclusão, direitos humanos e muito mais (Campos *et al.*, 2020). Isso denota que deve haver um esforço contínuo para promover práticas administrativas que atendam de maneira mais completa às necessidades e às expectativas da sociedade brasileira.

A governança pública é um novo arranjo entre o governo e a sociedade, e permite que eles conversem e alcancem resultados positivos na prestação de serviços públicos. É nessa perspectiva de governo e de sociedade, de participação cidadã e de controle social que a abordagem da governança pública está direcionada neste trabalho. O foco é analisar como esses elementos interagem e se complementam para promover uma administração pública mais transparente, eficiente e democrática, atendendo melhor às necessidades e às expectativas da sociedade.

2.2 Controle social

Tendo em vista o avanço das instituições democráticas no Brasil e a promulgação da atual Constituição Federal, estudiosos e defensores vislumbraram o surgimento de um processo educacional e político participativo até então inédito no Brasil (Gohn, 2016).

Por outro lado, com o aumento da concorrência e a pressão para a implementação de políticas neoliberais, o cenário econômico e político mundial mudou já no início dos anos 1990. Dessa forma, o modelo gerencial foi considerado a “grande solução” para a governança pública nos anos subsequentes, quando o Plano Real foi adotado, inspirado na NGP. Uma das premissas dessa reforma era que ao descentralizar a gestão de políticas e aumentar o controle social, o Estado devolveria a “coisa pública” à sociedade (Bresser-Pereira, 2001; Silva, 2002).

Assim, sob essas condições, o controle burocrático seria combinado com o controle contábil de custos, o controle de resultados, o controle por quase-mercados e o controle social. Ao aumentar os meios de participação democrática e adensar a gestão centrada em resultados, essa proposta atendia aos desejos de diferentes grupos políticos (Bresser-Pereira, 2001; Silva, 2002).

No entanto, Silva (2002) e Gohn (2016), em momentos históricos distintos, evidenciaram preocupações e lacunas atinentes a essa nova abordagem. Uma das expectativas era de que o modelo fosse capaz de mitigar a rigidez do controle burocrático, possivelmente o reduzindo, em que pese a própria ideia de *accountability* não estar plenamente enraizada na sociedade brasileira, ou seja, o processo de consolidação da democracia no Brasil é apontado como um dos fatores que explicam as falhas do controle social, uma vez que a democracia depende de uma cidadania ativa e participativa.

Por sinal, diferentes estudos diagnosticam algumas possíveis causas, como: a distância entre a democracia formal e a democracia real; as recorrentes crises e instabilidades econômicas; a ineficácia na aplicação das leis; e os próprios processos políticos, marcados por diversos escândalos de corrupção que minam a credibilidade das instituições democráticas (Silva, 2002; Côrtes, 2005; Gohn, 2016).

O longo histórico da transparência do Estado brasileiro inclui crises e reformas. A gestão pública nas diversas esferas do poder federativo no Brasil sempre enfrentou problemas de transparência, o que dificultou o controle social e o acesso a informações, sendo a transparência pressuposto básico para o controle social (Pinho; Sacramento, 2009).

Em meados dos anos 1990, isso foi superado por meio da busca pela recuperação da autonomia e da capacidade política do País. Com o fim da ditadura militar, em 1985, a pressão popular para que o País fosse mais transparente foi atendida por meio da consolidação do controle social e do acesso público à informação (Pereira, 2002).

A promulgação da Constituição Federal de 1988 marcou um ponto central na formalização da participação social no Brasil. Em 2000, foi promulgada a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar n.º 101, de 04/05/2000), reconhecida como um dos mais sólidos instrumentos de transparência no que se refere aos gastos públicos, delineando diretrizes para uma administração eficiente.

A partir de 2009, foram tomadas outras medidas legais e regulatórias para institucionalizar a transparência pública. Tais esforços tencionaram fornecer à sociedade os instrumentos necessários para que ela pudesse melhorar sua avaliação em relação aos resultados e às ações do governo, ou seja, aos meios e aos objetivos. Nessa direção, duas leis

complementares, a Lei Federal Complementar n.º 131/2009 – Lei de Transparência (LT) e a Lei Federal n.º 12.527/2011 – Lei de Acesso a Informações (LAI), modernizaram as estruturas de apresentação de dados e de informações para garantir o princípio da publicidade previsto no art. 37 da Constituição Federal brasileira de 1988 e promover a transparência (Di Marco; Terci, 2022).

Com efeito, a transparência desempenha um papel essencial no combate à corrupção e no fomento ao desenvolvimento local. No contexto brasileiro, impulsionadas pelas demandas populares ao longo da história – que clamavam por um Estado menos centralizado e mais transparente –, surgiram ferramentas de transparência que possibilitaram o efetivo exercício do controle social pelos atores locais (Moura, 1998; Pereira, 2002; Pagotto, 2010; Rigueiro, 2014; Oliveira; Borges, 2018).

A criação de instâncias participativas contribui para a ampliação da cidadania, proporcionando um ambiente onde os cidadãos podem discutir e deliberar sobre questões políticas, buscando influenciar as autoridades estatais com suas decisões (Avritzer, 2000). No entanto, a eficácia desse diálogo participativo depende da transparência na gestão pública, que implica a divulgação de informações à sociedade sobre as decisões tomadas; a apresentação dos resultados alcançados; e a pronta resposta aos questionamentos dos cidadãos sobre qualquer ação dos gestores públicos. Logo, a transparência é fundamental para possibilitar a fiscalização das ações dos gestores e para viabilizar o controle social (Di Marco; Terci, 2022).

Atualmente, uma das razões fundamentais por trás da profunda crise do sistema político e social está relacionada à perda de confiança nas autoridades públicas e no próprio sistema social, especialmente devido à insatisfação decorrente de políticas públicas mal planejadas ou inadequadamente executadas. Cada desvio de recursos públicos comprometidos de forma inadequada impossibilita a utilização deles em outras áreas que poderiam trazer maior bem-estar social, o que contribui significativamente para abalar a confiança dos cidadãos nas instituições políticas (Ferreira, 2003).

Conforme destacado por Bliacheriene (2016), o controle sobre a utilização do dinheiro público tornou-se uma preocupação central nas sociedades democráticas modernas. Nesse cenário, evidencia-se um conflito latente entre os governantes e os governados, devido à falta de resultados tangíveis das ações estatais, muitas vezes decorrente de deficiências nos sistemas de governança e na má gestão dos recursos públicos. Em tempos de crise e de desafios sociais, torna-se ainda mais evidente a necessidade de garantir a eficiência, a qualidade dos gastos públicos e o alcance dos objetivos estabelecidos (Martins, 2009).

Procedimentos transparentes restringem a margem de atuação dos governantes,

promovendo a prevalência da integridade e a eliminação da corrupção. Quando há um controle social efetivo, os gestores conquistam legitimidade e credibilidade. Além disso, a transparência diminui a tolerância ao suborno e, por conseguinte, contribui para o equilíbrio das finanças públicas, uma vez que a tolerância mínima incentiva demandas populares por qualidade nos gastos. Ao consolidar os princípios democráticos da sociedade, a transparência impulsiona a reformulação do Estado, fomenta a prestação de contas e fortalece o empoderamento da população. Dessa forma, facilita a comunicação entre governantes e cidadãos, e promove a efetiva implementação das políticas públicas (Pereira, 2002; Lambsdorff, 2007; Loureiro; Teixeira; Prado, 2008; Menanteau, 2012; Gambi; Moresco; González, 2014; Afonso, 2015).

Concordando com essa perspectiva, Santos e Silva (2021) consideram que a corrupção representa um obstáculo significativo em diversos aspectos do desenvolvimento, incluindo o social, o econômico e o ambiental. Adicionalmente, ela contribui para o agravamento da desigualdade e pode comprometer a própria estrutura da República, a democracia e a dignidade humana. Portanto, combater a corrupção é essencial para promover um desenvolvimento mais justo e sustentável, fortalecer as instituições democráticas e assegurar que todos os cidadãos tenham acesso a oportunidades equitativas.

Rose-Ackerman (2005), confirmado por Santos e Silva (2021), salienta que a boa governança e o controle da corrupção podem ser alcançados por meio da transparência. Não obstante, se uma região tiver um baixo nível educacional e, consequentemente, baixa integração social, a compreensão das publicações governamentais será prejudicada e a transparência terá pouco impacto no País. Isso posto, a transparência é um instrumento relevante para a prevenção e o combate à corrupção. Todavia, é oportuno destacar que os benefícios dela são bem mais amplos e merecem uma análise aprofundada (Lambsdorff, 2007).

Nos estados brasileiros, a transparência no setor público é garantida por meio de diversas ferramentas específicas que estão disponíveis para os cidadãos, as quais incluem os portais eletrônicos de transparência, as ouvidorias, as políticas de governança, o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), bem como a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Tais instrumentos e diretrizes possibilitam aos cidadãos o controle sobre os recursos de interesse coletivo (Pereira, 2002; Brasil, 2013).

Nessa ótica, Di Marco e Terci (2022) ressaltam que o entendimento dessas disposições legais é fundamental para possibilitar a transparência e o acesso à informação na Administração Pública brasileira.

Cabe sobrelevar que as inovações resultantes dos avanços das TICs têm sido reconhecidas como um potencial catalisador capaz de promover e facilitar a participação social. Esses avanços geram a expectativa de que a inovação possa impactar positivamente a gestão pública brasileira, especialmente no que diz respeito à transparência e ao controle social, devido à expansão da capacidade de comunicação e de circulação de informações. De fato, a evolução das TICs transformou significativamente a realidade social, possibilitando a criação de fenômenos de comunicação como as redes sociais virtuais e viabilizando diversos modelos de interação e de relacionamento, seja para a participação política ou para atividades relacionadas ao mundo dos negócios (Di Marco; Terci, 2022).

A inovação tecnológica nos meios de comunicação amplia de maneira significativa as chances de controle social e de transparência pública. Isso acontece porque quanto mais acesso à informação governamental, mais democráticas serão as interações entre o Estado e a sociedade. A exposição social do Estado manifesta-se como um processo complexo, envolvendo aspectos políticos, técnicos, tecnológicos e culturais, cujo resultado principal é a divulgação das informações (Jardim, 2008).

Di Marco e Terci (2022) afirmam que essas TICs são reconhecidas como elementos essenciais para promover a transparência. Embora, inicialmente, tenham sido estabelecidas por questões protocolares, acabaram viabilizando o controle social, pois permitiram que setores da sociedade requisitassem e obtivessem informações sobre uma ampla gama de questões relacionadas à gestão pública.

Esse avanço, que culmina no conceito de “governo eletrônico”, almejando divulgar informações e promover transparência nas ações governamentais, reflete o compromisso democrático de “prestar contas”. Outrossim, representa uma forma de viabilizar a *accountability*, uma vez que o ambiente digital permite que organizações da sociedade civil mobilizem grupos dispersos para ações conjuntas (Borges; Jambeiro, 2012).

Ao viabilizar a *accountability* e facilitar a mobilização social, contribui-se para um ambiente democrático mais robusto, em que os cidadãos têm papel ativo na governança e no controle das ações governamentais. A divulgação dos atos e dos resultados da Administração Pública passou por uma significativa inovação, principalmente com a utilização de plataformas digitais, conhecidas como *portais de transparência*, os quais disponibilizam informações e dados de forma acessível a qualquer interessado, promovendo a *accountability* na gestão ao oferecer um conjunto de mecanismos e de procedimentos que permitem aos governantes prestar contas de seus resultados e ações. Dessa maneira, os portais facilitam o controle social, que se refere ao exercício de fiscalização e de monitoramento das políticas

públicas pela sociedade civil (Di Marco; Terzi, 2022).

É importante ressaltar que o comprometimento dos gestores com a transparência é essencial, pois “as TICs contêm um enorme potencial democrático, desde que haja definição política no sentido da participação popular e da transparência, pois o governo pode deixar de oferecer o que não quer mostrar, para nem mencionar o que quer esconder” (Pinho, 2008, p. 475). Isso ressaltou o papel da sociedade no controle social, fiscalizando os gestores com vistas a garantir que os portais não se tornem apenas “murais eletrônicos” de propaganda e permaneçam comprometidos com a disponibilização de informações e a prestação de contas (Raupp; Pinho, 2011, p. 118).

Nesse contexto, vale ressaltar que nem toda comunicação realizada por instituições públicas ou por burocratas constitui um instrumento eficaz de prestação de contas. Para ser efetivo, esse processo deve estar em conformidade com as normas democráticas estabelecidas na legislação, refletindo a premissa de que o exercício do poder deve ser acompanhado por mecanismos de controle externos e pela participação da sociedade. Outrossim, deve seguir uma dinâmica republicana que promova a transparência e a divulgação das informações institucionais (Viegas *et al.*, 2022). É meritório ressaltar que as informações devem ser apresentadas de forma clara, sob fácil compreensão e no momento oportuno, a fim de possibilitar um controle social eficaz.

A perspectiva da transparência proposta pelo conceito de governo aberto, por exemplo, pode suscitar um engano em relação à *accountability*. O governo aberto visa a tornar os processos públicos transparentes, incentivando a interação dos cidadãos com a Administração Pública por meio de novas formas de participação (Schmidhuber; Ingrams; Hilgers, 2021).

Entretanto, a ideia de que um governo aberto automaticamente fortalece o controle social sobre o poder público não é definitiva, uma vez que os impactos positivos da abertura parecem depender da maneira como ocorre a responsabilização democrática (Matheus; Janssen, 2020; Schmidhuber *et al.*, 2021).

Além disso, destacou-se a necessidade de adotar abordagens mais apropriadas ao analisar políticas de transparência, como o emprego do raciocínio contrafactual (Michener, 2019). Isso significa que para discutir o impacto da *accountability*, é fundamental dispor de mecanismos para avaliar os efeitos da abertura de dados.

É preciso ponderar que um desafio significativo para a efetividade do novo paradigma tecnológico informacional em promover a *accountability* diz respeito à implementação desta em um ambiente caracterizado por enorme desigualdade social e exclusão digital na sociedade

brasileira. Como descrito por Werthein (2000), embora as novas tecnologias ofereçam promessas positivas em direção à construção da “sociedade do conhecimento”, a falta de medidas para democratizar o acesso pode aumentar a exclusão. Ademais, de acordo com Silva e Bruni (2019), devido aos recursos contemporâneos de tecnologia da informação, os órgãos governamentais optam cada vez mais por utilizar a internet como meio principal para disponibilizar as informações obrigatórias por meio de portais de transparência. Contudo, se essas informações não forem úteis para os cidadãos, corre-se o risco de transformar esses portais em meros depósitos de dados eletrônicos, sem utilidade.

Outra ferramenta que promove o controle social são os conselhos gestores, identificados como o principal canal de participação cidadã nas três esferas do governo e potenciais espaços públicos para a prática da gestão social (Kronemberger; Medeiros; Dias, 2016). Eles desempenham um papel fundamental no controle social, definido como a capacidade da sociedade de supervisionar ações na esfera pública (Ricci, 2009). Esses conselhos buscam articular diversos atores da sociedade civil que, em interação com o Estado e o setor privado, expressam aspirações para planejar, implementar e avaliar políticas públicas ou decisões em prol do bem comum (Tenório, 2016b).

Em conformidade com Goulart (2011), os conselhos gestores de políticas públicas representam um importante mecanismo de controle social no Brasil, e foram criados para promover a participação e a inclusão da sociedade civil. Por oportuno, ressalta-se o aspecto deliberativo, que não pode ser negligenciado nesta análise. Por sinal, Rolim, Cruz e Sampaio (2013) patenteiam a relevância de que o controle social seja verdadeiramente deliberativo, além de autônomo, paritário e democrático.

Um bom exemplo são os conselhos de saúde, que emergem como viáveis instâncias para a prática de gestão social, quando exercidos de forma participativa e equitativa, visando ao benefício da comunidade, ao atender às diversas demandas desta e ao promover práticas construtivas para o desenvolvimento. Nessa direção, garantir que os cidadãos exerçam efetivamente o controle sobre as ações do Estado requer que os gestores públicos prestem contas de suas atividades (Kronemberger; Medeiros; Dias, 2016).

Os processos participativos funcionam como ferramentas educativas em que estruturas institucionais participativas promovem uma pedagogia emancipatória. Isso ocorre porque a busca por consenso e por acordo pode estimular a autorreflexão dos agentes envolvidos. Dessa forma, assim como a participação é uma conquista, gerenciar territórios por meio da interação dos atores é contribuir para o sucesso do bem-estar de uma comunidade territorial (Tenório, 2016a).

Outrossim, é importante ressaltar que o processo participativo não apenas é essencial no modelo de democracia contemporânea, mas também tem o potencial de impactar significativamente a vida daqueles que dele participam (Roberts, 2004). A participação cidadã mais eficaz é aquela que permanece vigilante e comprometida em abordar demandas não atendidas com a devida prioridade (Araújo, 2014).

Nesse cenário, a figura das ouvidorias aparece como uma forte ferramenta de controle social, já que desempenham um papel fundamental como mecanismos de promoção e de proteção de direitos, atuando como instrumentos para garantir a valorização da cidadania e o aprimoramento da gestão pública (Carli; Allebrandt; Machado, 2023).

A oitiva dos cidadãos é indispensável quando se considera a *accountability* na esfera da gestão pública. A ouvidoria, como entidade encarregada de receber reclamações, denúncias, elogios, críticas e sugestões, desempenha um papel considerável no fortalecimento da capacitação da população, como também na melhoria dos serviços prestados e do aparato administrativo. Ela assume, portanto, uma relevância estratégica na formulação, na implementação e na execução de políticas (Fernandes; Moreira; Ribeiro, 2016).

A ouvidoria pode amplificar a voz das pessoas, conectando-as a direitos e promovendo a efetivação dos direitos humanos ao ouvir, reconhecer e validar as manifestações recebidas, encaminhando-as às instâncias competentes, acompanhando o progresso e fornecendo uma resposta apropriada aos cidadãos. Dessa forma, ao exercer funções de caráter educativo e propositivo, a ouvidoria consolida a participação do cidadão (Marques; Tauchen, 2014).

É relevante frisar que a ouvidoria possui uma característica distintiva em comparação com outras instâncias de participação social, pois funciona como um órgão permanentemente acessível à população, disponibilizando formulários eletrônicos, canais telefônicos e recebendo manifestações individuais de pessoas – muitas vezes sem representação por associações, empresas ou outras organizações (Marques; Tauchen, 2014).

A simples presença de uma estrutura de ouvidoria não é suficiente para que seja considerada uma instituição de participação social. É essencial que três requisitos sejam atendidos: a) a ouvidoria deve atuar de forma proativa, utilizando informações estratégicas para antecipar e resolver problemas relacionados ao sistema público de atendimento; b) deve colaborar de maneira conjunta com outras instituições de participação social, como os conselhos; é necessário estabelecer critérios que avaliem a eficácia das ações da ouvidoria (Marques; Tauchen, 2014). Atender a esses requisitos não só fortalece a ouvidoria como instituição de participação social, mas também promove um ambiente de governança mais transparente e responsável.

Uma ouvidoria bem-estruturada pode constituir um poderoso instrumento de controle social, contribuindo para a construção de um sistema público mais responsivo, justo e eficiente. Na ótica da gestão social, é primordial assegurar a eficácia da atuação das ouvidorias públicas por meio da garantia de autonomia para os ouvidores. Vale ressaltar que a avaliação da autonomia abarca a análise de aspectos tanto políticos quanto técnicos (Menezes, 2015).

Como ressalta Diegues (2013), para que o controle social seja eficaz, é fundamental superar certas limitações que impedem seu exercício democrático. Isso evidencia a importância do desenvolvimento de práticas democráticas efetivas na sociedade para fortalecer o controle social (Cotta; Cazal; Martins, 2010; Cotta *et al.*, 2011; Marent; Forster; Nowak, 2015). O engajamento da sociedade na elaboração e na execução das políticas públicas é essencial para a qualidade dos serviços prestados e para promover o desenvolvimento da cidadania.

2.3 Definição e características da ambidestria organizacional

Duncan (1976) foi um precursor na análise da capacidade de uma organização ser ambidestra. A ambidestria é definida pela maioria dos estudiosos como a capacidade de uma organização de buscar *exploration* e *exploitation* simultaneamente (March, 1991; Tushman; O'Reilly, 1996; Adler *et al.*, 1999; Raisch; Birkinshaw, 2008; Kauppila, 2010). Ademais, pode ser definida como a aptidão de se envolver em estratégias competitivas e rotinas diferentes (Simsek *et al.*, 2009), ou como a capacidade de explorar e aprimorar o conhecimento já existente ao mesmo tempo em que cria outros conhecimentos (Turner; Swart; Maylor, 2013).

Na literatura sobre organizações, um tema central é a necessidade de as organizações descobrirem novas oportunidades e aproveitarem seus recursos atuais. O desejo de compreender a tensão “entre a exploração de novas possibilidades e a exploração de velhas certezas” remonta a Schumpeter (1934), conforme March (1991). Esse conceito é fundamental para a compreensão das dinâmicas organizacionais e para a formulação de estratégias que promovam o crescimento sustentável e a resiliência em longo prazo.

Segundo autores como Andriopoulos e Lewis (2009), Moss, Payne e Moore (2014), *exploration* é uma atividade organizacional que se concentra em pesquisa e em desenvolvimento; na capacidade de assumir riscos; no exercício de autonomia; na ligação com o ambiente externo, visando ao empreendedorismo e ao desenvolvimento de um

ambiente interno inovador e receptivo a novas descobertas e experiências. A capacidade de gerenciar a criação, a inovação, a experimentação, o gerenciamento de riscos, a mudança, a flexibilidade, a pesquisa e a descoberta são tópicos relacionados ao *exploration* (March 1991).

Já o *exploitation* está associado ao refinamento, à adaptabilidade e à eficiência de produtos ou de serviços correntes (Wilden *et al.*, 2018). O engajamento simultâneo nesses dois grupos de atividades requer diferentes estruturas, estratégias e contextos organizacionais (Raisch; Birkinshaw, 2008).

Exploration e *exploitation* podem ser destacadas como formas possíveis de qualificar a inovação. A primeira está associada à expansão do *portfólio* de produtos e presença no mercado, por meio do lançamento de novas gerações de produtos para atender a novos mercados; a segunda concentra-se em aprimorar a eficiência e a produtividade das ofertas atuais de produtos, buscando maneiras de atender melhor às necessidades dos clientes existentes (Sariol; Abebe, 2017).

Diferentes abordagens na literatura descreveram várias maneiras pelas quais *exploration* e *exploitation* podem interagir. Essas dimensões são consideradas duas facetas igualmente necessárias da atividade organizacional e são vistas como dois extremos de um *continuum* (concorrentes) ou como ortogonais (complementares) (Gupta; Smith; Shalley, 2006). Por cúmulo, a dinâmica de E&E permite várias combinações e resultados no contexto organizacional.

Os pesquisadores de gestão estratégica fizeram um esforço para harmonizar essas demandas conflitantes. Vários estudos propuseram mecanismos estruturais para apoiar várias estratégias competitivas, incluindo exploração ou aproveitamento, com base na distinção de Lawrence e Lorsch (1967) entre diferenciação e integração (Katila; Ahuja, 2002; Benner; Tushman, 2003; Rivkin; Siggelkow, 2003; Smith; Tushman, 2005; Gupta; Smith; Shalley, 2006).

O raciocínio de ambidestria centra-se na ligação entre *exploration* e *exploitation*. Aquele abrange inovação, empreendedorismo, descoberta, flexibilidade e experimentação, enquanto este inclui “negócios como usual”, eficiência, execução, implementação, produção e vendas (March, 1991; Tushman; O'Reilly, 1996; Raisch; Birkinshaw, 2008). Assim, aprendizagem, inovação, *design* organizacional, sustentabilidade e vantagem competitiva são conceitos relacionados às dimensões da ambidestria (Wilden *et al.*, 2018).

Consoante Katic e Agarwal (2018), a temática da ambidestria tem sido objeto de estudo em diversos níveis da empresa, abrangendo desde o âmbito organizacional até os níveis de projetos, equipes e até mesmo indivíduos. Tais estudos empregam técnicas variadas

de gestão, a fim de compreender as tensões que surgem entre as capacidades de *exploration* e *exploitation*.

Coadunando o pensamento paradoxal, essas tensões podem ser úteis, se usadas corretamente (Andriopoulos e Lewis, 2009). Isso ocorre porque a justaposição de opostos coexistentes aumenta as experiências de tensão, o que desafia os limites cognitivos dos participantes, exige criatividade e busca estratégias de gestão mais sustentáveis (Benner; Tushman, 2015). Em resumo, as empresas podem transformar os desafios associados ao gerenciamento de atividades de exploração e exploração em oportunidades de crescimento e desenvolvimento sustentáveis, ao reconhecer e aceitar esses desafios.

O estudo de March (1991, p. 71), que define *exploitation* e *exploration* como “atividades de aprendizagem essencialmente diferentes, entre as quais concorrem com a atenção e os recursos escassos da empresa”, é um dos mais notáveis sobre demandas conflitantes na literatura sobre ambidestria organizacional. Com efeito, as organizações ambidestras são aquelas que são capazes tanto de aproveitar suas capacidades atuais (*exploitation*) quanto de procurar novas competências e explorar novas oportunidades (*exploration*) (Simsek, 2009).

Conforme destacado por Danneels (2002), o emprego da capacidade de *exploitation* pelas organizações possibilita a rápida otimização e o desenvolvimento de todas as capacidades de aprimoramento delas. Por outro lado, Abuzaid *et al.* (2016) demonstra que a aplicação da capacidade de *exploration* contribui para que a organização desenvolva sua aptidão na descoberta de novos horizontes mercadológicos, viabilizando sua entrada em segmentos até então não explorados. E acrescenta que por meio da *exploration*, a organização pode aprimorar significativamente sua capacidade criativa, conferindo maior potencial para conquistar novos mercados.

A ambidestria representa a capacidade de uma organização de melhorar e aperfeiçoar os procedimentos e rotinas existentes, ao mesmo tempo em que se adapta aos novos desafios que surgem (Birkinshaw; Gupta, 2013). Assim, essa visão serve como base para o desempenho, a competitividade e a sobrevivência no mercado (Raisch; Birkinshaw, 2008; Birkinshaw; Gupta, 2013; Severgnini; Takahashi; Abib, 2019). Logo, a capacidade de uma organização de ser ambidestra não apenas contribui para sua *performance* imediata, mas também para a sobrevivência e o sucesso em longo prazo em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e desafiador.

Para Levinthal e March (1993, p. 105), “o problema básico enfrentado pelas organizações é envolver-se em *exploitation* o suficiente para garantir sua viabilidade atual e,

ao mesmo tempo, dedicar energia suficiente em *exploration* para garantir sua viabilidade futura.” Desse modo, as organizações precisam encontrar um equilíbrio adequado entre essas duas abordagens para garantir que além de sobreviverem no presente, prosperem no futuro.

Com base em pesquisas sobre aprendizagem organizacional, March (1991) salientou que gestores enfrentam um dilema importante relacionado à distribuição de recursos e de esforços entre atividades de *exploration* e *exploitation*. Essa alocação desigual pode resultar em impactos negativos na administração da empresa. Assim, pode-se considerar que a ambidestria é a habilidade organizacional de administrar a *exploration* e *exploitation*, buscando alcançar um equilíbrio entre os esforços e os resultados inerentes às inovações (Chen, 2017; Luger; Raisch; Schimmer, 2018).

Em ambientes competitivos complexos e dinâmicos, caracterizados por alta incerteza e competição centrada em inovações, a orientação estratégica para o novo, visando à sustentabilidade, ao mesmo tempo em que se mantém competitivo nos negócios existentes para obter vantagens em curto prazo, são processos que requerem tanto capacidade de inovação quanto ambidestria (Birkinshaw *et al.*, 2016; O'Reilly; Tushman, 2021). Para obter uma vantagem duradoura sobre os concorrentes, a ambidestria é fundamental (Tushman; O'Reilly, 1996).

De acordo com Tushman e O'Reilly III (1996), o desafio a ser enfrentado envolve a habilidade dos gestores e das organizações de reconhecer e superar demandas tanto de curto prazo quanto de longo prazo. Com o intuito de alcançar esse objetivo, Tushman e O'Reilly III (1996, p. 24), mencionam que é primordial que “os gestores destruam periodicamente o que foi criado, a fim de reconstruir uma nova organização mais adequada para a próxima onda de competição ou tecnologia.”

Por cúmulo, a ambidestria envolve não apenas o desafio organizacional de equilibrar a *exploitation* e a *exploration* de conhecimento, mas também a habilidade de integrar conhecimento valioso tanto externo quanto interno para a organização (Raisch *et al.*, 2009). Isso sugere que a ambidestria necessita de relações sociais complementares tanto externas quanto internas, dependendo da capacidade de absorção das organizações para integrar esse tipo de conhecimento (Raisch *et al.*, 2009).

A capacidade de absorção é o conjunto de procedimentos e de práticas pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento com o objetivo de criar capacidades organizacionais (Cohen; Levinthal, 1990).

Corroborando Tushman e O'Reilly (1996), a ambidestria abrange dimensões estruturais, contextuais e sequenciais. A solução principal encontrada na literatura para

alcançar a ambidestria é a separação estrutural de *exploration* e *exploitation* (Tushman; O'reilly, 1996; Cao; Gedajlovic; Zhang, 2009; Jansen *et al.*, 2009; Simsek *et al.*, 2009;). De acordo com essa recomendação, o método mais eficaz de buscar *exploration* e *exploitation*, simultaneamente, é dividir as atividades em unidades muito distintas com diferentes mandatos, horizontes de tempo e culturas.

Por outro lado, a solução contextual sugere que os membros da alta administração devem prestar atenção não apenas às estruturas, mas também à capacidade de os membros da hierarquia inferior da empresa lidarem com as demandas divergentes. A ambidestria tem suas raízes na capacidade dos colaboradores, principalmente aqueles na linha de frente, de gerenciar e integrar diversas demandas, buscando um equilíbrio entre atributos complementares. Isso influencia o julgamento deles sobre como alocar tempo, recursos, atenção e esforço entre as atividades de provisão de serviços (Gibson; Birkinshaw, 2004). Os referidos autores definem, ainda, a ambidestria como a habilidade comportamental de apresentar, simultaneamente, alinhamento e adaptabilidade entre unidades de negócios.

Uma terceira perspectiva é a abordagem sequencial, mediante a qual os gestores de nível *sênior* alternam periodicamente as prioridades e os recursos entre os caminhos da inovação, permitindo que a *exploration* ou a *exploitation* predomine por um período antes de ser substituída pela outra (Lavie; Rosenkopf, 2006).

A ambidestria sequencial é menos usada, em consonância com Boumgarden, Nickerson e Zenger (2012). Isso deve-se ao fato de que as micro-histórias que são conduzidas por longos períodos não mostram como as transições ocorrem.

Por seu turno, Popadiuk (2015) considera que a ambidestria pode ser apenas contextual ou estrutural. A contextual relaciona-se aos métodos, às práticas e aos processos empregados pela organização para atingir a ambidestria; a estrutural refere-se à configuração organizacional que incorpora estruturas distintas para exploração, juntamente com competências, sistemas, incentivos, processos e culturas específicas para cada unidade organizacional (Benner; Tushman, 2003).

A ambidestria contextual, aliada a uma estrutura flexível, constitui o desenho organizacional que viabiliza a renovação da capacidade de inovação. A estrutura flexível facilita a inovação ao envolver-se em atividades de *exploitation-exploration* (Damanpour; Aravind, 2012) e sustenta vínculos interorganizacionais de confiança para adquirir conhecimento exclusivo e diferenciado (Schöllhammer; Gibb, 2019).

Segundo Gibson e Birkinshaw (2004), uma estrutura única pode gerenciar tanto as atividades de *exploitation* quanto as de *exploration* na ambidestria contextual. Os

supracitados autores argumentam que uma estrutura unificada proporciona um ambiente propício para tarefas simultâneas de *exploitation* e *exploration*, apoiada por um contexto favorável desenvolvido pela alta administração. Esse contexto inclui uma estrutura organizacional flexível que facilita a realização concomitante de *exploration* e *exploitation*, renovando as capacidades de inovação. A ambidestria contextual, de fato, representa uma capacidade dinâmica capaz de revitalizar capacidades estáticas (Helfat; Winter, 2011).

Em conformidade com Karrer e Fleck (2015), os diferentes tipos de ambidestria organizacional permitem que as empresas escolham implantar e/ou sustentar um processo de ambidestria, o que lhes permite criar ferramentas de gestão e estratégias para lidar com fenômenos organizacionais.

Maclean *et al.* (2021) ratificam que a *exploration* envolve se preparar para o futuro, incluindo a descoberta e o desenvolvimento de novos produtos, mercados e tecnologias. Por outro lado, a *exploitation* envolve maximizar as oportunidades e as fontes de vantagem competitiva no mercado atual. Ressaltam os susoditos autores que a *exploitation* causa mudanças graduais e cumulativas, enquanto a *exploration* provoca mudanças descontínuas, causadas por mudanças radicais em tecnologias, produtos e modelos de negócios, e que a organização deve atingir o equilíbrio entre ambas. Contudo, muitas organizações enfrentam esse desafio e não sabem como atingir tal equilíbrio (Martin; Keller; Fortwengel, 2019).

As organizações podem manipular, apesar desses desafios, ambos os tipos de exploração, simultaneamente, de acordo com a literatura. Sem embargo, elas precisam de estruturas organizacionais que promovam a colaboração entre os funcionários (Lavie; Stettner; Tushman, 2010). Em resumo, *exploration* e *exploitation* são complementares e não são excludentes (Farjoun, 2010). Se a organização conseguir equilibrar estabilidade e mudança, ela pode ser gerenciada.

Uma empresa que direciona sua atenção excessivamente para *exploration* de recursos pode encontrar desafios ao se adaptar adequadamente às mudanças ambientais. Por outro lado, o enfoque exagerado *exploitation* de recursos pode impedir a descoberta de novas ideias, inovações, produtos e outros processos (Junni *et al.*, 2013).

Então, a chave para o sucesso organizacional reside na capacidade de gerenciar de maneira eficaz a tensão entre *exploration* e *exploitation*, o que envolve alocar recursos de forma estratégica, promover uma cultura organizacional que valorize tanto a eficiência quanto a inovação, e desenvolver processos que permitam à empresa ser flexível às mudanças no ambiente.

Duncan (1976) e Tushman e O'Reilly (1996, 2004) defendem que as organizações

devem se esforçar para ser ambidestras, e aprender a gerenciar esses dois imperativos ao mesmo tempo. Os autores em comento refutam a ideia de que as organizações devem se concentrar em um ou em outro. Para atingir esse objetivo, várias estratégias foram sugeridas, como equipes que desempenham várias funções e unidades separadas conectadas por uma hierarquia de gerenciamento abrangente.

Isso posto, a ambidestria é definida como a capacidade organizacional de buscar simultaneamente o *exploration* e o *exploitation* (March, 1991), almejando um equilíbrio entre os esforços e os resultados de aprendizagem (Lackner *et al.*, 2011). Esse equilíbrio entre diferentes formas de mudança é primordial para a eficácia organizacional (Gibson; Birkinshaw, 2004; O'Reilly; Tushman, 2004). Sem isso, uma empresa pode tornar-se vulnerável tanto à estagnação quanto à inconstância. Então, um enfoque equilibrado permite que a empresa não só aprimore suas operações atuais, mas também explore novas oportunidades.

Atualmente, para enfrentar ambientes em constante mudança, a estrutura organizacional precisa ser suficientemente flexível para capacitar os gestores a redefinirem rapidamente regras, procedimentos, sistemas de comunicação e gestão, bem como a própria estrutura organizacional, a fim de promover a inovação (Burns; Stalker, 1961; Lawrence; Lorsch, 1967; Vaccaro *et al.*, 2012).

Essa abordagem de *design* organizacional alinha-se com pesquisas conduzidas por Damanpour e Aravind (2012), Csaszar (2013) e Atuahene-Gima (2005), as quais indicam uma relação estreita entre a estrutura organizacional e a inovação, por meio da ambidestria entre *exploitation* e *exploration*.

O'Reilly e Tushman (2008) identificaram que algumas características organizacionais favorecem a ambidestria, tais como: a presença de uma tática atraente que demonstre a intenção que justifica a estratégia de *exploration* e *exploitation*; a existência de líderes competentes na tomada de decisões relacionadas à alocação de recursos planejada pela organização; a posse de visão e de valores comuns, essenciais para fomentar uma identificação entre *exploitation* e *exploration*; o estabelecimento de um consenso entre os gestores em relação às estratégias de ambidestria; e um alinhamento claro na arquitetura para ambas as estratégias.

Vinekar Slinkman e Nerur (2006) recomendam que as organizações estabeleçam estruturas distintas para cultivar a ambidestria, considerando a escassez de recursos, de conhecimento e de informações como fatores significativos que afetam positivamente essa capacidade.

As empresas que conseguem perseguir exploração e exploração ao mesmo tempo têm maior probabilidade de atingir melhores resultados, de acordo com Tushman e O'Reilly (1996). Como os retornos são difíceis de estimar, *a priori*, as empresas que se concentram principalmente na *exploration* assumem riscos (Raisch; Birkinshaw, 2008). Por outro lado, aquelas que focam na *exploitation* geralmente atingem resultados presumíveis, mas nem sempre sustentáveis (Raisch; Birkinshaw, 2008). Assim, Raisch e Birkinshaw (2008) afirmam que a ambidestria é fundamental para atingir altos níveis de desempenho em longo prazo.

As empresas precisam tomar uma decisão sobre como empregar os recursos no contexto de diferentes demandas. É responsabilidade delas conciliá-los para manter a competitividade em longo prazo (Gibson; Birkinshaw, 2004). Essa conciliação de recursos serve como base para o conceito de ambidestria organizacional, que se refere à capacidade de uma organização de atender a duas demandas ocasionalmente divergentes (Junni *et al.*, 2013).

De acordo com Ahrens e Chapman (2004), Brown e Eisenhardt (1997), e Simons (2010), os sistemas de controle gerencial são insuficientes porque se concentram demasiadamente no desenvolvimento da eficácia e da eficiência dos recursos organizacionais, e não levam em consideração os vários métodos pelos quais os recursos e as tarefas podem ser distribuídos com o objetivo simultâneo de *exploration* e *exploitation*.

Um método para resolver esse problema é distribuir os recursos de *exploration* e *exploitation* de forma equitativa, a fim de alcançar a ambidestria da organização. As organizações podem aumentar o resultado do negócio e ampliar todas as suas habilidades por meio da utilização simultânea dos recursos (Takahashi *et al.*, 2017).

As organizações podem acessar recursos internos (conhecimento interno) e externos (conhecimento externo) (Powell; Koput; Smith-Doerr, 1996). As relações sociais internas facilitam a difusão do conhecimento, enquanto as externas aumentam a aquisição e a *exploration* do conhecimento. Portanto, a literatura indica que a aquisição de conhecimento externo ajuda a reconfigurar as bases do conhecimento existente na organização (Raisch; Birkinshaw; Probst; Tushman, 2009).

A incorporação do *exploration* e do *exploitation* de novos conhecimentos em uma organização é essencial para sua sobrevivência, pois facilita a adaptação a novos processos de inovação, ao mesmo tempo em que ajusta e aprimora os já existentes (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2013; Choi; Chandler, 2015;).

No âmbito do setor público, Smith e Umans (2015) reiteram que é difícil encontrar estudos que investiguem o conceito de ambidestria nessas organizações. Como observado por Choi e Chandler (2015), Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018), avaliar o desempenho das

inovações no setor público é significativamente mais difícil do que no setor privado devido a vários fatores específicos, incluindo o fato de que a implementação de uma inovação não está diretamente ligada à sua sobrevivência. Aliás, Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018) alegam que a adoção e a implementação de inovação no setor pode ser mais eficaz com estruturas ambídestras e mecanismos de coordenação apropriados.

Tushman e O'Reilly (2004) sugerem uma série de ações para uma organização alcançar ambidestria. O Quadro 1 resume cada uma das estratégias propostas pelos autores.

Quadro 1 – Liderança ambidestra

Alinhamento	Negócio de <i>exploitation</i>	Negócio de <i>exploration</i>
Intenção estratégica	Custo, lucro	Inovação, crescimento
Tarefa crítica	Operações, eficiência, inovação incremental	Adaptabilidade, novos produtos, inovação revolucionária
Competência	Operacional	Empreendedor
Estrutura	formal, mecanicista	Adaptável
Controles, recompensas	Margens, produtividade	Metas e crescimento
Cultura	Eficiência, baixo risco, qualidade, clientes	assumir riscos, velocidade, flexibilidade, experimentação
Papel de liderança	De cima para baixo, autoritário	Visionário, envolvente

Fonte: Tushman e O'Reilly III (2004, p. 8).

A correlação entre os conceitos de *exploration* e *exploitation* é substancial, pois ao incorporar ambas essas capacidades, que constituem a ambidestria organizacional, a empresa pode gerenciar níveis variáveis de risco em suas iniciativas organizacionais, impactando o seu desempenho (Severgnini; Takahashi; Abib, 2019).

2.4 Hipóteses da pesquisa

A importância da ambidestria para o sucesso de uma organização é demonstrada por um número cada vez maior de pesquisas sobre literatura organizacional (Gibson; Birkinshaw, 2004; Swart *et al.*, 2019; Mom *et al.*, 2019). As empresas do setor público devem inovar e otimizar para alcançar um desempenho superior (Gieske *et al.*, 2020). Todavia, a ambidestria no setor público tem sido negligenciada (Smith; Umans, 2015).

Além do crescente e talvez excessivamente otimista apelo à “inovação” como solução para todos os problemas (Osborne; Brown, 2011), concebe-se uma necessidade genuína de respostas governamentais adequadas para lidar com questões sociais, ambientais complexas e incertas, além de desafios econômicos (Ferraro; Etzion; Gehmam *et al.*, 2015). A resposta atual é que grandes adversidades demandam novas ideias e abordagens transformadoras para

lidar com uma complexa e dinâmica combinação de elementos técnicos e sociais (Eisenhardt; Graebner; Sonenshein, 2016). Para cumprir seus compromissos, os governos não apenas devem melhorar o desempenho na prestação dos serviços já existentes, mas também inovar.

No entanto, as burocracias democráticas do Estado são estruturadas, em sua essência, para fornecer serviços padronizados de maneira justa e eficiente, em vez de promover inovações radicais (Lodge; Wegrich, 2014). Embora as agências especializadas, criadas com base nos princípios da NGP, tenham, inicialmente, focado no aumento da eficiência, mais recentemente, foram adaptadas para desenvolver planos e políticas inovadoras (Boukamel; Emery, 2017).

Priorizando a eficiência no serviço oferecido, o controle social surge como um instrumento democrático poderoso, facultando a participação efetiva dos cidadãos no exercício do poder (Filho, 2015). Outrossim, é uma ferramenta capaz de avaliar a qualidade dos serviços e propor melhorias para atender às necessidades da sociedade de forma mais eficaz. Nesse sentido, argumenta-se que uma gestão ambidestra, orientada para a inovação na entrega dos serviços, pode viabilizar a implementação do controle social.

Nessa lógica, apresenta-se a primeira hipótese deste estudo:

H1: A ambidestria organizacional exerce influência positiva no controle social

O estudo realizado sobre a ambidestria organizacional no setor público é relativamente novo (Cannaerts; Segers; Henderickx, 2016). Ele sobrealça a tendência de inovação na gestão pública, no uso eficiente dos recursos e na comunicação com as partes interessadas (Smith; Umans, 2015). Plimmer, Bryson e Teo (2017) enfatizaram a importância da noção de ambidestria para as organizações do setor público, ao identificar que as organizações do setor público precisam mudar de resultados tradicionais para resultados mais complexos. Tais organizações conseguem alcançar a ambidestria equilibrando as operações sob as restrições de conformidade legal e responsabilidade, ao mesmo tempo em que atendem às necessidades cada vez mais diversas dos clientes (Plimmer *et al.*, 2017).

A inovação no setor público abrange mudanças significativas nas operações de uma organização, não se limitando a novidades no contexto competitivo com outras organizações (Bloch; Bugge, 2013). Dessa forma, engloba inovações em prestação de serviços, inovação administrativa e organizacional, inovação conceitual, inovação política e inovação sistêmica (Koch; Hauknes, 2005). Para Kelly, Mulgan e Muers (2002), há três formas de criação de

valor no setor público: aprimoramento da eficiência, da qualidade e da satisfação dos usuários com os serviços oferecidos; resultados sociais, como qualidade e segurança; e confiança.

Nesse contexto, Grau (2006), Mendieta (2012) e Oszlak (2013) ressaem que a ampliação da participação da sociedade na formulação de políticas públicas, o aumento dos espaços democráticos, o fortalecimento do controle da administração pública e a melhoria da eficiência e eficácia governamental são alguns dos benefícios advindos de uma gestão transparente.

Diante desse cenário, a ambidestria organizacional pode promover práticas gerenciais inovadoras, voltadas para o fortalecimento do controle social, ampliando a participação da sociedade, visando a uma prestação de serviços mais acurada, com qualidade e eficiência. Pode-se acreditar que a ambidestria organizacional influencia positivamente o controle social.

Em face do exposto, apresenta-se a segunda hipótese.

H2: A governança pública exerce efeito moderador na relação entre ambidestria e controle social

A ambidestria organizacional apresenta-se como a capacidade de equilibrar os conhecimentos existentes com a busca de novos conhecimentos, os serviços disponíveis com o desenvolvimento de novos serviços, aprimorar rotinas já consolidadas com a implantação de novas rotinas. Assim, a capacidade de inovação nos processos pode promover mais eficiência e melhores resultados na gestão, por meio de práticas mais transparentes e da adoção de novas tecnologias que viabilizem o acesso às informações para a sociedade, facilitando o controle social.

A governança pública refere-se ao processo de elaboração de políticas públicas que guiam uma sociedade (Edwards *et al.*, 2012). Ela se preocupa com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir eficaz e decisivamente para resolver problemas públicos (Peters, 2012). Para Bresser-Pereira (2001, p. 12), “[...] é um processo dinâmico pelo qual se dá o desenvolvimento político, pelo qual a sociedade civil, o Estado e o governo organizam e gerem a vida pública.”

As práticas relacionadas à *accountability* e à transparência, conforme abordadas pelo TCU, incluem: promover a transparência das atividades da organização para as partes interessadas, com exceção das situações de sigilo previstas em lei; prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e gestão, em conformidade com a legislação em vigor e com os princípios de *accountability*; avaliar a imagem da organização e

a satisfação das partes interessadas em relação aos serviços e aos produtos ofertados; investigar, de forma proativa, quaisquer indícios de irregularidades e garantir responsabilização em caso de comprovação (Brasil, 2014).

Assim, o sistema de governança pública diz respeito à união de processos e de estruturas estabelecidas e implementadas para informar, orientar, administrar e monitorar as atividades da organização pública. Fundamentalmente, a boa governança pública tenciona conquistar e manter a confiança da sociedade por meio de um conjunto eficaz de mecanismos, garantindo que as ações realizadas estejam sempre alinhadas com o interesse público (Brasil, 2014).

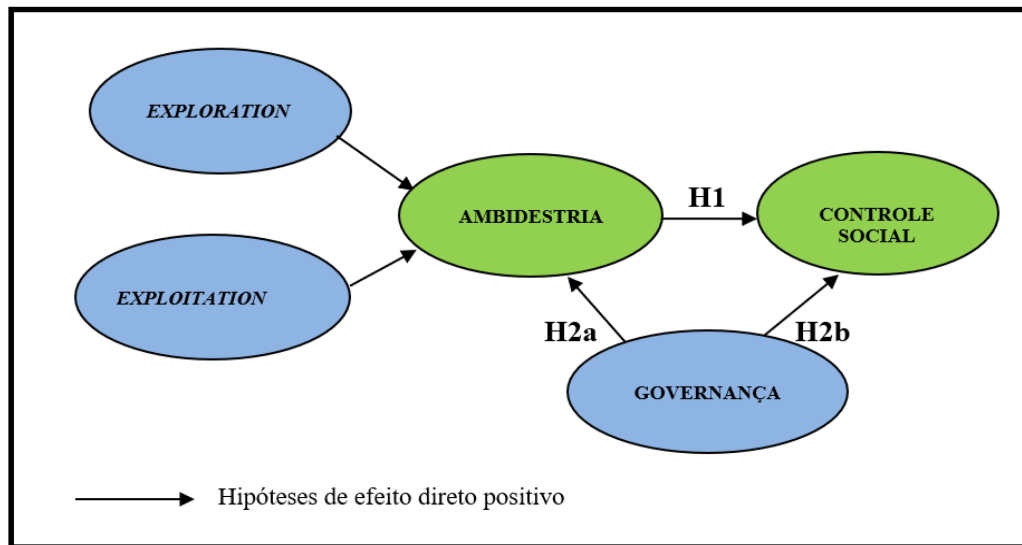
Nessa ótica, a governança pública, direcionada a práticas que favoreçam a oferta de serviços públicos mais eficientes e promovam a avaliação desses serviços pelos usuários, com vistas a aprimorar a qualidade e atender às necessidades da sociedade, pode exercer influência positiva na relação entre ambidestria e o controle social. Diante das hipóteses definidas para este estudo, desenvolveu-se um *framework*, que será detalhado no próximo item.

2.4.1 *Framework* da pesquisa

O modelo estrutural, tipicamente fundamentado em teoria, concentra-se, primordialmente, na resolução do problema de pesquisa. Assim, sua elaboração deve considerar os construtos a serem incluídos, a natureza e a direção das relações entre eles (Henseler; Hubona; Ray, 2016).

A estrutura do modelo é delineada pela formulação das hipóteses, as quais são embasadas na literatura científica que aborda práticas de controle social, ambidestria e governança.

Na Figura 1, apresenta-se o modelo proposto de *Framework*.

Figura 1 – *Framework* proposto

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Na Figura 1, é possível notar que o *framework* proposto na pesquisa exhibe setas contínuas, indicando relacionamentos de efeito positivo da ambidestria organizacional sobre o controle social com efeito moderador da governança (H1, H2).

O Quadro 2 compila os artigos selecionados que fundamentaram a construção da base teórica desta pesquisa.

Quadro 2 – Artigos que fundamentaram a pesquisa

Tema	Título	Escopo
CONTROLE SOCIAL	SAUSEN, J. F. C. L.; CARDOSO, V. V.; BAGGIO, D. K.; MUELLER, A. A. Controle social na saúde complementar em um município brasileiro do noroeste gaúcho: entre a gestão social e a gestão estratégica. Interações , Campo Grande, MS, v. 22, n. 2, p. 421-437, abr./jun. 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.20435/inter.v22i2.2671	Investigar as práticas de gestão e suas formas de atuação quanto ao controle social da saúde complementar, considerando as inter-relações entre conselho municipal de saúde, instituição hospitalar filantrópica e poder público em um município brasileiro de pequeno porte, localizado no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
	SILVA, C. L.; MUNIZ, D. M. Controle social no Programa Nacional de Alimentação Escolar: limites e potencialidades da atuação dos Conselhos no Paraná. Interações , Campo Grande, v. 23, p. 473-488, 2022.	Buscar o aprofundamento sobre o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e de seu controle social, com vistas a contribuir com a melhor compreensão do contexto de atuação do Conselho de Alimentação Escolar (CAE), de forma a possibilitar a reflexão para o desenho de iniciativas que promovam os princípios da participação social no contexto da alimentação escolar.
	VIEGAS, R. R. <i>et al.</i> A comunicação dos Tribunais de Contas e Ministérios Públicos nas redes sociais: os desafios da <i>accountability</i> na democracia digital. Revista	Analisar a comunicação que os Tribunais de Contas e os Ministérios Públicos promovem nas redes sociais, analisando como está estruturada no Facebook,

Tema	Título	Escopo
	de Administração Pública , v. 56, p. 324-348, 2022.	Twitter e Instagram, desde a abertura de suas contas.
	SANTOS, K. N. S.; SILVA, I. A. F. Transparência como limitação à corrupção e estímulo ao desenvolvimento local no estado de Mato Grosso. Interações , Campo Grande, v. 22, p. 839-853, 2021.	Identificar as ferramentas de transparência que auxiliam no combate à corrupção e no desenvolvimento local do estado de Mato Grosso.
	DI MARCO, C. A. F.; TERCI, E. T. Transparência municipal e controle social: a visão dos Observatórios Sociais sobre os portais de transparência e acesso à informação. Interações , Campo Grande, v. 23, p. 313-330, 2022.	Analisa as inovações introduzidas na publicitação das ações e resultados da gestão pública pelos portais de transparência e de acesso à informação, de modo a verificar sua eficácia em facilitar o controle social, buscando aferir indiretamente a opinião dos usuários sobre a qualidade dos portais criados para atender às determinações da Lei de Transparência (LT) e da Lei de Acesso à Informação (LAI) dos municípios
	LOPES, A. C. F.; NOVAES, H. M. D.; SOÁREZ, P. C. Participação social na gestão de tecnologias em saúde em âmbito federal no Brasil. Revista de Saúde Pública , v. 54, p. 136, 2020.	Caracterizar e discutir os processos formais de participação social previstos e implementados pelas instituições Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Comissão Nacional de Incorporação de Tecnologias no SUS (Conitec) e Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).
	SOUZA, C. M. N.; HELLER, L. O controle social em saneamento e em saúde: análise comparativa com base nos marcos legais federais brasileiros. Ciência & Saúde Coletiva , v. 24, p. 285-294, 2019.	Comparar os marcos legais federais brasileiros das áreas de saúde e de saneamento, sob a perspectiva do controle social.
	CARLI, P.; ALLEBRANDT, S. L.; MACHADO, G. F. Controle social e pandemia: uma análise a partir da Ouvidoria SUS do Rio Grande do Sul. Interações , Campo Grande, v. 24, p. 461-472, 2023.	Verificar se a pandemia da covid-19 afetou o controle social, a partir de um estudo comparativo do acesso dos usuários à Ouvidoria do Sistema Único de Saúde (SUS), nos anos de 2019 e 2020.
AMBIDESTRIA	BARCELOS, E. J. B. V. <i>et al.</i> Renovando as capacidades de inovação da subsidiária por meio do design flexível, da ambidestria contextual e da integração externa. Revista Brasileira de Gestão de Negócios , v. 24, p. 556-573, 2022.	Mostrar que, para renovar capacidades estáticas de inovação, requer a construção de um projeto flexível para apoiar a inovação de <i>exploitation-exploration</i> e a integração externa como fonte de novo conhecimento.
	SEVERGNINI, E.; GALDAMEZ, E. V. C.; VIEIRA, V. A. Efeitos do <i>exploration</i> , <i>exploitation</i> e ambidestria no desempenho das organizações de software. Revista de Administração Contemporânea , v. 23, p. 111-134, 2019.	Examinar como a congruência entre as dimensões <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> afetam o desempenho.
	SOARES, J. L.; REIS, D. R. Ambidestralidade organizacional em instituições de ensino superior: proposição de estágios evolutivos de ambidestria. Revista de Administração da UFSM , v. 14, p. 100-118, 2021.	Propor estágios evolutivos da ambidestralidade organizacional.
	SEVERGNINI, E.; TAKAHASHI, A. R. W.; ABIB, G. Risco e ambidestria organizacional: Uma meta-síntese dos	Revisar sistematicamente estudos de caso qualitativos existentes sobre risco e ambidestria organizacional publicados em

Tema	Título	Escopo
	estudos de caso e proposta de um framework. BBR. Brazilian Business Review , v. 16, p. 470-499, 2019.	periódicos revisados por pares.
	SILVESTRE, J.; BORGES, A. F.; PAULA, V. A. F. Empreendedorismo estratégico: <i>exploration</i> , <i>exploitation</i> e ambidestria em cervejarias artesanais de Uberlândia, MG. RAM. Revista de Administração Mackenzie , v. 23, 2022.	Compreender a configuração do empreendedorismo estratégico a partir da manifestação de práticas de <i>exploration</i> , <i>exploitation</i> e ambidestria em cervejarias artesanais de Uberlândia, MG.
	SARTORI, P. P.; GARRIDO, I. L. Ambidestria Organizacional e Inovação: proposições para o avanço da teoria e prática. BBR. Brazilian Business Review , v. 20, p. 215-235, 2023.	Apresentar proposições para o avanço no conhecimento teórico e prático sobre ambidestria e inovação, frente às diferentes condições contextuais e as diversas indústrias em que as organizações se inserem.
	CASTRO, M. M. B.; CALLADO, A. L. C.; MORAES, T. A. Ambidestria e estratégia em MPEs: uma proposta de Framework para agentes locais de inovação: uma proposta de Framework para agentes locais de inovação. REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco , v. 9, n. 1, p. 161-186, 2023.	Apresentar um framework composto pelo Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico dos gestores de Empresas de micro e pequeno porte (MPEs) piauienses e a Ambidestria Organizacional em configurações de arranjos produtivos locais.
	UMANS, T. <i>et al.</i> Top management teams' shared leadership and ambidexterity: The role of management control systems. International Review of Administrative Sciences , v. 86, n. 3, p. 444-462, 2020.	Explorar como a liderança compartilhada das equipes de alta gestão está relacionada à ambidestria organizacional em organizações do setor público, teórica e empiricamente, considerando como esse relacionamento depende do sistema de controle gerencial.
	SALAS-VALLINA, A.; ALEGRE, J.; FERRER-FRANCO, A. Well-being-oriented management (WOM), organizational learning and ambidexterity in public healthcare: a two wave-study. International Public Management Journal , v. 25, n. 6, p. 815-840, 2022.	Examinar a relação entre a gestão orientada para o bem-estar (WOM) e a ambidestria ao nível da unidade.
	MAGNUSSON, J. <i>et al.</i> Closeness and distance: configurational practices for digital ambidexterity in the public sector. Transforming Government: People, Process and Policy , v. 15, n. 4, p. 420-441, 2020.	Melhorar a compreensão atual de como as organizações do setor público equilibram dinamicamente a <i>exploration</i> e a <i>exploitation</i> de iniciativas digitais, ou seja, a implementação da ambidestria digital.
	CAO, L. <i>et al.</i> A platform-based approach to ambidexterity for innovation: An empirical investigation in the public sector. International Journal of Information Management , v. 68, p. 102570, 2023.	Identificar como as organizações públicas aproveitam abordagens baseadas em plataformas para desenvolver ambidestria no equilíbrio entre inovações via <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .
	SILVA, M. <i>et al.</i> Innovation ambidexterity and public innovation Intermediaries: The mediating role of capabilities. Journal of Business Research , v. 149, p. 14-29, 2022.	Identificar como os dois papéis principais desempenhados pelos intermediários públicos (integração do conhecimento e construção de redes) têm impactos diferentes nos seus processos internos de inovação, <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .
	PENG, H. Organizational ambidexterity in public non-profit organizations: interest and limits. Management Decision , v. 57, n. 1, p.	Estudar o potencial interesse e os possíveis limites do conceito de ambidestria organizacional (Duncan, 1976; Tushman e

Tema	Título	Escopo
	248-261, 2019.	O'Reilly, 1996) no contexto de organizações públicas sem fins lucrativos.
	PAGE, S. B. <i>et al.</i> Ambidexterity in cross-sector collaborations involving public organizations. Public Performance & Management Review , v. 44, n. 6, p. 1161-1190, 2021.	Investigar se e como uma colaboração intersetorial pode explorar e explorar o conhecimento.
	DOBLINGER, C.; WALES, W.; ZIMMERMANN, A. Stemming the downturn: How ambidexterity and public policy influence firm performance stability during economic crises. European Management Journal , v. 40, n. 2, p. 163-174, 2022.	Examinar como as respostas internas da empresa (isto é, ambidestria) e os incentivos externos de políticas públicas (isto é, políticas de atração pela demanda) afetam a estabilidade do desempenho das empresas em um contexto econômico recessivo.
	MAGNUSSON, J.; PÄIVÄRINTA, T.; KOUTSIKOURI, D. Digital ambidexterity in the public sector: empirical evidence of a bias in balancing practices. Transforming Government: People, Process and Policy , v. 15, n. 1, p. 59-79, 2020.	Explorar e teorizar sobre práticas de equilíbrio (BP) para ambidestria digital no setor público.
	PÄIVÄRINTA, T. Efficiency creep and shadow innovation: enacting ambidextrous IT Governance in the public sector. European Journal of Information Systems , v. 29, n. 4, p. 329-349, 2020.	Identificar como as organizações do setor público implementam uma governança de TI ambidestra.
GOVERNANÇA	RIBEIRO, P. G. <i>et al.</i> Práticas de governança pública aplicadas em núcleos de inovação tecnológica de universidades públicas. Revista Foco , v. 16, n. 9, p. e3106-e3106, 2023.	Conhecer de que forma as universidades públicas aplicam práticas de governança pública em seus NITs, considerando tratar-se de um sistema que possui uma preocupação com a eficiência e com melhores resultados, tendo como foco a redução dos custos das transações e o aumento no nível de transparência das instituições.
	SANTOS, R. R.; ROVER, S. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. Revista de Administração Pública , v. 53, p. 732-752, 2019.	Verificar a influência de práticas de governança pública na eficiência da aplicação dos recursos públicos em educação e saúde nos municípios brasileiros, a partir da perspectiva da nova governança pública (New Public Governance – NPG).
	JUNIOR, E. C. S. <i>et al.</i> Os caminhos da governança pública. Research, Society and Development , v. 11, n. 17, p. e04111739288-e04111739288, 2022.	Realizar um apanhado literário a respeito da Governança, com a perspectiva de se elaborar um painel histórico, conceitual, de elementos teóricos e destacar o itinerário que redundou na Governança Pública e na sua versão Eletrônica, para, dessa forma, qualificá-la adequadamente.
	MEFFE, C.; MARCHISOTTI, G. G.; FARIAS FILHO, J. R. Boas Práticas de Governança Pública e Corporativa: Fomento de uma Governança Nacional Brasileira. GESTÃO. Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional , v. 21, n. 1, 2023.	Comparar a Lei das Estatais e o Decreto da Política de Governança com as boas práticas propostas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em busca de pontos de (não)interseção entre estes artefatos, que possibilitem a discussão e o fomento de uma governança nacional brasileira.
	SOUZA, M. C. S. A.; SOUZA, E. T. Regras de governança: pressupostos de eficiência e qualidade na gestão sustentável	Estabelecer a adequada observação e compreender como as regras de governança privada foram emprestadas e aplicadas à Administração Pública, servindo-se como

Tema	Título	Escopo
	da administração pública. Administração de Empresas em Revista , v. 2, n. 16, p. 114-129, 2019.	pressuposto de boa gestão e sustentabilidade da estrutura administrativa do Estado.
	TIAGO, C. E. V.; ROHM, R. H. Dias. O fortalecimento da governança e da eficiência nos serviços públicos brasileiros nas transições de governo. Revista Internacional de Ciências , v. 9, n. 2, p. 70-83, 2019.	Realizar uma análise da gestão pública brasileira e apontar algumas alternativas viáveis com vistas a fortalecer a governança pública e melhorar a eficiência na gestão dos serviços públicos brasileiros em períodos de transição de governos.
	RODRIGUES, G. O. <i>et al.</i> Governança aplicada ao setor público: um estudo bibliométrico dos últimos cinco anos. Informe Gepec , v. 24, n. 2, p. 11-29, 2020.	Analisar, por meio de uma pesquisa bibliométrica, os trabalhos propostos sobre governança aplicada ao setor público nos últimos cinco anos.
	CASTRO, M. C. C. S.; NETO, J. E. B.; DA CUNHA, J. V. A. Governança pública: uma revisão sistemática de sua aplicação a entes públicos. Contabilidade, Gestão e Governança , 2022.	Caracterizar o estado da arte sobre a aplicação da governança a entes do setor público.
	LUGOBONI, L. F.; MARQUES, M. Governança pública e sustentabilidade em instituições de ensino. Revista Gestão Organizacional , v. 15, n. 2, p. 64-83, 2022.	Compreender como as práticas de governança estabelecidas pela unidade administrativa (Reitoria) influenciam na operacionalização das ações de sustentabilidade praticadas pelas unidades universitárias (<i>Campi</i>).
	CORREIO, M. N. O. P.; DE OLIVEIRA CORREIO, O. V. Práticas de governança pública adotadas pela administração pública federal brasileira. Administração Pública e Gestão Social , v. 11, n. 2, 2019.	Investigar as práticas de governança pública adotadas pelos órgãos da Administração Pública Federal Brasileira (APFB).
	SANT'ANNA, A.; QUEIROZ NETO, E.; MARCHI, J. J. Um ensaio sobre o desenvolvimento local desde a ativação social e a governança pública. Interações , Campo Grande, v. 21, p. 597-613, 2020.	Propor a reflexão sobre a governança pública e a ativação social como dimensões necessárias à promoção de desenvolvimento local.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

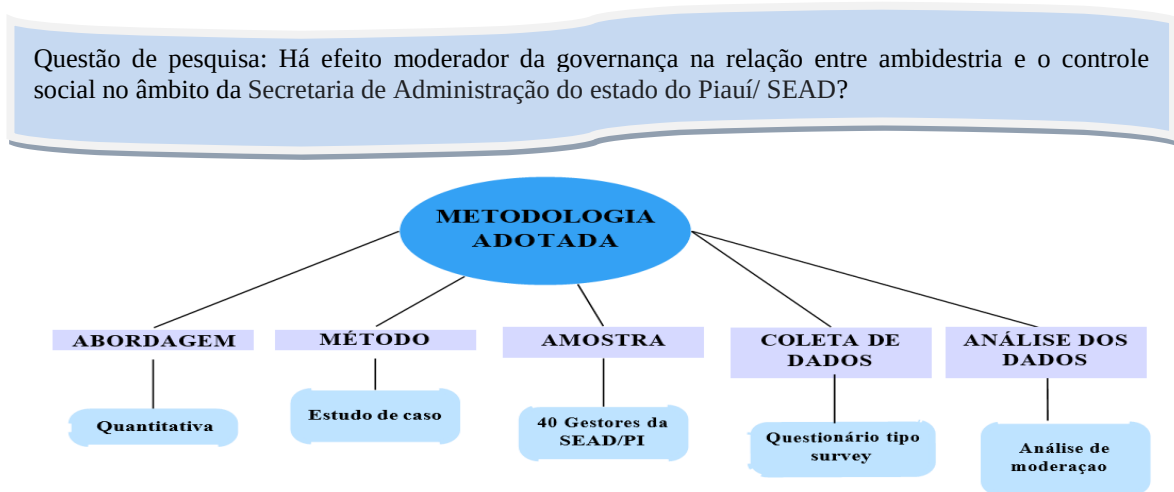
O Quadro 2 apresenta uma compilação dos artigos selecionados que abordam os três construtos centrais desta pesquisa, servindo como base teórica para o estudo. Essa organização permite uma visão clara e estruturada das contribuições científicas utilizadas, destacando as conexões entre os temas e evidenciando a fundamentação teórica que sustenta as análises realizadas. Essa abordagem facilita o entendimento das relações entre os construtos e sua aplicação no contexto da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, detalham-se os procedimentos metodológicos adotados, que compreendem as técnicas de pesquisa utilizadas para atingir os objetivos propostos. Inicialmente, apresenta-se um resumo do desenho metodológico desta pesquisa. Em seguida, o capítulo é subdividido em abordagem de pesquisa, método da pesquisa, amostra, procedimentos para coleta de dados e análise dos dados.

A Figura 2 ilustra o resumo da metodologia adotada neste estudo.

Figura 2 – Metodologia adotada



Fonte: elaborado pela autora (2024).

3.1 Abordagem da pesquisa

A abordagem metodológica empregada nesta pesquisa é de caráter quantitativo, pois busca analisar as relações de moderação entre os construtos, por meio de métodos estatísticos na análise dos dados.

De acordo com Günther (2006), a pesquisa pode ser classificada como quantitativa, uma vez que utiliza a quantificação tanto na coleta quanto na análise dos dados. A propósito, Matias-Pereira (2016) complementa essa perspectiva ao salientar que a principal característica do método quantitativo é o uso da quantificação.

Segundo Creswell (2010), a pesquisa quantitativa consiste em uma abordagem para testar teorias objetivas empregando métodos estatísticos para examinar as relações entre variáveis que representam construtos, os quais podem ser habitualmente mensurados por meio de instrumentos específicos.

3.2 Método de pesquisa

O método empregado nesta pesquisa é o estudo de caso. Conforme definido por Yin (2001), o estudo de caso consiste em uma investigação empírica que engloba um método abrangente, compreendendo a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Esse método pode envolver tanto estudos de caso único quanto múltiplos, bem como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Uma vez que o fenômeno a ser investigado nesta pesquisa é a interação entre a ambidestria organizacional e o controle social no contexto da SEAD/PI, a opção pelo método de estudo de caso foi adotada por possibilitar uma análise no contexto real, sendo particularmente útil em pesquisas exploratórias e na investigação de processos, comportamentos e descobertas. Além disso, é uma abordagem que desempenha um papel meritório no desenvolvimento teórico (Ventura, 2007).

Como método de pesquisa, o estudo de caso é empregado em diversas situações por contribuir para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e correlatos. Independentemente do campo de interesse, a utilização da pesquisa de estudo de caso surge da necessidade de compreender fenômenos sociais complexos. Em suma, um estudo de caso permite que os pesquisadores se concentrem em um “caso” e mantenham uma perspectiva holística e do mundo real, como na análise de ciclos de vida individuais; no comportamento de pequenos grupos; nos processos organizacionais e administrativos; na mudança de comunidades; no desempenho educacional; nas relações internacionais; e no desenvolvimento industrial (Yin, 2015).

Um estudo de caso torna-se exemplar ao ser significativo, abrangente, considerar perspectivas alternativas, apresentar evidências substanciais e ser elaborado de forma cativante (Ventura, 2007).

3.3 Seleção do caso e amostra

Corroborando Gil (1995), o estudo de caso não adota um roteiro rígido para sua delimitação. Porém, é factível definir quatro fases que delineiam sua estrutura, a saber: delimitação da unidade de estudo; coleta de dados; seleção, análise e interpretação dos dados; elaboração do relatório.

Para este estudo de caso, selecionou-se a SEAD/PI, que é o órgão central responsável pela coordenação e pela execução das políticas relacionadas a pessoal, material, patrimônio,

serviços gerais e procedimentos licitatórios da administração pública estadual. Além disso, a secretaria é encarregada da gestão de parcerias público-privadas e de concessões no âmbito do estado do Piauí. A escolha justifica-se pela relevância do papel do referido órgão para a população piauiense, dada a sua missão de garantir excelência na Administração Pública, aprimorando constantemente a gestão de recursos humanos, materiais e patrimoniais (Sead, 2023).

As principais normativas que balizam a atuação da SEAD/PI são a Lei de Organização Administrativa do Estado do Piauí (Lei n.º 7.884, de 8 de dezembro de 2022) e o Regimento Interno da Secretaria da Administração do Estado do Piauí (Decreto n.º 22.546, de 16 de novembro de 2023). Os processos de trabalho da secretaria em apreço englobam diversas funções distribuídas em três áreas principais: finalística, de suporte (ao governo do estado e suas respectivas unidades) e estratégica – esta última focada no aprimoramento contínuo da Administração Pública do estado do Piauí (Sead, 2023).

O Decreto n.º 22.546, de 16 de novembro de 2023, aprovou o novo organograma da SEAD/PI (Anexos A a I). Com base nessa normativa regimental, a secretaria teve sua atuação organizada entre unidade de assistência direta e imediata ao secretário, que representa o gabinete, com a incumbência de assessorá-lo em assuntos de natureza administrativa, técnica, e informacional da gestão; e unidades de direção e execução programática, que correspondem às Superintendências, à Escola de Governo e ao Núcleo Estratégico de Tecnologia e Governo Digital (Sead, 2023).

A atuação estratégica da SEAD/PI foi fundamentada principalmente no cumprimento das diretrizes do Plano Plurianual e na realização das metas de governo sob sua responsabilidade. Seus objetivos estratégicos incluem: promover o controle social por meio da articulação entre órgãos públicos, entidades e sociedade civil; implementar ações que melhorem a qualidade de vida dos servidores públicos; consolidar parcerias público-privadas como instrumentos de desenvolvimento econômico no estado; regularizar e alienar bens imóveis do estado não essenciais à ação governamental; otimizar o fluxo de processos administrativos com foco em eficácia, em eficiência e em efetividade; aprimorar a gestão de pessoas por meio da capacitação, da valorização e da avaliação de desempenho dos servidores; e melhorar o atendimento ao público (interno e externo), priorizando as necessidades dos cidadãos (Sead, 2023).

A escolha da SEAD/PI para este estudo de caso deve-se à relevância dos serviços prestados ao estado do Piauí, e por ser um órgão que em sua função estratégica visa ao aprimoramento da Administração Pública do estado. Nessa perspectiva, esta pesquisa foi

operacionalizada por meio uma amostra intencional de 40 gestores (cargos de chefia) da SEAD/PI, alcançando 33 respostas. Utilizou-se uma amostra não probabilística e por acessibilidade, uma vez que esta pesquisadora, que é servidora da UFPI, dispõe de certo grau de contato com alguns gestores da SEAD/PI, os quais são servidores cedidos da UFPI para a gestão atual do estado.

3.4 Procedimentos para coleta de dados

Neste estudo, a coleta de dados foi conduzida por meio da aplicação de um questionário, utilizando uma escala *Likert* de 7 pontos, como principal instrumento de coleta, elaborado a partir da ferramenta *google forms*, com base nos objetivos da pesquisa.

3.4.1 Procedimentos descritivos

Para mensurar o construto ambidestria organizacional, foi utilizado o instrumento desenvolvido por Jansen (2005), composto por 14 itens em uma escala *Likert* de 7 pontos. Na escala, 1 representa “nenhuma concordância” e 7 representa o extremo oposto do *continuum*. Os indicadores foram classificados seguindo o exemplo de Martins *et al.* (2014), em *exploration* (de Exr1 a Exr7) e *exploitation* (de Ext1 a Ext7).

Os resultados das estatísticas descritivas, referentes ao construto *ambidestria organizacional*, são apresentados na Tabela 1, contemplando os catorze itens avaliados.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas do construto *ambidestria organizacional*

Dimensão	Item	Média	Desvio-Padrão	Mediana
<i>Exploration</i>	Exr1 - A empresa aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes	5,3	1,47	6,0
	Exr2 - A empresa cria novos produtos e serviços	5,8	1,46	6,0
	Exr3 - A empresa experimenta novos produtos e serviços no mercado local	5,9	1,12	6,0
	Exr4 - A empresa comercializa produtos e serviços que são completamente novos	4,9	1,94	5,0
	Exr5 - A empresa frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados	5,1	1,56	5,0
	Exr6 - Regularmente, a empresa utiliza novos clientes e novos mercados	5,3	1,40	5,0
	Exr7 - Regularmente, a empresa busca se aproximar de novos clientes em novos mercados	5,2	1,62	6,0
<i>Exploitation</i>	Ext1 - A empresa frequentemente melhora o fornecimento de produtos e serviços existentes	5,7	1,15	6,0
	Ext2 - A empresa regularmente implementa pequenas adaptações de produtos e serviços existentes	5,7	1,10	6,0
	Ext3 - A empresa introduz melhorias nos produtos e serviços existentes no mercado local	5,8	1,16	6,0
	Ext4 - A empresa melhora a eficiência da provisão de produtos e serviços	5,7	1,07	6,0
	Ext5 - A empresa aumenta a economia de escala em mercados existentes	5,6	1,19	6,0
	Ext6 - A empresa amplia serviços para os clientes existentes	5,7	1,26	6,0
	Ext7 - Para a empresa, a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante	6,0	1,15	6,0

Fonte: Resultados da pesquisa - adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, p. 381), e Martins *et al.* (2014, p. 403).

Dos catorze itens da escala, apenas Exr4 (A empresa comercializa produtos e serviços que são completamente novos) apresentou média $< 5,0$, com as respostas concentrando-se entre os pontos 4 (quatro) e 7 (sete) da escala. Nota-se que os itens sugeridos para a avaliação do construto foram bem aceitos pelos participantes, sinalizando a aceitação da métrica empregada para tal medição.

Os indicadores que obtiveram melhor avaliação, com médias mais altas, foram: Ext7 (para a empresa, a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante); Exr3 (A empresa experimenta novos produtos e serviços no mercado local); Exr2 (A empresa cria produtos e serviços); e Ext3 (A empresa introduz melhorias nos produtos e nos serviços existentes no mercado local).

Isso indica que os respondentes apontam aspectos da gestão voltados para a inovação, ao mesmo tempo em que demonstram a preocupação da gestão com a viabilidade financeira, considerando os custos envolvidos no processo. Essa percepção reflete uma abordagem equilibrada, de modo que a busca por soluções inovadoras é ponderada pela necessidade de

controle de gastos, com vistas a otimizar recursos sem comprometer a eficiência e a eficácia da gestão.

O desvio-padrão de todos os indicadores foi < 2 , indicando consistência e padronização nas percepções dos respondentes. Isso sugere que o fenômeno analisado é visto de maneira semelhante pelos participantes, com pouca variação nas respostas, denotando uma convergência de opiniões e um possível entendimento claro acerca dos itens avaliados.

Já a mediana para todos os indicadores foi $\geq 5,0$, em que 11 (onze) de um total de 14 (catorze) indicadores obtiveram mediana de escore 6,0, demonstrando que os respondentes convergiram para uma avaliação positiva na grande maioria dos itens. O resultado evidencia que os itens avaliados são considerados relevantes e bem compreendidos, oferecendo uma base sólida para a interpretação dos dados e a confiança na métrica adotada.

Para mensuração do construto *controle social*, utilizou-se a matriz elaborada pelo Grupo Interdisciplinar de Estudos em Gestão e Políticas Públicas, Desenvolvimento, Comunicação e Cidadania (GPDeC) da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), categoria de *controle social* e seus critérios de análise.

Estabeleceram-se sete categorias: Processos de discussão, Inclusão, Pluralismo, Igualdade participativa, Autonomia, Bem comum e Controle social, acompanhadas de seus respectivos critérios de análise, inicialmente concebidos para facilitar uma análise mais eficiente dos dados obtidos em estudos direcionados à gestão social (Ribas, 2023).

Adotou-se para este estudo a categoria *Controle social*, com algumas adaptações. Composta por seis itens, em uma escala *Likert* de 7 pontos, com 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Os critérios dessa categoria originalmente foram listados como Transparência, Legitimidade social, Acompanhamento de políticas públicas, Instrumentos de controle, Inteligibilidade e Promoção do controle social (Ribas, 2017).

Os resultados das estatísticas descritivas referentes ao construto *controle social* são apresentados na Tabela 2, contemplando os seis itens avaliados.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas do construto *Controle social*

ITEM	Média	Desvio-Padrão	Mediana
CS1: as informações gerenciais e sobre aplicação de recursos são abertas aos cidadãos, de forma a possibilitar uma maior fiscalização pela sociedade	5,6	1,3	6,0
CS2: existe reconhecimento da capacidade de atuação da sociedade como promotora do controle social	5,6	1,32	6,0
CS3: ocorrem mecanismos de acompanhamento das políticas públicas	5,5	1,35	6,0
CS4: os meios de controle governamental são utilizados de forma independente	5,3	1,01	5,0
CS5: as informações disponibilizadas são de fácil entendimento	5,0	1,55	5,0
CS6: a ouvidoria é capaz de promover o controle social	5,9	1,03	6,0

Fonte: Resultados da pesquisa - adaptada de Allebrandt e Prediger (2018).

As médias dos seis itens da escala apresentaram valores $\geq 5,0$, com as respostas concentrando-se entre os pontos 4 (quatro) e 7 (sete) da escala. Observa-se que os itens propostos para a avaliação do construto foram bem-recebidos pelos respondentes, indicando a aceitação da métrica utilizada para tal mensuração.

Os indicadores que obtiveram melhor avaliação, com médias mais altas, foram CS6 (a ouvidoria é capaz de promover o controle social); CS1 (as informações gerenciais e sobre aplicação de recursos são abertas aos cidadãos, de forma a possibilitar uma maior fiscalização pela sociedade); e CS2 (existe reconhecimento da capacidade de atuação da sociedade como promotora do controle social). Isso denota que os respondentes consideram a importância da participação da sociedade nas ações e nos resultados do governo. Enfatiza-se aqui a média mais alta do CS6 (a ouvidoria é capaz de promover o controle social), ressaltando o destaque dado pelos respondentes ao papel da ouvidoria.

O desvio-padrão em todos os indicadores foi < 2 , sinalizando que o fenômeno segue uma consistência e uma padronização na percepção dos respondentes, evidenciando que o fenômeno analisado é visto de forma similar pelos participantes, com pouca variação nas respostas, o que reforça a uniformização das opiniões e uma possível clareza no entendimento dos itens avaliados.

Já a mediana, para todos os indicadores, foi $\geq 5,0$, de modo que quatro dos seis indicadores obtiveram mediana 6,0, demonstrando que os respondentes convergiram para uma avaliação positiva na grande maioria dos itens. Esse resultado fortalece a validade dos indicadores, uma vez que reflete uma avaliação consistente e otimista em relação ao construto analisado.

Para mensurar o construto *Governança*, lançou-se mão do instrumento do *Corporate Integrity Assessment Questionnaire* (CIAQ), desenvolvido pelo *Malaysian*

Institute of Integrity (2012), e composto por nove fatores para medir as práticas de boa governança, tendo cada fator vários parâmetros de avaliação, em uma escala *Likert* de 7 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Os resultados das estatísticas descritivas referentes ao construto *Governança* são apresentados na Tabela 3, contemplando os quarenta itens avaliados.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas do construto *Governança*

Fatores	Parâmetros	Média	Desvio-Padrão	Mediana
Aliança estratégica	AE1: Os membros da direção de topo do meu serviço têm trabalhado eficazmente	6,4	0,93	7,0
	AE2: O meu serviço sabe distinguir entre governança e gestão	5,9	1,34	6,0
	AE3: O meu serviço é capaz de avaliar o desempenho da direção de topo	6,0	1,24	7,0
Planejamento estratégico	PE1: O meu serviço tem tendências globais no planeamento e na tomada de decisões	6,0	1,10	6,0
	PE2: O meu serviço consegue um equilíbrio entre a administração setorial e as questões comerciais	5,8	1,09	6,0
	PE3: O meu serviço faz uma distinção clara e consensual entre estratégia e funcionamento	5,8	1,20	6,0
Gestão do risco	GR1: O meu serviço considera os riscos estratégicos e específicos	6,0	1,05	6,0
	GR2: O meu departamento monitoriza as prioridades do governo	6,0	1,35	6,0
	GR3: O meu serviço centra-se sobretudo nos fatores de sucesso da organização	6,1	1,14	6,0
	GR4: O meu serviço está atualizado em relação aos desenvolvimentos/tecnologias internacionais	5,5	1,42	6,0
	GR5: O meu departamento assegura a realização de planos de sucessão	4,9	1,72	5,0
Auditoria	AU1: O meu serviço nomeia um auditor interno e controla o rigor do seu trabalho	4,8	2,01	5,0
	AU2: O meu serviço está satisfeito com a diligência do comité de auditoria/finanças	5,0	1,78	5,0
	AU3: Os meus serviços asseguram que os relatórios de auditoria são oportunos e claros	5,4	1,54	6,0
	AU4: O meu serviço dedica tempo suficiente às reuniões em que são analisadas as medidas a tomar em resposta às constatações de auditoria	5,5	1,33	6,0
Controle da fraude	CF1: O meu serviço mantém a independência e desafia a direção	4,2	2,18	5,0
	CF2: O meu serviço garante a existência de um controle interno para minimizar o risco de fraude.	5,6	1,56	6,0
	CF3: O meu departamento insiste na verificação de referências durante o recrutamento de trabalhadores	5,5	1,42	6,0
	CF4: O meu serviço garante que os processos de auditoria interna e externa abrangem a prevenção da fraude	5,5	1,62	6,0
	CF5: O meu serviço dispõe de um processo exaustivo de investigação e de tratamento da fraude	4,8	1,86	5,0
	DQ1: O meu serviço dispõe de um bom sistema de controle da qualidade dos programas/serviços	5,4	1,50	5,0
	DQ2: O meu serviço reforça o empenho de todos os	6,2	1,04	7,0

Desempenho da qualidade	colaboradores internos para que tenham um desempenho de qualidade			
	DQ3: O meu serviço assegura que os gestores sejam expostos a boas práticas fora do setor	6,1	1,12	6,0
	DQ4: O meu serviço assegura a formação e a educação dos quadros superiores e do pessoal	5,8	1,33	6,0
	DQ5: O meu serviço considera as implicações da legislação governamental relevante	6,2	0,97	7,0
Recursos financeiros	RF1: O meu departamento mede o nível de serviços relevantes e atualizados de uma organização	5,8	1,41	6,0
	RF2: O meu serviço insiste numa abordagem completa e profissional das novas empresas	5,7	1,36	6,0
	RF3: O meu serviço pratica uma boa previsão e existe um sistema de gestão do desempenho	5,7	1,59	6,0
	RF4: O meu serviço dispõe de um sistema confiável e executa eficazmente os relatórios descritivos	5,7	1,28	6,0
	RF5: O meu serviço tem uma abordagem conservadora dos riscos	5,4	1,68	6,0
Gestão dos recursos humanos	GRH1: O meu serviço dispõe de um plano profissional de recursos humanos	5,3	1,42	6,0
	GRH2: O meu serviço incentiva a participação dos trabalhadores no planeamento	6,3	0,88	7,0
	GRH3: O meu serviço cumpre os requisitos modernos do local de trabalho	6,0	1,07	6,0
	GRH4: O meu serviço assegura a presença e o valor dos programas de desenvolvimento do pessoal	5,8	1,14	6,0
	GRH5: O meu serviço assegura a responsabilização pelo desempenho a todos os níveis	5,8	1,48	6,0
Infraestruturas e instalações	IF1: O meu serviço controla a competitividade dos edifícios e equipamentos	4,9	1,71	5,0
	IF2: O meu serviço assegura uma gestão planejada da manutenção	5,4	1,28	6,0
	IF3: O meu serviço planeja o financiamento da substituição de ativos	5,1	1,62	5,0
	IF4: O meu serviço respeita a gestão da ocupação, da saúde e da segurança	6,0	0,97	6,0
	IF5: O meu serviço dispõe de um registro de bens atualizado	5,9	1,10	6,0

Fonte: Resultados da pesquisa - adaptada de Malaysian Institute of Integrity (2012).

As médias dos quarenta itens da escala apresentaram valores $> 4,0$, com as respostas concentrando-se entre os pontos 4 (quatro) e 7 (sete) da escala. Concebe-se que os itens propostos para a avaliação do construto foram bem recebidos pelos respondentes, revelando a aceitação da métrica utilizada para tal mensuração.

Os indicadores que obtiveram melhor avaliação, com médias mais altas, foram AE1 (Os membros da direção de topo do meu serviço têm trabalhado eficazmente); GRH2 (O meu serviço incentiva a participação dos trabalhadores no planeamento); DQ2 (O meu serviço reforça o empenho de todos os colaboradores internos para que tenham um desempenho de qualidade); e DQ5 (O meu serviço considera as implicações da legislação governamental relevante).

Isso indica que os respondentes avaliam positivamente a eficácia da liderança, o que pode sugerir um incentivo à participação ativa dos trabalhadores no planejamento, evidenciando um fator chave para a implementação de estratégias e de políticas que realmente atendam às necessidades da organização e da equipe, sugerindo, ainda, uma cultura organizacional focada em desempenho de qualidade, que incentiva o empenho de todos os colaboradores para melhorar o próprio desempenho.

Quanto ao desvio-padrão, dois indicadores apresentaram valores > 2 : AU1 (O meu serviço nomeia um auditor interno e controla o rigor do seu trabalho); e CF1 (O meu serviço mantém a independência e desafia a direção), sugerindo uma variabilidade na percepção dos respondentes, o que pode ser atribuído à falta de entendimento claro dos itens avaliados, já que foram examinados de forma heterogênea. Os demais indicadores apresentaram valores < 2 , assinalando consistência e padronização nas percepções dos respondentes, o que sugere que o fenômeno analisado é visto de maneira similar pelos participantes, com pouca variação nas respostas, manifestando uma convergência das opiniões e um possível entendimento claro dos itens avaliados.

A mediana para todos os indicadores foi $\geq 5,0$, indicando que os respondentes, em sua maioria, atribuíram uma avaliação positiva aos itens. Esse resultado ressalta a relevância e o bom entendimento dos itens avaliados, fornecendo uma base confiável para a interpretação dos dados e fortalecendo a confiança na métrica utilizada.

Além dos itens resultantes da aplicação do instrumento de coleta de dados, conforme apresentado acima, variáveis descritivas foram aplicadas, como “variáveis de controle”, a saber: idade; gênero; tempo de trabalho no órgão; e formação acadêmica.

Para aplicação do questionário, inicialmente, realizou-se contato junto à chefia de gabinete da SEAD/PI, solicitando autorização para coleta dos dados, por meio da aplicação do questionário no âmbito da secretaria. Após a autorização, o questionário foi aplicado, no período de 06 de setembro de 2024 a 04 de outubro de 2024, junto aos gestores da SEAD/PI selecionados para compor a amostra da pesquisa.

Por sinal, a amostra foi selecionada com base no quantitativo de gestores da SEAD/PI, identificado por meio do organograma constante no último relatório de gestão do órgão e, ainda, da confirmação das vagas devidamente preenchidas, já que algumas chefias dispostas no organograma estavam vagas. Dessa forma, decidiu-se restringir a coleta de dados aos gestores, com o objetivo de captar a percepção da alta administração sobre planejamento e estratégias relacionados ao controle social, à governança e à inovação adotados no âmbito da SEAD/PI. O questionário foi elaborado por meio da ferramenta *Google forms*, e para a

aplicação, foi enviado o *link* de acesso para todos os participantes da pesquisa, por *e-mail*, o que viabilizou a coleta dos dados, porquanto ensejou rapidez no preenchimento do questionário *on-line*.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos com base nas respostas de 33 questionários direcionados aos gestores da SEAD/PI, em convergência com a amostra apontada no estudo de Pinheiro e Oliva (2020).

4.1 Perfil dos respondentes

Quanto ao perfil dos respondentes, apurou-se que 57,6% da amostra era do gênero feminino, e 42,4%, do masculino. Os respondentes de 18 a 24 anos de idade representam 3,0% da amostra, e 42,4%, os respondentes de 25 a 34 anos; 36,4% da amostra correspondem à faixa etária de 35 a 44 anos, enquanto 15,2%, de 45 a 54 anos. Importa destacar que não houve respondentes na faixa de 55 a 64 anos, e 3,0% da amostra representam os respondentes acima de 64 anos, conforme descrito nas Tabelas 4 e 5.

Tabela 4 – Quantitativo por gênero

GÊNERO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Feminino	19	57,6%
Masculino	14	42,4%
Total geral	33	100,0%

Fonte: pesquisa direta (2024).

Tabela 5 – Quantitativo por faixa etária

FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
18-24	1	3,0%
25-34	14	42,4%
35-44	12	36,4%
45-54	5	15,2%
Acima de 64	1	3,0%
Total geral	33	100,0%

Fonte: pesquisa direta (2024).

Em relação à formação acadêmica, 24,24% dos participantes possuem graduação; 60,61%, especialização; 6,06%, mestrado; e 9,09% contam com outra formação, em consonância com os dados da Tabela 6.

Tabela 6 – Quantitativo por formação acadêmica

FORMAÇÃO ACADÊMICA	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
Graduação	8	24,24%
Especialização	20	60,61%
Mestrado	2	6,06%
Outro	3	9,09%
Total geral	33	100,00%

Fonte: pesquisa direta (2024).

A formação acadêmica do gênero feminino é superior à do masculino, já que apenas o aquele apresentou formação em nível de mestrado, como pode ser visto na Tabela 7.

Tabela 7 – Quantitativo por gênero e formação acadêmica

GÊNERO	FORMAÇÃO ACADÊMICA				
	Especialização	Graduação	Mestrado	Outro	Total geral
Feminino	11	5	2	1	19
Masculino	9	3	0	2	14
Total geral	20	8	2	3	33

Fonte: pesquisa direta (2024).

Ao relacionar essas informações com a idade, observa-se que apenas entre 35 e 54 anos houve respondentes com mestrado, indicando que os gestores mais jovens não possuem uma formação acadêmica sólida, o que pode apontar para uma gestão com maior experiência e, conseqüentemente, levar a respostas mais assertivas, de acordo com a Tabela 8.

Tabela 8 – Quantitativo por faixa etária e formação acadêmica

FAIXA ETÁRIA	FORMAÇÃO ACADÊMICA				
	Especialização	Graduação	Mestrado	Outro	Total geral
18-24	0	0	0	1	1
25-34	9	4	0	1	14
35-44	8	3	1	0	12
45-54	3	1	1	0	5
Acima de 64	0	0	0	1	1
Total geral	20	8	2	3	33

Fonte: pesquisa direta (2024).

Quanto ao tempo de trabalho na SEAD, 84,8% estão de 1 a 5 anos trabalhando no órgão; 3,0% atuam de 6 a 10 anos; 6,1%, de 11 a 15 anos; e acima de 15 anos trabalhando na secretaria somam 6,1% dos respondentes, conforme disposto na Tabela 9.

Tabela 9 – Quantitativo por tempo de trabalho

TEMPO DE TRABALHO	QUANTIDADE	PORCENTAGEM
1-5 anos	28	84,8%
6-10 anos	1	3,0%
11-15 anos	2	6,1%
Mais de 15 anos	2	6,1%
Total geral	33	100,0%

Fonte: pesquisa direta (2024).

Percebe-se que a equipe é relativamente nova, o que ratifica esse tipo de mudança quando há a troca de governo. Isso também evidencia o perfil recente de experiência dos gestores na SEAD/PI, desvelando, ainda, a importância da formação acadêmica para uma boa gestão. Vale destacar que embora muitos gestores tenham pouco tempo de atuação na SEAD/PI, alguns já possuem experiência prévia, possivelmente em outros órgãos, visto que esses cargos de gestão são de livre nomeação e exoneração, as equipes são formadas especificamente para cada governo.

4.2 Análise da moderação

Esta seção descreve o método para analisar o efeito moderador da governança na relação entre ambidestria (variável preditora) e controle social (variável dependente), por meio dos dados coletados na SEAD/PI. Quanto à definição das variáveis, apresenta-se como Variável Dependente (VD) o *controle social*, que é definido como o processo pelo qual a população participa da formulação, da implementação e do monitoramento das políticas públicas, sendo esse princípio de participação incorporado na Constituição Federal (Magalhães; Xavier, 2019). A operacionalização dessa variável deve ser cuidadosamente definida, considerando os dados disponíveis na Secretaria de Administração.

Como Variável Preditora (VP), apresenta-se a *ambidestria*, que se refere à capacidade da organização de equilibrar a exploração de capacidades existentes e a exploração de novas oportunidades. A ambidestria organizacional surge como a habilidade de uma organização em equilibrar e direcionar esforços para objetivos opostos, como exploração (*exploration*) e aproveitamento (*exploitation*), a fim de alcançar sucesso em longo prazo e um desempenho mais sustentável (Severgnini; Takahashi; Abib, 2019). A mensuração da ambidestria pode ser feita por meio de escalas já validadas na literatura ou construídas especificamente para o contexto da SEAD/PI.

Já para Variável Moderadora (VM), tem-se a *governança*, que representa a forma como a organização é dirigida e controlada, incluindo os processos de tomada de decisão, a

transparência e a *accountability*. Logo, refere-se a boas práticas e ao desenvolvimento de ações que permitam a obtenção de resultados de qualidade, atendendo aos objetivos do interesse público (Souza; Souza, 2019).

4.2.1 Modelo de análise

A análise de moderação foi conduzida utilizando um modelo de regressão múltipla, em que a VD é o controle social, a VP é a ambidestria e a VM é a governança. O modelo incluiu a interação entre a VP e a VM para testar o efeito de moderação. Assim, a equação do modelo de regressão seria:

$$CS = \beta_0 + \beta_1 * \text{Ambidestria} + \beta_2 * \text{Governança} + \beta_3 * (\text{Ambidestria} * \text{Governança}) + \varepsilon$$

Em que:

- β_0 é o intercepto.
- β_1 é o coeficiente de regressão da ambidestria.
- β_2 é o coeficiente de regressão da governança.
- β_3 é o coeficiente de regressão da interação entre ambidestria e governança (representando o efeito de moderação).
- ε é o erro aleatório.

4.2.2 Estimação do modelo

Para variáveis contínuas – ambidestria, controle social e governança – foram centralizadas em torno da média, o que reduz a multicolinearidade entre os termos de interação e as variáveis principais, facilitando a interpretação dos coeficientes. Não houve *missing values* na coleta, daí porque não se necessitou de quaisquer procedimentos nesse sentido.

As análises foram realizadas com o *software* Jamovi, a partir do módulo “Medmod”, por meio do qual se calcularam os coeficientes de regressão (β_0 , β_1 , β_2 , β_3), os erros-padrão e os p-valores. Foram observados o p-valor associado a β_3 , sendo o p-valor maior que o nível de significância escolhido (0,05), evidenciando que o efeito de moderação não é estatisticamente significativo, consoante disposto na Tabela 10.

Tabela 10 – Estimativas de moderação

	Estimador	Erro padrão	Intervalo de confiança de 95%		Z	p
			Inferior	Superior		
Ambidestria	0.261	0.0934	0.078	0.444	2.80	0.005
Governança	0.326	0.1097	0.111	0.541	2.97	0.003
Ambidestria * Governança	-0.163	0.1020	-0.363	0.037	-1.60	0.110

Fonte: pesquisa direta (2024).

A Tabela 10 apresenta os resultados de um modelo de moderação em que a ambidestria e a governança predizem o controle social, ao passo que a governança modera a relação entre ambidestria e controle social. Analisam-se esses resultados sob a perspectiva de uma Secretaria de Estado de Administração:

- β_1 (efeito principal da ambidestria): indica o efeito da ambidestria no controle social quando a governança é zero ou em seu valor médio, se as variáveis foram centralizadas.
- β_2 (efeito principal da governança): indica o efeito da governança no controle social quando a ambidestria é zero ou em seu valor médio, se as variáveis foram centralizadas.
- β_3 (efeito de interação/moderação): é o coeficiente mais importante na análise de moderação, e indica como o efeito da ambidestria no controle social muda para cada unidade de aumento na governança.

Para ambidestria ($\beta_1 = 0.261$, $p = 0.005$), o coeficiente é positivo e estatisticamente significativo, e sugere que mantendo a governança constante, um aumento na ambidestria está associado ao aumento no controle social. Isso indica que a capacidade da secretaria de equilibrar a exploração de práticas existentes e a exploração de novas ideias e abordagens (ambidestria) contribui positivamente para a participação da sociedade civil, e para a fiscalização das ações governamentais (controle social). Para a SEAD/PI, isso reforça a importância de investir em inovação e em flexibilidade, sem deixar de lado a eficiência na execução das tarefas rotineiras.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a SEAD/PI tem demonstrado a adoção de práticas inovadoras que priorizam a transparência e o aprimoramento da gestão. Isso é percebido em suas definições estratégicas, com a visão de ser reconhecida como referência nacional em excelência na gestão pública, destacando-se pela transformação digital, pela eficiência e pela transparência. Pode-se destacar, ainda, alguns valores defendidos pela secretaria, como: inovação como catalisadora do progresso, promovendo a constante busca por soluções

criativas e tecnologicamente avançadas para otimizar processos e alcançar resultados mais eficientes; transformação digital, adotando tecnologias inovadoras para aprimorar a prestação de serviços, promover a agilidade nos processos e garantir uma administração adaptável às demandas contemporâneas; e ainda, transparência como compromisso irrestrito em todas as atividades, promovendo a abertura de informações e de processos para a sociedade, fortalecendo a confiança e a legitimidade da administração pública (SEAD, 2023).

Ainda nesse contexto, destaca-se um dos objetivos estratégicos da secretaria: promover o controle social por meio da articulação entre os órgãos públicos, as entidades e a sociedade civil, a fim de ofertar serviços públicos de qualidade para a sociedade piauiense, garantindo a eficiência, a eficácia, a efetividade e a transparência na ação governamental (SEAD, 2023).

Por meio da Diretoria de Inovação em Serviços Públicos, a SEAD/PI promove iniciativas para fomentar a cultura de inovação em seus fluxos de trabalho, ensejando a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade, estimulando o uso de tecnologias e de práticas modernas para a melhoria dos serviços oferecidos, assumindo o propósito de tornar-se referência na gestão de inovação por engajamento e cocriação de políticas públicas para a Administração (SEAD, 2023).

As ações da secretaria remetem ao que alude Umans (2013), no sentido de que alcançar a ambidestria organizacional está diretamente relacionado às características dos gestores de alto nível, aos estilos de liderança e aos métodos de influência sobre o desempenho organizacional.

Percebe-se que o desempenho da SEAD/PI, geralmente, está atrelado à inovação e à transparência, corroborando o pressuposto de Gibson e Birkinshaw (2004), e de Simons (2010, 1994), para quem o aproveitamento (*exploitation*) de recursos, de capacidades, de atenção e de tarefas existentes, combinado com a exploração (*exploration*) de novos recursos, capacidades e tarefas – quando ambos apresentam altos níveis e são coerentes – reforçam o desempenho, repercutindo na ambidestria organizacional.

Já para *Governança* ($\beta_2 = 0.326$, $p = 0.003$), o coeficiente é positivo e estatisticamente significativo, e indica que mantendo a ambidestria constante, uma governança mais acurada também está associada ao maior controle social. Isso sugere que a transparência, a *accountability* e a participação da sociedade na tomada de decisões favorecem o controle social. No âmbito da secretaria, isso manifesta a relevância de fortalecer os mecanismos de governança, como a transparência na gestão dos recursos públicos, a implementação de canais

de comunicação com a sociedade e a promoção da participação da população nos processos decisórios.

Nesse sentido, a SEAD/PI demonstra esforços para estreitar a distância com a sociedade, como pode ser visto pelas diversas formas de contato entre os usuários de serviços públicos e a secretaria, a exemplo da ouvidoria, cuja principal forma de acesso é a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação – Fala.BR (<https://falabr.cgu.gov.br/>). Essa plataforma é o resultado da combinação entre o Sistema Informatizado de Ouvidorias do Poder Executivo Federal (e-Ouv) e o Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC), permitindo o tratamento de manifestações de ouvidoria e pedidos de acesso à informação por meio de uma única solução tecnológica. Além do acolhimento de manifestações diretamente por meio da Plataforma Fala.BR, a SEAD/PI recebe ainda, *e-mails*, *WhatsApp* e atendimentos presenciais, com registros inseridos posteriormente na plataforma, com o intuito de manter um repositório único de manifestações. A implantação do canal de atendimento via *WhatsApp* possibilitou a milhares de piauienses apresentarem manifestações variadas sobre diversos assuntos, tais como denúncias, reclamações, solicitações variadas, elogios e sugestões (SEAD, 2023).

Na definição das diretrizes do programa de avaliação da qualidade dos serviços públicos, mais uma vez se vislumbra a importância que a SEAD/PI confere à participação do cidadão na execução dos serviços prestados, a exemplo do “Avalie!”, um Programa de Gestão da Qualidade dos Serviços Públicos do Piauí que busca contemplar a experiência individual do cidadão no uso dos serviços presenciais e digitais. O programa abrange, inclusive, a autoavaliação para que o gestor público possa refletir junto à sua equipe sobre o nível de qualidade dos serviços ofertados à sociedade. Os objetivos do Avalie! são: assegurar ao usuário o direito de participar da avaliação dos serviços públicos, por meio de instrumentos de coleta de dados adequados, simples, confiáveis e anonimizados; fornecer informações tecnicamente consistentes e úteis para o desenho, o monitoramento e a melhoria contínua dos serviços públicos, na perspectiva dos usuários; embasar o dimensionamento e a priorização de esforços de melhoria e de transformação por parte das unidades gestoras; e dar transparência e tornar públicas as avaliações de satisfação dos serviços, na perspectiva dos usuários (SEAD, 2023).

Pode-se destacar, ainda, o mapeamento dos serviços realizado pela SEAD/PI, cujo principal objetivo é entender e visualizar como os diferentes componentes e as interações de um serviço funcionam para atender às necessidades dos clientes. O mapeamento de serviços

ajuda a otimizar a entrega de serviços, melhorar a experiência do cliente, garantir a eficiência operacional, aumentar a transparência e a *accountability* da gestão (SEAD, 2023).

Assimila-se que a SEAD/PI trabalha estratégias de governança que se complementam com o controle social, mediante uma governança que abre espaço para a participação social, criando canais institucionais e transparentes para que a sociedade possa acompanhar e influenciar as decisões públicas, ao mesmo tempo em que o controle social fortalece a governança, atuando como fator de correção, de prevenção de desvios e de aprimoramento da gestão, ao colocar a sociedade no papel de fiscal e de colaboradora dos processos de gestão pública.

Tais achados corroboram o entendimento de Aguiar *et al.* (2020), de que os principais elementos constitutivos da gestão social são: empoderamento como resgate político pela sociedade; ator social com interesse em determinada decisão; *advocacy*, como a capacidade de voz e defesa de uma causa; *accountability*, que é a prestação de contas por parte dos representantes da sociedade; autoconfiança da comunidade; e uma nova perspectiva de governança em conjunto com os atores sociais.

Adicionalmente, convergem com o que aduzem Sant'Anna, Neto e Marchi (2020), que governança pública e ativação social são dimensões de um Estado democrático que se manifesta em aspectos como: a mobilização; o diagnóstico; a pactuação; a tomada de decisão; o planejamento regional; a formulação e a implementação de políticas públicas; o controle social; e a construção dos processos necessários para promover o desenvolvimento local. O resultado dessas dimensões é expresso pelo alinhamento de interesses, de ações e de serviços; pela avaliação de políticas públicas e de decisões sobre a extinção delas; pela modificação ou pela continuidade; além da construção de redes, do estabelecimento de parcerias e de outros arranjos institucionais que dinamizem os territórios.

Identificou-se que na SEAD/PI, a governança emerge com o propósito de direcionar, de avaliar e de monitorar a atuação da gestão pública, com base nos princípios da equidade, da prestação de contas (*accountability*), da transparência e da valorização da ética, na busca de atender às necessidades e às expectativas da sociedade (Pinheiro; Oliva, 2020).

Coadunando Tiago e Rohm (2019), a governança pública é formada por diferentes arranjos, e fundamenta-se em um processo participativo de diversos atores sociais que passam a atuar em redes em que as ações são conjuntas. Tais redes de cooperação geram as condições para que haja um controle social mais efetivo.

A interação ambidestria – governança ($\beta_3 = -0.163$, $p = 0.110$) possui coeficiente da interação negativo, mas não estatisticamente significativo ($p > 0.05$). Isso significa que nesse

modelo, não há evidências suficientes para afirmar que a governança modera a relação entre ambidestria e controle social. Em outras palavras, o efeito da ambidestria no controle social não parece variar significativamente, dependendo do nível de governança. Embora o coeficiente seja negativo, sugerindo uma possível moderação negativa (ou seja, o efeito da ambidestria no controle social poderia ser menor em contextos de alta governança), a falta de significância estatística impede conclusões definitivas nesse sentido. Seria necessário investigar mais a fundo essa relação, possivelmente com uma amostra maior ou com diferentes medidas das variáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente demanda por governança mais rigorosa, associada ao surgimento de uma sociedade cada vez mais informada e ciente de seus direitos, tem forçado as instituições públicas a investirem fortemente em inovações e em tecnologias. Essas inovações não só visam a atender às exigências de transparência e de eficiência impostas pelos órgãos de controle, mas também buscam melhorar a prestação de serviços e a comunicação com a sociedade. Tendo isso em vista, ferramentas digitais, portais da transparência, sistemas de monitoramento e outras soluções tecnológicas estão sendo cada vez mais adotadas para garantir que as práticas administrativas atendam às expectativas sociais.

A temática acima norteou o problema desta pesquisa: há efeito moderador da governança na relação entre ambidestria e controle social no âmbito da SEAD/PI? Assim, definiram-se três objetivos específicos para responder a esse questionamento: identificar as estratégias de *exploration* e *exploitation* (ambidestria) e de controle social desenvolvidas na SEAD/PI; verificar os efeitos da ambidestria sobre o controle social na SEAD/PI; e explicar a influência da ambidestria sobre o controle social na SEAD/PI.

Em relação às análises do primeiro objetivo específico deste trabalho, identificou-se que a SEAD/PI prevê ações voltadas para a inovação, a otimização dos resultados, a busca por novas soluções, além de direcionar esforços para garantir a transparência dos atos administrativos e promover o controle social por meio da participação da sociedade. Nesse escopo, percebe-se o destaque dado pela gestão na adoção de medidas inclinadas para a inovação, a exploração de novos métodos e processos, garantindo, ao mesmo tempo, a eficiência dos recursos e dos processos já existentes, e a adoção de práticas que garantam uma comunicação mais acurada entre governo e sociedade.

Em relação às análises do segundo objetivo específico deste trabalho, verificou-se que as práticas adotadas pela SEAD/PI, no que tange à inovação, à exploração de novos processos e ao aperfeiçoamento daqueles já existentes, impactam positivamente os resultados da gestão, permitindo que a organização responda de maneira flexível, transparente e ágil às demandas sociais, especialmente em um ambiente de rápidas mudanças, servindo como um alicerce robusto para o estímulo do controle social.

Em relação às análises do terceiro objetivo específico proposto, ressalta-se que uma organização pública ambidestra é capaz de inovar e de adaptar-se rapidamente às mudanças e às demandas da sociedade, ao mesmo tempo em que mantém a eficiência e a consistência em suas operações. Concebeu-se que o equilíbrio demonstrado na gestão da SEAD/PI viabiliza o controle social quando promove o aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência. Ao oportunizar inovação e explorar novas tecnologias, a organização pode desenvolver melhores sistemas de comunicação, ampliando a transparência e facilitando o acesso da sociedade à informação; viabiliza, ainda, a ambidestria, quando possibilita que a organização otimize seus processos internos (*exploitation*), o que se traduz em maior clareza e agilidade na prestação de contas.

Isso permite que o controle social seja mais eficaz, já que os cidadãos têm acesso a informações precisas e atualizadas, facilitando a fiscalização das ações governamentais. Constatou-se, inclusive, que a exploração de novas oportunidades (*exploration*) permite que a organização seja mais flexível e ágil ao responder a necessidades da sociedade. Essa adaptabilidade fortalece o controle social, uma vez que a população percebe que suas demandas estão sendo ouvidas e atendidas de maneira eficiente.

Pode-se ressaltar, ainda, que a SEAD/PI, quando alavanca a ambidestria, demonstra tanto competência em manter a eficiência quanto disposição para inovar, gerando maior confiança por parte da sociedade, que vê a instituição como capaz de se modernizar e de evoluir. Essa confiança é um elemento essencial para o controle social, pois cidadãos mais confiantes tendem a se engajar mais ativamente na fiscalização e no acompanhamento das políticas públicas.

Com efeito, em relação ao modelo proposto, quanto às hipóteses H1 (a ambidestria organizacional exerce influência positiva no controle social) e H2 (a governança pública exerce efeito moderador na relação entre ambidestria e controle social), verificou-se que H1 foi confirmada, porquanto o equilíbrio das dimensões da ambidestria contribui para a promoção do controle social, por meio de esforços inovadores direcionados para uma comunicação mais adequada entre estado e sociedade. Em relação à H2, não se identificaram

evidências suficientes para afirmar que a governança modera a relação entre ambidestria e controle social.

Em suma, os resultados sugerem que tanto a ambidestria quanto a governança são meritórios para o controle social. Sem embargo, esta, quando observada como efeito de moderação entre ambidestria e controle social, não apresenta comportamento que altere essa relação analisada. A secretaria deve, portanto, investir em ambas as frentes, aumentar a capacidade de inovação e de adaptação (ambidestria), e fortalecer os mecanismos de transparência e *accountability* (governança), pois são estratégias consideradas complementares para promover o controle social, e não como interativas, como se hipotetizou. O equilíbrio entre a inovação proporcionada pela ambidestria e a solidez da governança estabelece um alicerce robusto para o estímulo do controle social.

Conclui-se, por oportuno, que essa junção entre inovação e governança permite que as instituições públicas possam não apenas implementar soluções mais criativas e eficientes, mas também assegurar que essas inovações sejam sustentáveis, transparentes e acessíveis ao controle social. Dessa forma, a organização consegue manter a confiança da sociedade, ao mesmo tempo em que melhora continuamente a qualidade dos serviços prestados.

5.1 Contribuições da pesquisa

Os achados deste estudo proporcionam contribuições significativas, tanto teóricas quanto práticas, resultando em progressos significativos tanto para a literatura quanto para a gestão pública. Inicialmente, ao examinar as relações entre ambidestria, governança pública e controle social, o estudo enriquece a literatura já existente com uma análise inédita, desvendando como esses conceitos se relacionam no cenário específico dos serviços governamentais. Essa estratégia inovadora permite um entendimento mais aprofundado da complexidade acerca do equilíbrio entre inovação e eficiência no setor público.

Ademais, ao abordar a temática da ambidestria em serviços públicos – tradicionalmente mais explorada no setor privado –, esta investigação amplia o conhecimento sobre como instituições públicas podem aplicar práticas ambidestras para responder às demandas sociais com agilidade e inovação, sem perder de vista a eficiência e a transparência. A busca simultânea por ambas as dimensões (*exploration e exploitation*) deve aprimorar o desempenho em longo prazo, permitindo que a organização seja inovadora, flexível e eficaz, sem renunciar aos benefícios da estabilidade, da rotinização e da eficiência (O'Reilly; Tushman, 2013; Swift, 2016).

Essa ampliação do entendimento teórico sobre ambidestria na gestão pública contribui para a construção de modelos de gestão mais adaptáveis e resilientes, o que é de grande valor em um ambiente em constante transformação. Além disso, explorar a boa governança pública – que visa a conquistar e a manter a confiança da sociedade por meio de mecanismos eficientes para assegurar que as ações estejam alinhadas ao interesse público – em relação às inovações proporcionadas pela ambidestria e pelas dimensões desta oferece suporte para o desenvolvimento de novas posturas na gestão pública (Brasil, 2014).

Outrossim, provocar uma discussão acerca da interação dos construtos ambidestria, governança e controle social causa, além de ampliação da teoria, novos entendimentos para os gestores públicos, no sentido de redirecionar esforços para a sinergia desses construtos, com vistas a otimizar os resultados das ações da gestão.

Na prática, os esclarecimentos proporcionados por este estudo podem orientar gestores públicos no desenvolvimento de estratégias que equilibrem a inovação com a responsabilidade, reforçando práticas de governança e promovendo um controle social mais efetivo, sendo a participação popular especialmente necessária no planejamento, no estabelecimento de metas, na construção de programas e na fiscalização das ações (Garcia, 2019).

Ao fazer isso, esta pesquisa oferece uma base sólida para práticas de gestão pública mais robustas e adaptáveis, beneficiando tanto o campo acadêmico quanto os gestores que buscam implementar melhorias concretas em suas instituições.

5.2 Limitações da pesquisa

Sabe-se que todas as pesquisas possuem limitações. No presente caso, a mais importante diz respeito à restrição da amostra, uma vez que apenas os gestores da SEAD/PI foram incluídos. Não houve a inclusão de outras secretarias do governo estadual que pudessem contribuir com uma visão diferenciada da apresentada pela SEAD, nem de outros servidores, além dos gestores.

Outra limitação importante diz respeito às variáveis que não foram incorporadas no estudo, como desempenho, pressão por resultados, ambiente institucional e recursos etc., que podem influenciar significativamente os resultados alcançados. Além disso, fatores como tempo de serviço e forma de contratação podem interferir nessa dinâmica, já que a equipe se mostrou relativamente nova e, provavelmente, os cargos de direção são ocupados por servidores públicos não efetivos na SEAD/PI.

A natureza pública da organização é outro aspecto que pode impactar a ambidestria, particularmente no uso e na alocação de recursos, em que a flexibilidade para inovar e explorar novas práticas pode ser limitada por normas e por regulamentações. Essas restrições de recursos e de estrutura influenciam diretamente na capacidade da organização de equilibrar exploração e eficiência, o que é fundamental para a ambidestria.

5.3 Recomendações para futuras pesquisas

Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar a não significância da interação. Apesar de a interação não ser significativa neste modelo, a teoria sugere que a governança poderia moderar a relação entre ambidestria e controle social. Isso posto, sugere-se investigar mais a fundo essa relação, considerando:

- aumentar o tamanho da amostra, pois uma amostra maior pode ampliar o poder estatístico da análise e permitir a detecção de efeitos de moderação mais sutis. Essa amostra pode ser aumentada para outras secretarias em nível de chefia e/ou para a SEAD/PI nos demais níveis;
- refinar a medida das variáveis, utilizando instrumentos mais precisos para medir ambidestria, governança e controle social, o que pode melhorar a qualidade dos dados e a precisão da análise;
- analisar a governança, por meio de efeito de mediação, e não de moderação, ou propor um modelo estrutural para verificar as relações de causa e efeito entre os construtos;
- explorar outras variáveis moderadoras, como a cultura organizacional, a liderança ou o contexto político, as quais podem moderar a relação entre ambidestria e controle social;
- desenvolver um estudo qualitativo por meio de entrevistas com os secretários do governo estadual, o que representa uma excelente oportunidade para obter dados mais profundos e detalhados. Essa abordagem permite capturar nuances que muitas vezes não são acessíveis por métodos quantitativos, como as percepções, as experiências e os desafios enfrentados pelos gestores em suas funções.

No que tange a recomendações para a SEAD/PI, sugere-se:

- fortalecer a ambidestria, mediante a implementação de programas e de políticas que incentivem a inovação, a experimentação e a adaptação a novas tecnologias e demandas;
- aprimoramento da governança, no sentido de investir em transparência, *accountability*,

participação dos servidores e mecanismos de auditoria;

- monitorar o controle social, por meio do acompanhamento dos indicadores de controle social, e avaliar o impacto das ações implementadas pela secretaria.

Ao executar essas recomendações, a SEAD/PI poderá fortalecer o controle social, contribuindo para uma gestão pública mais eficiente, transparente e democrática. Assim, a pesquisa poderá fornecer evidências robustas sobre o efeito moderador da governança na relação entre ambidestria e controle social na Secretaria em apreço, contribuindo para o avanço do conhecimento na área de gestão pública e para a melhoria das práticas de governança e de controle social no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ABBAS, E. W.; HADI, S.; RAJIANI, I. The prospective innovator in public university by scrutinizing particular personality traits. **Polish Journal of Management Studies**, v. 18, 2018.
- ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Finanças públicas, democracia e *accountability*. **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 75-102.
- ABUZOID, A. N. *et al.* 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.
- ADLER, P. S.; GOLDOFTAS, B.; LEVINE, D. I. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. **Organization Science**, v. 10, n. 1, p. 43-68, 1999.
- AGUIAR, A. P. B.; CHIM, A. F. M.. evolução do conceito de gestão social (1990-2018): uma análise de Copalavras. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 25, n. 80, p. 1-22, 2020.
- ALMEIDA C. Reforma do Estado e reforma de sistemas de saúde: experiências internacionais e tendências de mudança. **Ciênc Saúde Colet.**, v. 4, p. 263-86.
- ALVES, A. L A. Sobre a soberania e a governança: itinerários para a construção de novos conceitos. **Revista Novos Estudos Jurídicos**, v. 27, n. 1, p. 22-48, 2022.
- ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. *Exploitation-exploration* tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009.
- ANTUNES DE SOUZA, MC da S.; TEIXEIRA DE SOUZA, E. Governance rules: efficiency and quality assumptions in sustainable public administration management. **ESG Law Review**, 2 (ssue), e01609, 2019.
- AFONSO, A. J. Recuo ao cientificismo, paradoxos da transparência e corrupção em educação. **Educação e Pesquisa**, v. 41, p. 1313-1326, 2015.
- AGUILAR, L. F. **Gobernanza**: el nuevo proceso de gobernar. Cidade do México: Fundacion Friedrich Naumann: Projeto México, 2010. Disponível em: file:///C:/Users/02932499/Desktop/20150713120009871783Aguilar%20Luis_Gobernar%20el%20nuevo%20preceso%20de%20gobernar.pdf. Acesso em: 12 jun. 2024.
- AHRENS, T.; CHAPMAN, C. S. Souplesse et effieience: une étude sur le terrain des systèmes de contrôle de gestion d'une chaîne de restauration. **Contemporary Accounting Research**, v. 21, n. 2, p. 271-301, 2004.

- ALLEBRANDT, S. L.; PREDIGER, R. P. Escopo metodológico. In: ALLEBRANDT, S. L.; TENÓRIO, G. (org.). **Controle social de territórios: teoria e prática**. Ijuí: Unijuí, 2018. v. 2, p. 29-44.
- ALLEGRETTI, D. S.; PLATT NETO, O. A. Funcionalidades, limitações e potencialidades do Portal da Transparência do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis, v. 9, n. 26, p. 79-95, out. 2011.
- AMORIM, S. N. D. Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/sociedade. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 2, p. 94-104, 2000.
- ARANTES, R. B. *et al.* Controles democráticos sobre a administração pública no Brasil: Legislativo, tribunais de contas, Judiciário e Ministério Público. **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**, 2010.
- ARAÚJO, C. A. **Construindo a gestão social em Conselhos Municipais de Saúde: espaço para o exercício do saber e participação**. 2014. 127 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local) – Centro Universitário Una, Belo Horizonte, MG, 2014.
- ARMSTRONG, E. Integrity, transparency and *accountability* in public administration: recent trends, regional and international developments and emerging issues. **United Nations, Department of Economic and Social Affairs**, v. 1, n. 10, p. 1-10, 2005.
- ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 61-83, 2005.
- AVRITZER, L. Teoria democrática e deliberação pública. **Lua Nova: revista de cultura e política**, p. 25-46, 2000.
- BAIRRAL, M. A. C.; COUTINHO, A. H.; ALVES, F. J. S. Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p. 643-675, 2015.
- BARCELOS, E. J. B. V. *et al.* Renovando as capacidades de inovação da subsidiária por meio do design flexível, da ambidestria contextual e da integração externa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 556-573, 2022.
- BAPTISTA, V. F. A governança pública como antigovernança. **Revista Espaço Acadêmico**, Rio de Janeiro, n. 194, 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/34106/19747>. Acesso em: 12 jun. 2024.
- BATISTA, D. G.; MIRANDA, A. M. Controle da administração pública: fator de responsabilidade fiscal. **Pensar Acadêmico**, v. 1, n. 1, p. 13-16, 2005.
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.

BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Reflexões sobre o Prêmio da Década de 2013: exploração, exploração e gestão de processos: o dilema da produtividade revisitado dez anos depois. **Revisão da Academia de Gestão**, v. 40, n. 4, 2015.

BEVIR, M. **Democratic governance**. Princeton University Press, 2010.

BEVIR, M. **A theory of governance**. Berkeley: University of California Press, 2013.

BINGHAM, L. B.; NABATCHI, T.; O'LEARY, R. The new governance: practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. **Public administration review**, v. 65, n. 5, p. 547-558, 2005.

BLIACHERIENE, A. C. **Controle da eficiência do gasto orçamentário**. Belo Horizonte, 2016. p. 22-24.

BIRKINSHAW, J.; GUPTA, K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287-298, 2013.

BIRKINSHAW, J. *et al.* How do firms manage strategic dualities? A process perspective. **Academy of Management Discoveries**, v. 2, n. 1, p. 51-78, 2016.

BLOCH, C.; BUGGE, M. M. Public sector innovation – From theory to measurement. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 133-145, 2013.

BORGES J.; JAMBEIRO, O. A internet na participação política de organizações da sociedade civil. In: PINHO, J. A. G. (ed.). **Estado, sociedade e interações digitais**: expectativas democráticas. Salvador: EDUFBA, 2012. p. 43-64.

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. 2, n. 22, 2017.

BOUMGARDEN, P.; NICKERSON, J.; ZENGER, T. R. Sailing into the wind: exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 6, p. 587-610, 2012.

BOVAIRD, T. Public governance: balancing stakeholder power in a network society. **International review of administrative sciences**, v. 71, n. 2, p. 217-228, 2005.

BOVAIRD, T.; LÖFFLER, E. Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. **International review of administrative sciences**, v. 69, n. 3, p. 313-328, 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988.

BRASIL. Decreto n.º 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 maio 2012. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm. Acesso em: 19 mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Transparência. Controladoria-Geral da União (CGU). **Manual da lei de acesso à informação para estados e municípios**. Brasília, DF: CGU, 2013.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2**. Brasília: TCU: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma nova gestão para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 1, p. 5-24, 2001.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, p. 1-34, 1997.

BRONSTEIN, M. M.; FONTES FILHO, J. R.; PIMENTA, G. A. Organização dos Conselhos Municipais: governança e participação da sociedade civil. **Interações (Campo Grande)**, v. 18, n. 1, p. 89-102, 2017.

BURNS, T. E.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. 1961.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 370-95, 2020.

CAMPOS, M. E. da S. M. *et al.* A governança pública na política de saúde nas capitais da região sudeste do Brasil. **Diálogos Interdisciplinares**, v. 9, n. 1, p. 1-19, 2020.

CANNAERTS, N.; SEGERS, J.; HENDERICKX, E. Ambidextrous design and public organizations: a comparative case study. **International Journal of Public Sector Management**, v. 29, n. 7, p. 708-724, 2016.

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

CAO, Q.; GEDAJLOVIC, E.; ZHANG, H. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 781-796, 2009.

CARLI, P. de; ALLEBRANDT, S. L.; MACHADO, G. F. Controle social e pandemia: uma análise a partir da Ouvidoria SUS do Rio Grande do Sul. **Interações**, Campo Grande, v. 24, p. 461-472, 2023.

CASTRO, M. M. B.; CALLADO, A. L. C.; MORAES, T. A. Ambidestria e estratégia em MPes: uma proposta de Framework para agentes locais de inovação: uma proposta de

Framework para agentes locais de inovação. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 9, n. 1, p. 161-186, 2023.

CGU. Controladoria Geral da União. **Controle social**: orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social. Brasília: Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas, 2012.

CHEN, Y. Dynamic ambidexterity: how innovators manage *exploration* and *exploitation*. **Business Horizons**, v. 60, n. 3, p. 385-394, 2017.

CHIN, W. **Partial least squares for researchers**: an overview and presentation of recent advances using the PLS approach. C. T. Bauer College of Business University of Houston, 2000. Disponível em: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/indx.html>. Acesso em: 29 mar. 2024.

CHIZARYFARD, A.; NUUR, C.; TRUCCO, P. Managing structural tensions in the transition to the circular economy: the case of electric vehicle batteries. **Circular Economy and Sustainability**, v. 2, n. 3, p. 1157-1185, 2022.

CHOI, T.; CHANDLER, S. M. *Exploration, exploitation, and public sector innovation: an organizational learning perspective for the public sector*. **Human Service Organizations: management, leadership & governance**, v. 39, n. 2, p. 139-151, 2015.

CICONELLO, A. A participação social como processo de consolidação da democracia no Brasil. **Portal Cebes**, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://cebes.org.br/site/wp-content/uploads/2014/03/A-Participacao-Social-como-processo-deconsolidacao-da-democracia-no-Brasil.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2024.

CICCONE, D. K.; VIAN, T.; MAURER, L.; BRADLEY, E. H. Linking governance mechanisms to health outcomes: a review of the literature in low and middle-income countries. **Soc Sci Med.**, v. 117, p. 86-95, 2014.

CLOUTIER, C.; RAVASI, D. Identity trajectories: explaining long-term patterns of continuity and change in organizational identities. **Academy of Management Journal**, v. 63, n. 4, p. 1196-1235, 2020.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, p. 128-152, 1990.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, 1990.

CÔRTEZ, S. V. Céticos e esperançosos: perspectivas da literatura sobre participação e governança. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., 2005, Santiago. **Anais [...]**. Santiago: CLAD, 2005. p. 18-21.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17, n. 1, p. 38-43, 2008.

CRUZ, S. S.; PAULINO, S. R. Experiences of innovation in public services for sustainable urban mobility. **Journal of Urban Management**, v. 11, n. 1, p. 108-122, 2022.

CSASZAR, F. A. An efficient frontier in organization design: organizational structure as a determinant of *exploration* and *exploitation*. **Organization Science**, v. 24, n. 4, p. 1083-1101, 2013.

COTTA, R. M. M.; CAZAL, M. de M.; MARTINS, P. C. Conselho Municipal de Saúde:(re) pensando a lacuna entre o formato institucional e o espaço de participação social. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, n. 5, p. 2437-2445, 2010.

COTTA, R. M. M. *et al.* O controle social em cena: refletindo sobre a participação popular no contexto dos Conselhos de Saúde. **Physis: revista de saúde coletiva**, v. 21, p. 1121-1138, 2011.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Organizational structure and innovation revisited: from organic to ambidextrous structure. **Handbook of organizational creativity**. Academic Press, p. 483-513, 2012.

DANNEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1095-1121, 2002.

DEMIRCIOGLU, M. A.; VIVONA, R. Depoliticizing the European immigration debate: how to employ public sector innovation to integrate migrants. **Research Policy**, v. 50, n. 2, p. 104150, 2021.

DE VRIES, H.; BEKKERS, V.; TUMMERS, L. Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. **Public Administration**, v. 94, n. 1, p. 146-166, 2016.

DE SOUZA, Livia Maria Cruz Gonçalves; DE FARIA, Edimur Ferreira. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UM PROCESSO EM CONSTRUÇÃO! **Revista Direito & Paz**, v. 2, n. 37, p. 273-292, 2017.

Di MARCO, C. A. F.; TERCI, E. T.; Transparência municipal e controle social: a visão dos observatórios sociais sobre os portais de transparência e acesso à informação. **Interações**, Campo Grande, MS, v. 23, n. 2, p. 313-330, abr./jun. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v23i2.2885>

DIEGUES, G. C. O controle social e participação nas políticas públicas: o caso dos conselhos gestores municipais. **NAU Social**, v. 4, n. 6, p. 82-99, 2013.

DONAHUE, J. On collaborative governance. **Corporate social responsibility initiative working paper**, v. 2, 2004.

DUNCAN, R.B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. the management of organization, v. 1, p. 167-188, 1976.

EDWARDS, M. *et al.* **Public sector governance in Australia**. ANU Press, 2012.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E.; SONENSHEIN, Scott. Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. **Academy of management journal**, v. 59, n. 4, p. 1113-1123, 2016.

FARENZENA, N. Controle institucional em políticas federais de educação básica no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 26, n. 2, 2010.

FARJOUN, M. Beyond dualism: stability and change as a duality. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 2, p. 202-225, 2010.

FELÍCIO, T.; SAMAGAIO, A.; RODRIGUES, R. Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. **Journal of Business Research**, v. 124, p. 593-602, 2021.

FERNANDES, F. M. B.; MOREIRA, M. R.; RIBEIRO, J. M. Análise da atuação das ouvidorias estaduais do Sistema Único de Saúde como instâncias participativas. **Saúde em Debate**, v. 40, p. 201-212, 2016.

FERRARO, F.; ETZION, D.; GEHMAN, J. Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. **Organization studies**, v. 36, n. 3, p. 363-390, 2015.

FERREIRA, V. da R. S. *et al.* Inovação no setor público federal no Brasil na perspectiva da inovação em serviços. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 99-118, 2015.

FERREIRA, E. P. Finanças nacionais: orçamento e controlo financeiro na actualidade *In*: ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE TRIBUNAIS DE CONTAS, Estoril, 2003. p. 138.

FERREIRA, C. D. *et al.* Transparência da prestação de contas dos gastos públicos nos governos municipais: um estudo de caso no estado de Goiás. **Revista Ambiente Contábil-Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, v. 12, n. 2, p. 157-178, 2020. ISSN 2176-9036.

FILGUEIRAS, F. Burocracias do controle, controle da burocracia e *accountability* no Brasil. *In*: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. (org.). **Burocracia e políticas públicas no Brasil**: interseções analíticas. Brasília: IPEA: Enap, 2018.

FISSET, J.; DOSTALER, I. Combining old and new tricks: ambidexterity in aerospace design and integration teams. **Team Performance Management**, v. 19, n. 7, 8, p. 314-330, 2013.

FILHO, J. S. C. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 1368 p.

FLEURY S. The Welfare State in Latin America: reform, innovation and fatigue. **Cad Saúde Pública**, 33, 2017. Suppl 2:e00058116.

GAMBI, M. O.; MORESCO, H. G.; GONZÁLEZ, C. A. Transparencia en funcionarios públicos chilenos. **Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal (DAAPGE)**, Santa Fe, ano 14, n. 23, p. 71-92, 2014.

GARCIA, Silvio Marques. Poder, legitimidade e orçamento: fundamentos teóricos para a participação na gestão e controle do orçamento público. **Revista Quaestio Iuris**, v. 12, n. 3, p. 557-587, 2019.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GIESKE, H. *et al.* Innovating and optimizing in public organizations: does more become less? **Public Management Review**, v. 22, n. 4, p. 475-497, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas; 1995. p. 58.

GIOVANELLA, L.; STEGMULLER, K. Crise financeira europeia e sistemas de saúde: universalidade ameaçada? Tendências das reformas de saúde na Alemanha, Reino Unido e Espanha. **Cad Saúde Pública**, v. 30, p. 2263-81, 2014.

GOHN, M. G. Gestão pública e os conselhos: revisitando a participação na esfera institucional. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas**, v. 10, n. 3, 2016.

GOULART, M. S. B. Participação e *accountability* no controle social do orçamento público: o caso do conselho de desenvolvimento regional de Itajaí. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

GRAU, N. C. La transparencia en la gestión pública: cómo construirle viabilidad? **Estado, Gobierno, Gestión Pública**: revista chilena de administración pública, n. 8, p. 22-44, 2006.

Greer SL, Jarman H, Azorsky A. **A reorganisation you can see from space**: the architecture of power in the new NHS. London: Centre for Health and Public Organization; 2014.

GUIMARÃES, J. C. Direitos sociais, cidadania e gestão democrática: contribuições para o debate crítico. **Argumentum**, v. 14, n. 1, p. 164-179, 2022.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, p. 201-209, 2006.

GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between *exploration* and *exploitation*. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.

HAIR, J. J. F. BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; MENA, J. A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 3, p. 414-433, 2012.

HAIR, J. J. F. G.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

HELFAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (N) ever-changing world. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 11, p. 1243-1250, 2011.

HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 2-20, 2016.

HOUTGRAAF, G. Public sector creativity: triggers, practices and ideas for public sector innovations. A longitudinal digital diary study. **Public Management Review**, v. 25, n. 8, p. 1610-1631, 2023.

HUFTY, M.; BÁSCOLO, E.; BAZZANI, R. Governanza en salud: un aporte conceptual y analítico para la investigación. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 22, p. S35-S45, 2006.

HUFTY, Marc. Governanza en salud pública: hacia un marco analítico. **Revista de Salud pública**, v. 12, p. 39-61, 2010.

IGLESIAS, D. **Open data and the fight against corruption in Brazil**. 2017.

INSTITUTO DE INTEGRIDADE DA MALÁSIA. Um documento consultivo sobre o questionário de avaliação do sistema de integridade corporativa: corporate integrity systems Malaysia. 2010-2012. **A Corporate Integrity Assessment**, 2012.

JAKUBOWSKI, E.; SALTMAN, R. B. The changing national role in health system governance. A case-based study of 11 European countries and Australia. Brussels: The European Observatory on Health Systems and Policies: World Health Organization, 2013.

JANSSEN, M. A.; CHARALABIDIS, Y.; ZUIDERWIJK, A. Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. **Information Systems Management**, v. 29, n. 4, p. 258-268, 2012.

JANSEN, J. J. P. **Ambidextrous organizations**: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance. 2005. 196f. Tese (Doutorado em Administração) – Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2005.

JANSEN, J. J. P. *et al.* Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 797-811, 2009.

JARDIM, J. M. A face oculta do Leviatã: gestão da informação e transparência administrativa. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 59, n. 1, p. 81-92, jan. 2008.

JOHNSON, P. C. *et al.* Digital innovation and the effects of artificial intelligence on firms' research and development – Automation or augmentation, *exploration* or *exploitation*? **Technological Forecasting and Social Change**, v. 179, p. 121636, 2022.

JUNNI, P. *et al.* Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 299-312, 2013.

JUNIOR, Eden do Carmo Soares *et al.* Os caminhos da governança pública. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 17, p. e04111739288-e04111739288, 2022.

KARRER, D.; FLECK, D. Organizing for ambidexterity: a paradox-based typology of ambidexterity-related organizational states. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, p. 365-383, 2015.

KASSOTAKI, O. Review of organizational ambidexterity research. **Sage Open**, v. 12, n. 1, p. 21582440221082127, 2022.

KATIC, M.; AGARWAL, R. The flexibility paradox: achieving ambidexterity in high-variety, low-volume manufacturing. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 19, p. 69-86, 2018.

KATILA, R.; AHUJA, G. Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 6, p. 1183-1194, 2002.

KAUPPILA, O.-P. Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. **Strategic Organization**, v. 8, n. 4, p. 283-312, 2010.

KELLY, G.; MULGAN, G.; MUERS, S. **Criação de valor público: um quadro analítico para a reforma do serviço público**. Londres: Unidade de Estratégia: Gabinete do Governo, 2002.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 479-499, 2006.

KOCH, P.; HAUKNES, J. **On innovation in the public sector – today and beyond**. 2005.

KRONEMBERGER, T. S.; MEDEIROS, A. C.; DIAS, A. F. Conselhos municipais: institucionalização e funcionamento. **Gestão Social e Conselhos Gestores**, Rio de Janeiro: FGV, p. 151-82, 2016.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 21, n. 69, 2016.

LAMBSDORFF, J. G. **The institutional economics of corruption and reform: theory, evidence and policy**. Cambridge University Press, 2007.

LACKNER, H. *et al.* **Different ambidextrous learning architectures and the role of HRM systems**. Danish Research Unit for Industrial Dynamics, 2011.

LAVIE, D.; ROSENKOPF, L. Balancing *exploration* and *exploitation* in alliance formation. **Academy of management journal**, v. 49, n. 4, p. 797-818, 2006.

LAVIE, D.; STETTNER, U.; TUSHMAN, M. L. *Exploration and exploitation* within and across organizations. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 109-155, 2010.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, v. 340, p. 1990, 1999.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**: managing differentiation and integration. 1967.

LECHNER N. Las transformaciones de la política. **Rev Mex Sociol.**, v. 58, n. 1, p. 2-16, 1996.

LEVY, E. Gestão pública no Brasil, conquistas recentes e dilemas presentes. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, 2019.

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. S2, p. 95-112, 1993.

LI, C.-R. How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: the role of social capital among top executives. **Journal of Organizational Change Management**, v. 26, n. 5, p. 874-896, 2013.

LIMA, Luciana Dias de *et al.* Arranjos regionais de governança do Sistema Único de Saúde: diversidade de prestadores e desigualdade espacial na provisão de serviços. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 35, p. e00094618, 2019.

LODGE, M.; WEGRICH, K. (ed.). **The problem-solving capacity of the modern state: Governance challenges and administrative capacities**. Oxford University Press, USA, 2014.

LOUREIRO, M. R.; TEIXEIRA, M. A. C.; PRADO, O. Construção de instituições democráticas no Brasil contemporâneo: transparência das contas públicas. **Organizações & Sociedade**, v. 15, p. 107-119, 2008.

LUGER, J.; RAISCH, S.; SCHIMMER, M. Dynamic balancing of *exploration* and *exploitation*: the contingent benefits of ambidexterity. **Organization Science**, v. 29, n. 3, p. 449-470, 2018.

MACLEAN, M. *et al.* The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity. **Strategic Organization**, v. 19, n. 4, p. 693-721, 2021.

MAGALHÃES, F. G. G. P.; XAVIER, W. S. Processo participativo no controle social: um estudo de caso do Conselho Municipal de Saúde de Juiz de Fora (MG). **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 25, n. 1, p. 179-212, 2019.

MARANHÃO, L. S. R.; DOS SANTOS ROSA, L. C.; DE CARVALHO GUIMARÃES, J. Participação democrática como instrumento de controle social da gestão pública. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. e43297-e43297, 2023.

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

MARENT, B.; FORSTER, R.; NOWAK, P. Conceptualizing lay participation in professional health care organizations. **Administration & Society**, v. 47, n. 7, p. 827-850, 2015.

MARQUES, Eduardo. Government, political actors and governance in urban policies in Brazil and São Paulo: concepts for a future research agenda. **Brazilian Political Science Review**, v. 7, p. 8-35, 2013.

MARQUES, P. M. F.; TAUCHEN, G. Ouvidorias públicas: cidadania e participação na perspectiva da ação comunicativa. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 30, n. 3, 2014.

MARTIN, A.; KELLER, A.; FORTWENGEL, J. Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. **Strategic Organization**, v. 17, n. 1, p. 38-61, 2019.

MARTINS, E. S.; ROSSETO, C. R.; LIMA, N. C.; PENEDO, A. S. T. Comportamento estratégico e ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 52, p. 392-415, 2014.

MARTINS, G. O. O papel dos Tribunais de Contas no contexto da crise econômica e financeira. **Revista de Finanças Públicas e Direito Fiscal**, ano 2, n. 1, p. 76-82, mar. 2009.

MASSUANGANHE, J. Governança pública e a inteligência estratégica na inovação do serviço público. **Revista História: debates e tendências**, v. 15, n. 1, p. 30-55, 2015.

MATHEUS, R.; JANSSEN, M. A systematic literature study to unravel transparency enabled by open government data: the window theory. **Public Performance & Management Review**, v. 43, n. 3, p. 503-534, 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. *et al.* **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Grupo Gen-Atlas, 2016.

MEDEIROS, P. H. R.; MATIAS-PEREIRA, J. Controle social no Brasil: confrontando a teoria, o discurso oficial e a legislação com a prática. **Revista do TCU**, n. 98, p. 63-72, 2003.

MENANTEAU, A. Transparencia y comunicación financiera. **Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos**, n. 40, p. 97-106, 2012.

MENDIETA, M. V. Transparencia y valor de la transparencia. Marco conceptual. *In*: ASENSIO, R. J.; ÁLVAREZ, J. L.; MENDIETA, M. V. **La Transparencia en los Gobiernos locales: una apuesta de futuro**, p. 7-27, 2012.

MENEZES, I. S. O patrimonialismo característico da Administração Pública brasileira e a gestão da informação e do conhecimento do setor público: memória institucional, prodigalidade de treinamento e cúpula organizacional “politizada”. **Revista de Direito**

Brasileira, v. 13, n. 6, p. 04-18, 2016.

MICHENER, G. Gauging the impact of transparency policies. **Public Administration Review**, v. 79, n. 1, p. 136-139, 2019.

MOLLOY, J. C. The open knowledge foundation: open data means better science. **PLoS Biology**, v. 9, n. 12, p. 1-4, 2011.

MOM, T. J. M. *et al.* A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. **Journal of Management**, v. 45, n. 7, p. 3009-3034, 2019.

MOSS, T. W.; PAYNE, G. T.; MOORE, C. B. Strategic consistency of *exploration* and *exploitation* in family businesses. **Family Business Review**, v. 27, n. 1, p. 51-71, 2014.

MOURA, S. A gestão do desenvolvimento local estratégias e possibilidades de financiamento. **Organizações & Sociedade**, v. 5, p. 37-57, 1998.

MÜLLER, J. M.; BULIGA, O.; VOIGT, K.-I. The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business models – a comparison between SMEs and large enterprises. **European Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 333-343, 2021.

NASCIMENTO, J. C. H. B.; MACEDO, M. A. S. Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 10, n. 3, p. 289-313, 2016.

NAVARRO-GALERA, A.; ALCARAZ-QUILES, F. J.; ORTIZ-RODRIGUEZ, D. Enhancing sustainability transparency in local governments – An empirical research in Europe. **Sustainability**, v. 10, n. 7, p. 2161, 2018.

NEWMAN, J.; MINTROM, M.; O'NEILL, D. Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. **Futures**, v. 136, p. 102886, 2022.

NEUMAN, W. L. **Métodos de pesquisa social**. 7. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

NUTI, Sabina *et al.* Making governance work in the health care sector: evidence from a 'natural experiment' in Italy. **Health Economics, Policy and Law**, v. 11, n. 1, p. 17-38, 2016.

OCHIE, C. *et al.* Dynamic capabilities and organizational ambidexterity: New strategies from emerging market multinational enterprises in Nigeria. **Thunderbird international business review**, v. 64, n. 5, p. 493-509, 2022.

OLIVEIRA, A. B.; FLÔRES, F. D.; PINTO, N. G. M. Transparência e *accountability*: uma análise das Universidades Federais do Rio Grande do Sul à luz dos princípios de governança da administração pública federal. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 2, p. 12-22, 2020.

OLIVEIRA, L. Y. Q. de; BORGES, P. P. O direito à cidade e o desenvolvimento local como base para a humanização do espaço urbano. **Interações**, Campo Grande, v. 19, p. 739-755, 2018.

OLIVEIRA, M. J. L. de *et al.* Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, p. 72-101, 2014.

OECD. Organization for Economic Cooperation and Development. **OECD principles of corporate governance**. Paris: OECD Publication, 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>. Acesso em: 6 abr. 2024.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. **Research in organizational behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. **Lead and disrupt**: how to solve the innovator's dilemma. Stanford University Press, 2021.

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

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. The ambidextrous organization. **Harvard business review**, v. 82, n. 4, p. 74-83, 2004.

OSBORNE, S. P. The new public governance? **Public Management Review**, v. 8, n. 3, p. 377-387, 2006.

OSBORNE, S. P. The introduction. The (new) public governance: a suitable case for treatment? In: OSBORNE SP, editor. *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge, 2010.

OSBORNE, S. P.; BROWN, L. Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? **Public administration**, v. 89, n. 4, p. 1335-1350, 2011.

OSORIO J. **O Estado no centro da mundialização**: a sociedade civil e o tema do poder. São Paulo: Outras Expressões, 2014.

OSZLAK, O. Gobierno abierto: hacia un nuevo paradigma de gestión pública. **Colección de documentos de trabajo sobre e-Gobierno**. Red de Gobierno Electrónico de América Latina y el Caribe – Red GEALC, n. 5, 2013.

OZAWA, K. Organisational inertia and the dynamics of multiple organisational routines. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 21, n. 3, p. 667-676, 2023.

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

PAGOTTO, L. U. C. **O combate à corrupção**: a contribuição do direito econômico. 2010.

409 f. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2010.

PEREIRA, J. M. **Reforma do Estado e transparência**: estratégias de controle da corrupção no Brasil. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 8-11 out. 2002. Lisboa: CLAD, 2002. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/33529140.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2024.

PETERS, B. G.; PIERRE, J. Governance without governing: rethinking public administration. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 8, n. 2, p. 223-243, 1998.

PETERS, B. G. A cybernetic model of governance. LEVI-FAUR, D. **Oxford Handbook of Governance**, 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma nova gestão para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 1, p. 5-24, 2001.

PINHEIRO, D. R.; OLIVA, E. de C. A atuação da auditoria interna na governança pública: um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 31, n. 2, p. 46-67, 2020.

PINHO, J. A. G. de. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 471-493, 2008.

PINHO, J. A. G.; SACRAMENTO, A. R. S. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de administração pública**, v. 43, p. 1343-1368, 2009.

PLIMMER, G.; BRYSON, J.; TEO, S. T. T. Opening the black box: the mediating roles of organisational systems and ambidexterity in the HRM-performance link in public sector organisations. **Personnel Review**, v. 46, n. 7, p. 1434-1451, 2017.

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

POPADIUK, S.; LUZ, A. R. S.; KRETSCHMER, C. Dynamic capabilities and ambidexterity: how are these concepts related? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 639-660, 2018.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, p. 116-145, 1996.

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

RAISCH, S. *et al.* Organizational ambidexterity: balancing *exploitation* and *exploration* for sustained performance. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 685-695, 2009.

RAJIANI, I.; ISMAIL, N. Management innovation in balancing technology innovation to harness universities performance in the era of community 4.0. **Polish Journal of Management Studies**, v. 19, 2019.

RAMESH, M.; WU, X.; HE, A. J. Health governance and healthcare reforms in China. **Health policy and planning**, v. 29, n. 6, p. 663-672, 2014.

RAUPP, F. M.; PINHO, J. A. Gomes de. Construindo a *accountability* em portais eletrônicos de câmaras municipais: um estudo de caso em Santa Catarina. **Cadernos Ebape. Br**, v. 9, p. 116-138, 2011.

REPULLO, J. R.; FREIRE, J. M. Implementando estrategias para mejorar el gobierno institucional del Sistema Nacional de Salud. **Gaceta Sanitaria**, v. 30, p. 3-8, 2016.

RIANA, I. G. *et al.* Human resource management in promoting innovation and organizational performance. **Problems and Perspectives in Management**, v. 18, n. 1, p. 107, 2020.

RIBAS, T. A. M. Controle social do desenvolvimento regional à luz da gestão social no âmbito do Corede Missões. 2017. 168 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), Ijuí, 2017.

RIBAS, T. A. M **Gestão e controle social no desenvolvimento regional**: análise de práticas dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento no Rio Grande do Sul, Brasil. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2023. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/server/api/core/bitstreams/1cdeeacd-94fd-4acb-b9a5-89fd28618d9a/content. Acesso em: 25 mar. 2024.

RIBEIRO, J. M.; ALCOFORADO, F. Mecanismos de governança e o desenho institucional da Secretaria de Saúde do Município do Rio de Janeiro (RJ), Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, p. 1339-1350, 2016.

RIBEIRO, P. G. *et al.* Práticas de governança pública aplicadas em núcleos de inovação tecnológica de universidades públicas. **REVISTA FOCO**, v. 16, n. 9, p. e3106-e3106, 2023.

RICCI, R. G. M. S. Controle social: um conceito e muitas confusões. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 9, n. 98, p. 09-12, 2009.

RIGUEIRO, I. C. **Desenvolvimento local sustentável**: uma abordagem à sustentabilidade dos projetos de empreendedorismo social. Dissertação de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação e Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, 2014.

RIVKIN, J. W.; SIGGELKOW, N. Balancing search and stability: interdependencies among elements of organizational design. **Management science**, v. 49, n. 3, p. 290-311, 2003.

ROBERTS, N. Public deliberation in an age of direct citizen participation. **The American review of public administration**, v. 34, n. 4, p. 315-353, 2004.

ROCHA, A. C. *et al.* A coprodução do controle como bem público essencial à *accountability*. **Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**, 2012.

ROCHA, D. G. da; ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C. Insulados e não democráticos: a (im)possibilidade do exercício da social *accountability* nos Tribunais de Contas brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 54, p. 201-219, 2020.

RODRIGUES, K. F. Desvelando o conceito de transparência: seus limites, suas variedades e a criação de uma tipologia. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 237-253, 2020.

ROLIM, L. B.; CRUZ, R. de S. B. L. C.; SAMPAIO, K. J. A. de J. Participação popular e o controle social como diretriz do SUS: uma revisão narrativa. **Saúde em debate**, v. 37, p. 139-147, 2013.

RONQUILLO, J. C.; POPA, A.; WILLEMS, J. Toward an understanding of the role of human resources in cultivating a climate for innovation in nonprofit and public organizations. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 32, n. 5, p. 1126-1138, 2021.

ROSA, M. F. E. Corrupção como entrave ao desenvolvimento. **Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região**, v. 16, n. 8, p. 17-34, 2004.

ROSE-ACKERMAN, S. The challenge of poor governance and corruption. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 1, n. especial, p. 207-66, 2005.

ROY, J. Data, dialogue, and innovation: opportunities and challenges for “Open Government” in Canada. **Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 1, p. 22-38, 2016.

SALAS-VALLINA, A.; ALEGRE, J.; FERRER-FRANCO, A. Well-being-Oriented Management (WOM), organizational learning and ambidexterity in public healthcare: a two wave-study. **International Public Management Journal**, v. 25, n. 6, p. 815-840, 2022.

SANT’ANNA, A. de; QUEIROZ NETO, E.; MARCHI, J. J. Um ensaio sobre o desenvolvimento local desde a ativação social e a governança pública. **Interações (Campo Grande)**, v. 21, p. 597-613, 2020.

SANTOS, K. N. S.; SILVA, I. A. F. Transparência como limitação à corrupção e estímulo ao desenvolvimento local no estado de Mato Grosso. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, p. 839-853, 2021.

SANTOS, A. R. V.; SIMONARD, P. Governo eletrônico e participação popular nas mídias sociais. In: OLIVEIRA, I. de M.; SILVA, T. T. de A.; ALVES, M. Z. **Democracia, meio ambiente e desenvolvimento: experiências brasileiras**. Aracaju: EDUNIT, 2017. p. 19-33.

SARIOL, A. M.; ABEBE, M. A. The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. **Journal of Business Research**, v. 73, p. 38-45, 2017.

SARTORI, P. P.; GARRIDO, I. L. Ambidestria Organizacional e Inovação: proposições para o avanço da teoria e prática. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 20, p. 215-235, 2023.

SAUSEN, J. F. C. L.; CARDOSO, V. V.; BAGGIO, D. K.; MUELLER, A. A. Controle social na saúde complementar em um município brasileiro do noroeste gaúcho: entre a gestão social e a gestão estratégica. **Interações**, Campo Grande, MS, v. 22, n. 2, p. 421-437, abr./jun. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v22i2.2671>

SEAD. Secretaria de Administração do Estado do Piauí. **Relatório de Gestão**, 2023. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.sead.pi.gov.br/wp-content/uploads/2024/04/RELATORIO-CONSOLIDADO-3-com-anexos.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

SCHMIDTHUBER, L.; INGRAMS, A.; HILGERS, D. Government openness and public trust: the mediating role of democratic capacity. **Public Administration Review**, v. 81, n. 1, p. 91-109, 2021.

SCHOELLHAMMER, S.; GIBB, S. Collectively innovating: modelling responsible exposure in heterarchical organizations. **International Journal of Innovation Science**, v. 12, n. 1, p. 127-141, 2019.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SEVERGNINI, E.; GALDAMEZ, E. V. C.; VIEIRA, V. A. Efeitos do *exploration*, *exploitation* e ambidestria no desempenho das organizações de software. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 111-134, 2019.

SEVERGNINI, E.; TAKAHASHI, A. R. W.; ABIB, G. Risco e ambidestria organizacional: uma meta-síntese dos estudos de caso e proposta de um framework. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 16, p. 470-499, 2019.

SHAH, A. **Corruption and decentralized public governance**. Washington, DC: World Bank, 2006. Policy Research Working Paper, WPS3824.

SILVA, F. C. C. Controle social: reformando a administração para a sociedade. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 24, p. 115-37, ago. 2002.

SILVA, C. L. da; MUNIZ, D. M. Controle social no Programa Nacional de Alimentação Escolar: limites e potencialidades da atuação dos Conselhos no Paraná. **Interações**, Campo Grande, v. 23, p. 473-488, 2022.

SILVA, W. A. O.; BRUNI, A. L.; Variáveis socioeconômicas determinantes para a transparência pública passiva nos municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 2, p. 415-431, 2019.

SIMIONESCU, M. *et al.* The impact of quality of governance, renewable energy and foreign direct investment on sustainable development in cee countries. **Frontiers in Environmental Science**, v. 9, p. 765927, 2021.

SIMONS, R. **Accountability and control as catalysts for strategic exploration and exploitation**: Field study results. Boston, MA, USA: Harvard Business School, 2010.

SIMSEK, Z. *et al.* A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. **Journal of management studies**, v. 46, n. 5, p. 864-894, 2009.

SIMSEK, Z. Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 597-624, 2009.

SJÖDIN, D. *et al.* An agile co-creation process for digital servitization: a micro-service innovation approach. **Journal of Business Research**, v. 112, p. 478-491, 2020.

SLOMSKI, V. *et al.* A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidencição do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e *accountability* no setor público: uma aplicação na Procuradoria Geral do Município de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, 44, p. 933-937, 2010.

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.

SMITH, W. K.; TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. **Organization science**, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005.

SOUZA, C. M. N.; HELLER, L. O controle social em saneamento e em saúde: análise comparativa com base nos marcos legais federais brasileiros. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 24, p. 285-294, 2019.

SWART, J. *et al.* Who does what in enabling ambidexterity? Individual actions and HRM practices. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 4, p. 508-535, 2019.

SWIFT, T. The perilous leap between *exploration* and *exploitation*. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 8, p. 1688-1698, 2016.

TAKAHASHI, A. R. W. *et al.* Expanding the dynamic capabilities view: special contributions. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, p. 209-214, 2017.

TEJEDO-ROMERO, F.; FERRAZ ESTEVES-ARAUJO, J. F. Transparencia en los municipios españoles: determinantes de la divulgación de información. **Convergencia**, v. 25, n. 78, p. 153-174, 2018.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: território e participação. In: TENÓRIO, F. G. (org.). **Cidadania, território e atores sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 2016a. p. 61-85.

TENÓRIO, F. G. Gestão social: conceito. **Gestão social e conselhos gestores**. Rio de Janeiro: FGV, p. 13-34, 2016b.

TIAGO, C. E. V.; ROHM, R. H. D. O fortalecimento da governança e da eficiência nos serviços públicos brasileiros nas transições de governo. **Revista Internacional de Ciências**, v. 9, n. 2, p. 70-83, 2019.

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. **Índice de Percepção da corrupção. Página inicial**. c2023.. Disponível em: <https://comunidade.transparenciainternacional.org.br/ipc->

indice-de-percepcao-da-corrupcao

2023?_gl=1*c7j1p9*_ga*NDE5Mjk0MTcxLjE3MTI4MzU4Mjk.*_ga_E136MXN2HN*MTcxMjgzNTgyOC4xLjAuMTcxMjgzNTgyOC42MC4wLjA. Acesso em: 11 abr. 2024.

TURNER, N.; SWART, J.; MAYLOR, H. Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 15, n. 3, p. 317-332, 2013.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California management review**, v. 38, n. 4, p. 8-29, 1996.

URBINATI, N. O que torna a representação democrática? **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, p. 191-228, 2006.

VACCARO, I. G. *et al.* Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. **Journal of management studies**, v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VIEIRA, J. B. Transparência pública e corrupção nos municípios brasileiros: o impacto do governo eletrônico. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, n. 6, 2012.

VIEIRA-MELO, C. A. **Corrupção e políticas públicas**: uma análise empírica dos municípios brasileiros. 2010. 230 f. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2010.

VIEGAS, R. R. *et al.* A comunicação dos Tribunais de Contas e Ministérios Públicos nas redes sociais: os desafios da *accountability* na democracia digital. **Revista de Administração Pública**, v. 56, p. 324-348, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220210320>

VINEKAR, V.; SLINKMAN, C. W.; NERUR, S. Can agile and traditional systems development approaches coexist? An ambidextrous view. **Information systems management**, v. 23, n. 3, p. 31-42, 2006.

WEBER, M. H. Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade. **Comunicação pública e política**: pesquisa e práticas, p. 23-56, 2017.

WENZEL, M.; DANNER-SCHRÖDER, A.; SPEE, A. P. Dynamic capabilities? Unleashing their dynamics through a practice perspective on organizational routines. **Journal of Management Inquiry**, v. 30, n. 4, p. 395-406, 2021.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da informação**, v. 29, p. 71-77, 2000.

WILDEN, R. *et al.* Revisiting James March (1991): whither *exploration* and *exploitation*? **Strategic Organization**, v. 16, n. 3, p. 352-369, 2018.

WILDBERGER, M.; GILEÁ, J. Post-New Public Management, governança e controle externo: um diálogo necessário. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 8, p. e1000986647-e1000986647, 2020.

XAVIER, T. R.; TOTTI, K. A. S.; RADDATZ, S. M. F. Aplicação do Programa de Regionalização do Turismo em uma instância de governança regional no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista Turismo, Visão e Ação do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria – Mestrado e Doutorado, da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)**, v. 23, n. 1, p. 86-109, 2021.

YAN, J.; TSINOPOULOS, C.; XIONG, Y. Unpacking the impact of innovation ambidexterity on export performance: microfoundations and infrastructure investment. **International Business Review**, v. 30, n. 1, p. 101766, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Bookman, 2015.

YUAN, R. *et al.* Understanding organizational resilience in a platform-based sharing business: the role of absorptive capacity. **Journal of Business Research**, v. 141, p. 85-99, 2022.

ZORZAL, L. **Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na administração pública federal**. Tese de Doutorado em Ciência da Informação. Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília. Brasília, 2015.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados

AMBIDESTRIA E CONTROLE SOCIAL: EFEITOS MODERADORES DAS MEDIDAS DE GOVERNANÇA

Prezado(a) servidor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: " **AMBIDESTRIA E CONTROLE SOCIAL: EFEITOS MODERADORES DAS MEDIDAS DE GOVERNANÇA**" de responsabilidade da mestrandia Raimunda Virgínia Silva, sob a orientação do Prof. Dr. Thiago Assunção de Moraes e coorientação do Prof. Dr. Alexandre Rodrigues Santos, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí - UFPI.

A pesquisa tem como objetivo analisar o efeito de moderação da governança na relação entre ambidestria e controle social no âmbito da Secretaria de Administração do estado do Piauí/ SEAD. Para alcançar esse objetivo desenvolver-se-á uma pesquisa de abordagem quantitativa, descritiva, utilizando-se da análise documental e aplicação de questionário para coletar informações subsidiárias para responder à questão de pesquisa. Para alcançarmos sucesso nos resultados, contamos com a sua valiosa colaboração.

Reforçamos que sua participação é voluntária e, em caso de dúvidas ou esclarecimentos, pedimos a gentileza de entrar em contato com a pesquisadora Raimunda Virgínia Silva através do telefone (86) 9 9949-8195.

Desde já, agradecemos pela sua colaboração.

* Indica uma pergunta obrigatória

PERFIL

1 - Qual a sua idade? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 18-24
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55-64
- ☐ acima de 64

02 - Qual o seu gênero? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino outro
- ☐

03 - Tempo de trabalho na organização? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 1-5 anos
- ☐ 6-10 anos
- ☐ 11-15 anos mais
- ☐ de 15 anos

03 - Ocorrem mecanismos de acompanhamento das políticas públicas. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

04 - Os meios de controle governamental são utilizados de forma independente.

*

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

05 - As informações disponibilizadas são de fácil entendimento. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

06 - A ouvidoria é capaz de promover o controle social. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

01 - A empresa/organização aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes. *

[illegible][illegible][illegible]

12 - A empresa/ organização aumenta a economia de escala em mercados existentes. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

13 - A empresa/ organização amplia serviços para os clientes existentes. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14 - Para a empresa/ organização, a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

QUARTA PARTE - GOVERNANÇA PÚBLICA

Para as afirmações abaixo pedimos que você assinale seu grau de concordância com a afirmação apresentada, sobre Governança Pública, onde 1 (um) representa que você discorda totalmente e 7 (sete) que você concorda totalmente.

01 - Os membros da direção de topo do meu serviço têm trabalhado eficazmente.

*

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

02 - O meu serviço sabe distinguir entre governança e gestão. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

03 - O meu serviço é capaz de avaliar o desempenho da direção de topo. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

04 - O meu serviço tem tendências globais no planejamento e na tomada de decisões.

*

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

05 - O meu serviço consegue um equilíbrio entre a administração setorial e as questões comerciais.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

06 - O meu serviço faz uma distinção clara e consensual entre estratégia e funcionamento.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

07 - O meu serviço considera os riscos estratégicos e específicos. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

08 - O meu departamento monitoriza as prioridades do governo. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

09 - O meu serviço centra-se sobretudo nos fatores de sucesso da organização.

*

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

10 - O meu serviço está atualizado em relação aos desenvolvimentos/tecnologias internacionais.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

11 - O meu departamento assegura a realização de planos de sucessão. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

12 - O meu serviço nomeia um auditor interno e controla o rigor do seu trabalho.

*

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

13 - O meu serviço está satisfeito com a diligência do comitê de auditoria/finanças.

*

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

14 - Os meus serviços asseguram que os relatórios de auditoria são oportunos *
e claros.

*

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

15 - O meu serviço dedica tempo suficiente às reuniões em que são analisadas as medidas a tomar em resposta às constatações de auditoria.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

16 - O meu serviço mantém a independência e desafia a direção. *

*

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

17 - O meu serviço garante a existência de um controle interno para minimizar o risco de fraude.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

18 - O meu departamento insiste na verificação de referências durante o recrutamento de trabalhadores. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

19 - O meu serviço garante que os processos de auditoria interna e externa abrangem a prevenção da fraude. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

20 - O meu serviço dispõe de um processo exaustivo de investigação e de tratamento da fraude.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

Disc ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ **Concordo totalmente**

25 - O meu serviço considera as implicações da legislação governamental relevante.

*

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

26 - O meu departamento mede o nível de serviços relevantes e atualizados de uma organização.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

27 - O meu serviço insiste numa abordagem completa e profissional das novas empresas.

*

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

28 - O meu serviço pratica uma boa previsão e existe um sistema de gestão do desempenho.

*

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

29 - O meu serviço dispõe de um sistema confiável e executa eficazmente os *
relatórios descritivos.

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

30 - O meu serviço tem uma abordagem conservadora dos riscos. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

31 - O meu serviço dispõe de um plano profissional de recursos humanos. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

32 - O meu serviço incentiva a participação dos trabalhadores no planeamento. *

Marcar apenas uma oval.

[illegible]

37 - O meu serviço assegura uma gestão planejada da manutenção. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

38 - O meu serviço planeja o financiamento da substituição de ativos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

39 - O meu serviço respeita a gestão da ocupação, da saúde e da segurança. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

40 - O meu serviço dispõe de um registro de bens atualizado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente



Manual

Governança, Ambidestria Organizacional e Controle Social.



Produto técnico conclusivo vinculado à Dissertação:
**AMBIDESTRIA E CONTROLE SOCIAL: EFEITOS
 MODERADORES DAS MEDIDAS DE GOVERNANÇA.**



Universidade Federal do Piauí
Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
Mestrado Profissional em Gestão Pública



AMBIDESTRIA E CONTROLE SOCIAL: EFEITOS MODERADORES DAS MEDIDAS DE GOVERNANÇA

RAIMUNDA VIRGÍNIA SILVA
THIAGO ASSUNÇÃO DE MORAES
ALEXANDRE RODRIGUES SANTOS

Teresina - PI
2024

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

01. Governança pública	01
02. Controle Social	02
03. Ambidestria	03
04. Governança, ambidestria e Controle Social. Como se relacionam?	04
05. Como podem contribuir para uma melhor gestão?	05
06. Variáveis funcionais do controle social, ambidestria e governança	06
07. <i>Framework</i>	13
08. Considerações	14
09. Referências	18



Apresentação

Este manual explora a relação entre a governança pública, a ambidestria organizacional e o controle social no âmbito da Secretaria de Administração do estado do Piauí – SEAD/PI. Ele aborda a importância do controle social, as características da ambidestria, uma habilidade essencial para equilibrar a inovação e a eficiência na gestão pública. O objetivo é fornecer novas perspectivas para aprimorar as práticas de gestão e a prestação de serviços à sociedade.

Este tema é de grande relevância, uma vez que, a transparência, a accountability e o controle social desempenham um papel fundamental no setor público. Ao participar ativamente, os cidadãos podem identificar as necessidades e prioridades de suas comunidades. Então, analisar como a ambidestria organizacional e a governança influenciam o controle social, torna-se oportuno e relevante para aprimorar o desempenho e incrementar as práticas inovativas na gestão dessa instituição, dada a importância dos serviços fornecidos à sociedade.

O estudo que orientou a elaboração deste manual contribui ao direcionar as iniciativas da gestão para adotar práticas inovadoras de transparência e controle, buscando aprimorar o gerenciamento e o desempenho de suas atividades, contribui ainda para aprimorar a gestão, estimulando-a para uma abordagem ambidestra, o que pode resultar em melhor qualidade dos serviços prestados, e por fim, para aprimorar o desempenho e incrementar as práticas inovativas na gestão da SEAD/PI.



Governança pública

A governança pública diz respeito à união de processos e estruturas estabelecidas e implementadas para informar, orientar, administrar e monitorar as atividades da organização pública. A boa governança pública visa conquistar e manter a confiança da sociedade por meio de um conjunto eficaz de mecanismos, garantindo que as ações realizadas estejam sempre alinhadas com o interesse público (Brasil, 2014).

A governança é um meio pelo qual as pessoas podem trabalhar juntas, criando regras e fundamentos que facilitam as relações e a colaboração entre indivíduos nas áreas econômica, social e política (Xavier; Totti; Raddatz, 2021).



Controle social

A criação de instâncias participativas contribui para a ampliação da cidadania, proporcionando um ambiente onde os cidadãos podem discutir e deliberar sobre questões políticas, buscando influenciar as autoridades estatais com suas decisões (Avritzer, 2000).

A participação dos cidadãos confere uma dimensão singular à gestão pública, assumindo-se como um controle social, sendo compreendido como o processo em que a população participa ativamente na definição, implementação e monitoramento das políticas públicas, um princípio incorporado à Constituição Federal de 1988 (Correia, 2012; Duarte; Machado, 2012; Silva et al., 2012; Gurgel; Justen, 2013).



Ambidestria organizacional

A ambidestria é o equilíbrio entre duas dimensões: **exploration** e **exploitation**. Exploration envolve se preparar para o futuro, incluindo a descoberta e o desenvolvimento de novos produtos, mercados e tecnologias. Por outro lado, a exploitation envolve maximizar as oportunidades e fontes de vantagem competitiva no mercado atual. Exploitation causa mudanças graduais e cumulativas, enquanto a exploration causa mudanças descontínuas causadas por mudanças radicais em tecnologias, produtos e modelos de negócios (Maclean *et al.*, 2021).

Governança, ambidestria e Controle Social. Como se relacionam?

A ambidestria organizacional sendo a capacidade de uma organização de equilibrar exploração e exploração, ou seja, inovar e ao mesmo tempo manter a eficiência em suas atividades atuais, possibilita a adoção de práticas inovadoras de controle e transparência que promovem o controle social. Por outro lado, a boa governança trabalha com a ideia da participação de todos os atores envolvidos, em especial, da sociedade organizada (Matias-Pereira, 2010).



Como podem contribuir para uma melhor gestão?

O controle social é fundamental para a implementação e avaliação de políticas públicas, bem como para a melhoria dos serviços públicos e para a boa governança. Já a habilidade ambidestra das organizações pode contribuir para a adoção de práticas inovadoras gerenciais de transparência e controle das ações da gestão.

A gestão pública que adota iniciativas orientadas para práticas inovadoras de transparência e controle, promove o aprimoramento do gerenciamento e do desempenho de suas atividades. A ambidestria organizacional apresenta-se como facilitadora desse processo, permitindo que a administração pública equilibre a exploração de novas estratégias com a exploração eficiente de suas operações existentes. Além disso, a adoção de rotinas ambidestras nos processos de gestão implicaria numa gestão de qualidade, e como consequência a melhoria dos serviços prestados à sociedade.



Variáveis funcionais do controle social, ambidestria e governança

As variáveis apresentadas aqui são passíveis de aplicação como escala de avaliação com uma pontuação de 1 a 5, com base no grau de concordância. Sendo uma abordagem eficaz para quantificar percepções e atitudes de forma estruturada, permitindo identificar padrões de concordância ou discordância entre os respondentes em relação a determinados aspectos.

Variáveis Funcionais do Controle Social

- 01 As informações gerenciais e sobre aplicação de recursos são abertas aos cidadãos, de forma a possibilitar uma maior fiscalização pela sociedade.
- 02 Reconhecimento da capacidade de atuação da sociedade como promotora do controle social.
- 03 Existência de mecanismos de acompanhamento das políticas públicas.
- 04 Os meios de controle governamental são utilizados de forma independente.
- 05 As informações disponibilizadas são de fácil entendimento.
- 06 A ouvidoria é capaz de promover o controle social.

Variáveis Funcionais da Ambidestria Organizacional

EXPLOITATION

- 01 A organização aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes.
- 02 A organização cria novos produtos e serviços.
- 03 A organização experimenta novos produtos e serviços no mercado local.
- 04 A organização comercializa produtos e serviços que são completamente novos.
- 05 A organização frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados.
- 06 Regularmente, a organização utiliza novos clientes e novos mercados.
- 07 Regularmente, a organização busca se aproximar de novos clientes em novos mercados.

Variáveis Funcionais da Ambidestria Organizacional

EXPLOITATION

- 08** A organização frequentemente melhora o fornecimento de produtos e serviços existentes.
- 09** A organização regularmente implementa pequenas adaptações de produtos e serviços existentes.
- 10** A organização introduz melhorias nos produtos e serviços existentes no mercado local.
- 11** A organização melhora a eficiência da provisão de produtos e serviços.
- 12** A organização aumenta a economia de escala em mercados existentes.
- 13** A organização amplia serviços para os clientes existentes.
- 14** Para a organização, a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante.

Variáveis Funcionais da Governança

- 01 Os membros da direção de topo da gestão do meu serviço têm trabalhado eficazmente.
- 02 A direção de topo sabe distinguir entre governança e gestão.
- 03 O meu serviço é capaz de avaliar o desempenho da direção de topo.
- 04 O meu serviço tem tendências globais no planeamento e na tomada de decisões.
- 05 O meu serviço consegue um equilíbrio entre a administração setorial e as questões comerciais.
- 06 O meu serviço faz uma distinção clara e consensual entre estratégia e funcionamento.
- 07 O meu serviço considera os riscos estratégicos e específicos.
- 08 O meu departamento monitoriza as prioridades do governo.
- 09 O meu serviço centra-se sobretudo nos fatores de sucesso da organização.
- 10 O meu serviço está atualizado em relação aos desenvolvimentos/tecnologias internacionais.
- 11 O meu departamento assegura a realização de planos de sucessão.

Variáveis Funcionais da Governança

- 12** O meu serviço nomeia um auditor interno e controla o rigor do seu trabalho.
- 13** O meu serviço está satisfeito com a diligência do comitê de auditoria/finanças.
- 14** Os meus serviços asseguram que os relatórios de auditoria são oportunos e claros.
- 15** O meu serviço dedica tempo suficiente às reuniões em que são analisadas as medidas a tomar em resposta às constatações de auditoria.
- 16** O meu serviço mantém a independência e desafia a direção.
- 17** O meu serviço garante a existência de um controle interno para minimizar o risco de fraude.
- 18** O meu departamento insiste na verificação de referências durante o recrutamento de trabalhadores.
- 19** O meu serviço garante que os processos de auditoria interna e externa abrangem a prevenção da fraude.
- 20** O meu serviço dispõe de um processo exaustivo de investigação e de tratamento da fraude.

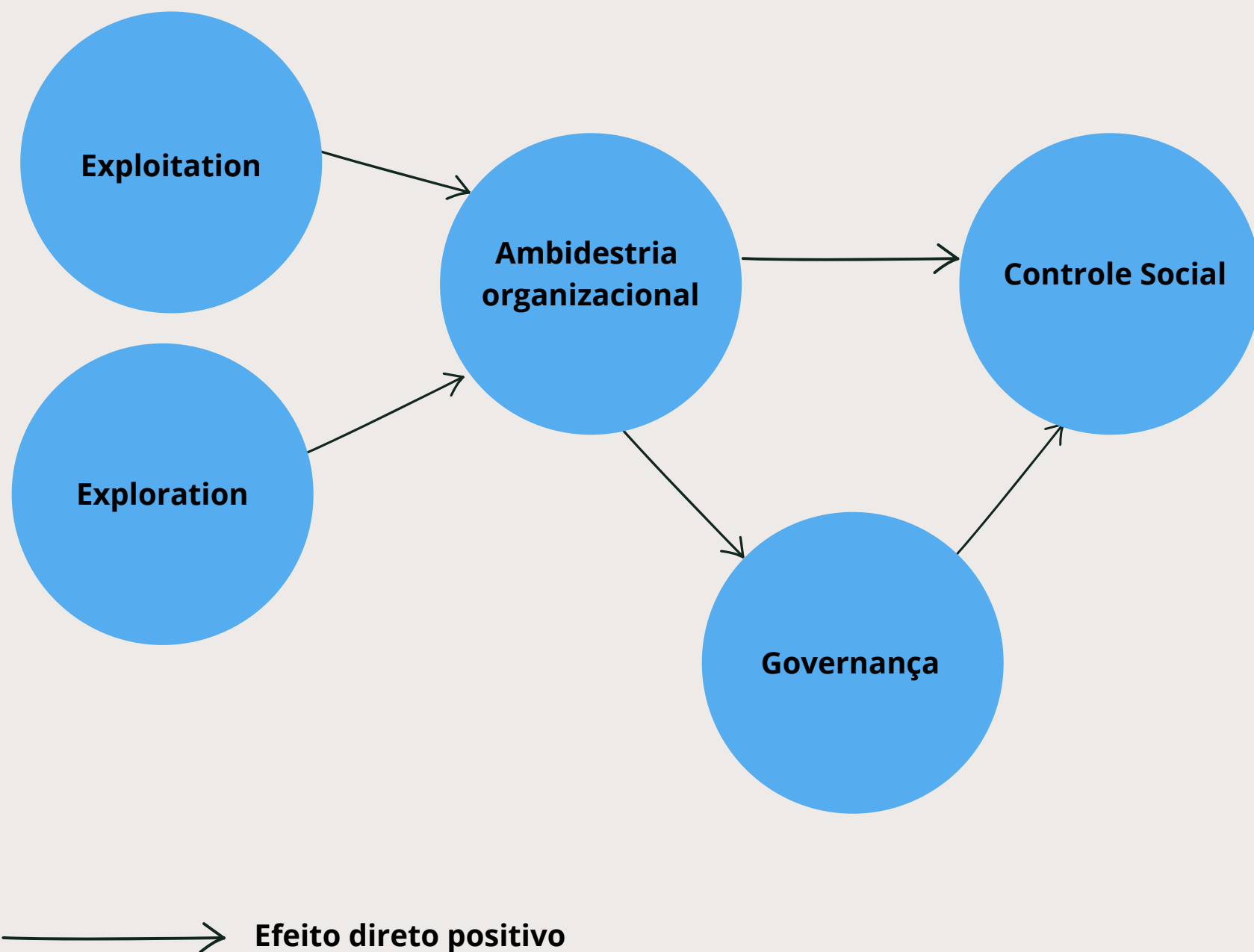
Variáveis Funcionais da Governança

- 21** O meu serviço dispõe de um bom sistema de controle da qualidade dos programas/serviços.
- 22** O meu serviço reforça o empenho de todos os colaboradores internos para que tenham um desempenho de qualidade.
- 23** O meu serviço assegura que os gestores sejam expostos a boas práticas fora do setor.
- 24** O meu serviço assegura a formação e a educação dos quadros superiores e do pessoal.
- 25** O meu serviço considera as implicações da legislação governamental relevante.
- 26** O meu departamento mede o nível de serviços relevantes e atualizados de uma organização.
- 27** O meu serviço insiste numa abordagem completa e profissional das novas empresas.
- 28** O meu serviço pratica uma boa previsão e existe um sistema de gestão do desempenho.
- 29** O meu serviço dispõe de um sistema confiável e executa eficazmente os relatórios descritivos.
- 30** O meu serviço tem uma abordagem conservadora dos riscos.

Variáveis Funcionais da Governança

- 31** O meu serviço dispõe de um plano profissional de recursos humanos.
- 32** O meu serviço incentiva a participação dos trabalhadores no planeamento.
- 33** O meu serviço cumpre os requisitos modernos do local de trabalho.
- 34** O meu serviço assegura a presença e o valor dos programas de desenvolvimento do pessoal.
- 35** O meu serviço assegura a responsabilização pelo desempenho a todos os níveis.
- 36** O meu serviço controla a competitividade dos edifícios e equipamentos.
- 37** O meu serviço assegura uma gestão planejada da manutenção.
- 38** O meu serviço planeja o financiamento da substituição de ativos.
- 39** O meu serviço respeita a gestão da ocupação, da saúde e da segurança.
- 40** O meu serviço dispõe de um registro de bens atualizado.

FRAMEWORK



CONSIDERAÇÕES

A crescente demanda por governança mais rigorosa, associada ao surgimento de uma sociedade cada vez mais informada e ciente de seus direitos, tem forçado as instituições públicas a investirem fortemente em inovações e tecnologias. Essas inovações não só visam atender às exigências de transparência e eficiência impostas pelos órgãos de controle, mas também buscam melhorar a prestação de serviços e a comunicação com a sociedade. Ferramentas digitais, portais da transparência, sistemas de monitoramento e outras soluções tecnológicas estão sendo cada vez mais adotadas para garantir que as práticas administrativas atendam às expectativas sociais.

A temática acima norteou o problema desta pesquisa: Qual o efeito moderador da governança na relação entre ambidestria e o controle social no âmbito da Secretaria de Administração do estado do Piauí/ SEAD? Foram definidos três objetivos específicos para responder a esse questionamento: identificar as estratégias de exploration e exploitation (ambidestria) e de controle social desenvolvidas na SEAD/ PI; verificar os efeitos da ambidestria sobre o controle social na SEAD/ PI; e explicar a influência da ambidestria sobre o controle social na SEAD/ PI.

Em relação às análises do primeiro objetivo específico deste trabalho, identificou-se que nas definições estratégicas, destacadas no planejamento estratégico, bem como no manual de boas práticas, a SEAD/PI prevê ações voltadas para a inovação, otimização dos resultados, busca por novas soluções, e ainda direciona esforços para garantir a transparência dos atos administrativos e assim, promover o controle social através da participação da sociedade. Percebe-se o destaque dado pela gestão na adoção de medidas inclinadas para a inovação, exploração de novos métodos e processos, mas ao mesmo tempo garantindo a eficiência dos recursos e processos já existentes, e ainda a adoção de práticas que garantam uma melhor comunicação entre governo e sociedade.

Em relação às análises do segundo objetivo específico deste trabalho, verificou-se que as práticas adotadas pela SEAD/PI no que tange à inovação, exploração de novos processos e aperfeiçoamento daqueles já existentes, impactam positivamente nos resultados da gestão, permitindo que a organização responda de maneira flexível, transparente e ágil às demandas sociais, especialmente em um ambiente de rápidas mudanças, servindo assim como um alicerce robusto para o estímulo do controle social.

Em relação às análises do terceiro objetivo específico deste trabalho, ressalta-se que uma organização pública ambidestra, ela é capaz de inovar e adaptar-se rapidamente às mudanças e demandas da sociedade, ao mesmo tempo que mantém a eficiência e a consistência em suas operações. Percebeu-se que esse equilíbrio demonstrado na gestão da SEAD/PI viabiliza o controle social quando promove o aperfeiçoamento dos mecanismos de transparência, ao oportunizar inovação e explorar novas tecnologias, a organização pode desenvolver melhores sistemas de comunicação, aumentando a transparência e facilitando o acesso da sociedade à informação, viabiliza ainda quando a ambidestria possibilita que a organização otimize seus processos internos (exploitation), o que se traduz em maior clareza e agilidade na prestação de contas. Isso permite que o controle social seja mais eficaz, já que os cidadãos têm acesso a informações precisas e atualizadas, facilitando a fiscalização das ações governamentais.

Constatou-se ainda, que a exploração de novas oportunidades (exploration) permite que a organização seja mais flexível e ágil ao responder a necessidades da sociedade. Essa adaptabilidade fortalece o controle social, uma vez que a população percebe que suas demandas estão sendo ouvidas e atendidas de maneira eficiente.

Pode-se destacar ainda, que a SEAD/PI quando alavanca a ambidestria, ela demonstra tanto competência em manter a eficiência quanto disposição para inovar. Isso gera maior confiança por parte da sociedade, que vê a instituição como capaz de se modernizar e evoluir. Essa confiança é um elemento essencial para o controle social, pois cidadãos mais confiantes tendem a se engajar mais ativamente na fiscalização e no acompanhamento das políticas públicas.

Em suma, os resultados sugerem que tanto a ambidestria quanto a governança são importantes para o controle social. A secretaria deve, portanto, investir em ambas as frentes. Aumentar a capacidade de inovação e adaptação (ambidestria) e fortalecer os mecanismos de transparência e accountability (governança) são estratégias complementares para promover o controle social. O equilíbrio entre a inovação proporcionada pela ambidestria e a solidez da governança estabelece um alicerce robusto para o estímulo do controle social.

Conclui-se assim, que essa junção entre inovação e governança permite que as instituições públicas possam, não apenas implementar soluções mais criativas e eficientes, mas também assegurar que essas inovações sejam sustentáveis, transparentes e acessíveis ao controle social. Dessa forma, a organização consegue manter a confiança da sociedade, ao mesmo tempo em que melhora continuamente a qualidade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2. Brasília: TCU; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

XAVIER, T. R. TOTTI, K. A. S., & RADDATZ, S. M. F. (2021). Aplicação do Programa de Regionalização do Turismo em uma instância de governança regional no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista Turismo, Visão e Ação do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria** – Mestrado e Doutorado, da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). 23(1), 86-109.

AVRITZER, L. Teoria democrática e deliberação pública. **Lua Nova: revista de cultura e política**, p. 25-46, 2000.

CORREIA, M. V. C. O Controle Social na Política de Saúde Brasileira Frente às Orientações dos Organismos Financeiros Internacionais. **Sociedade em Debate**, v. 13, n. 2, p. 121-136, 2012.

DUARTE, E. B.; MACHADO, M. de F. A. S. O exercício do controle social no âmbito do Conselho Municipal de Saúde de Canindé, CE. **Saúde e Sociedade**, v. 21, n. 1, p. 126-137, 2012.

GURGEL, C.; JUSTEN, A. Controle social e políticas públicas: a experiência dos Conselhos Gestores. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 2, p. 357-378, 2013.

SILVA, S. R.; MELLO, M. V. F. A; SILVA, M. P. da; CÁRDENAS, A. M. C. Conselho Estadual de Saúde do Amapá: controle social como forma de empoderamento da sociedade. PRACS: **Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 4, n. 4, p. 59-67, 2012.

MACLEAN, M. et al. The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity. **Strategic Organization**, v. 19, n. 4, p. 693-721, 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

ANEXO A – Resumo do organograma da SEAD



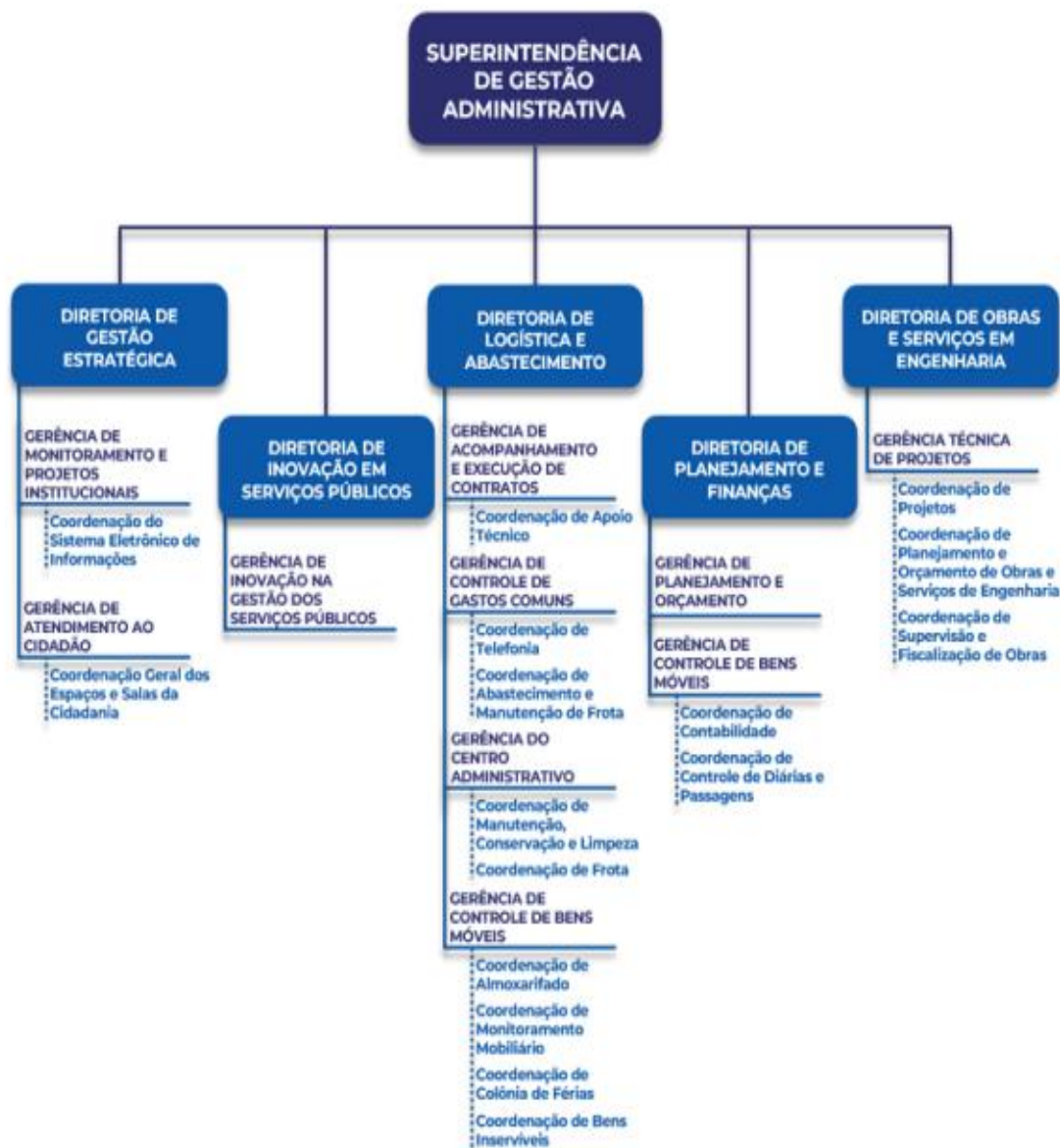
Fonte: SEAD/Organograma (2023).

ANEXO B – Organograma do gabinete



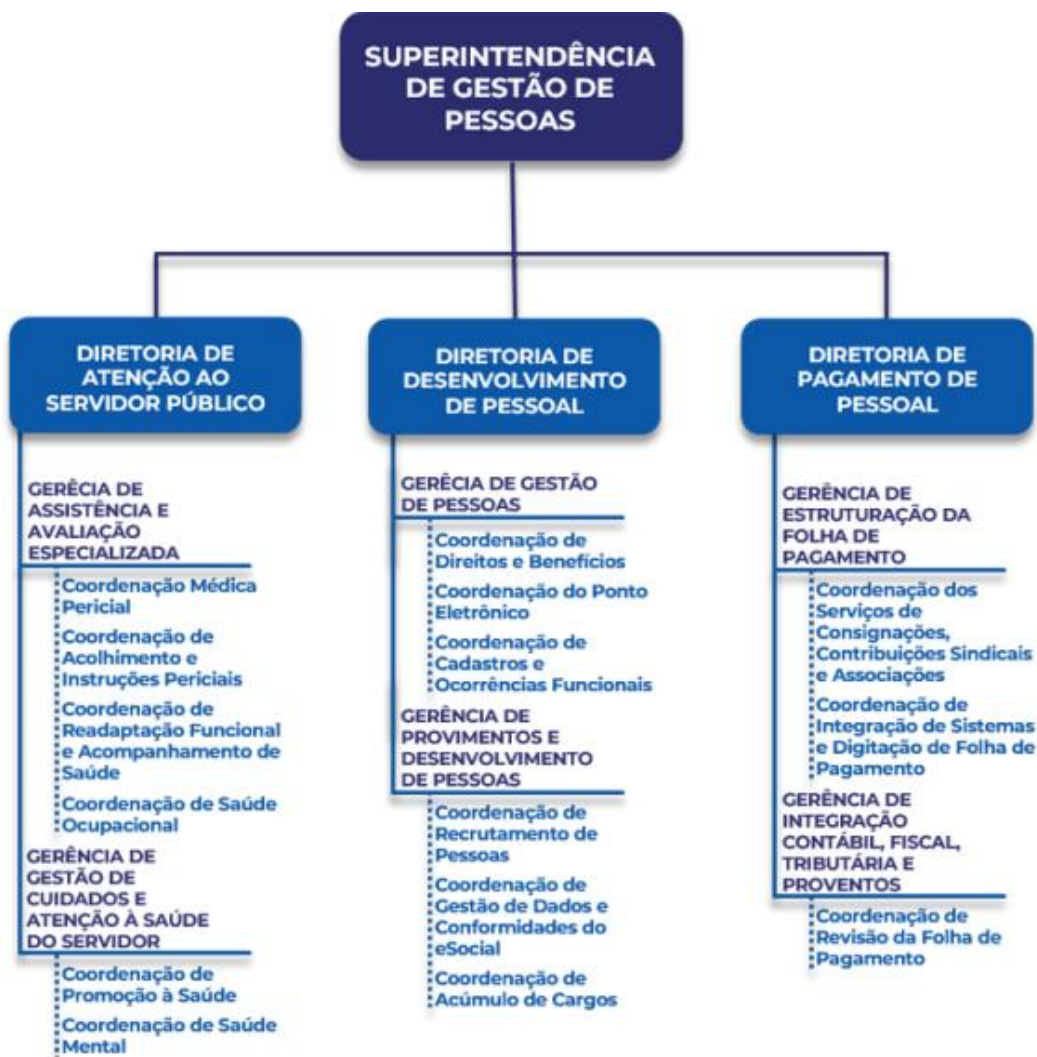
Fonte: SEAD/Organograma (2023)

ANEXO C – Organograma da Superintendência de Gestão Administrativa



Fonte: SEAD/Organograma (2023)

ANEXO D – Organograma da Superintendência de Gestão de Pessoas



Fonte: SEAD/Organograma (2023).

ANEXO E – Organograma da Superintendência de Licitações e Contratos



Fonte: SEAD/Organograma (2023).

ANEXO F – Organograma da Superintendência de Parcerias e Concessões



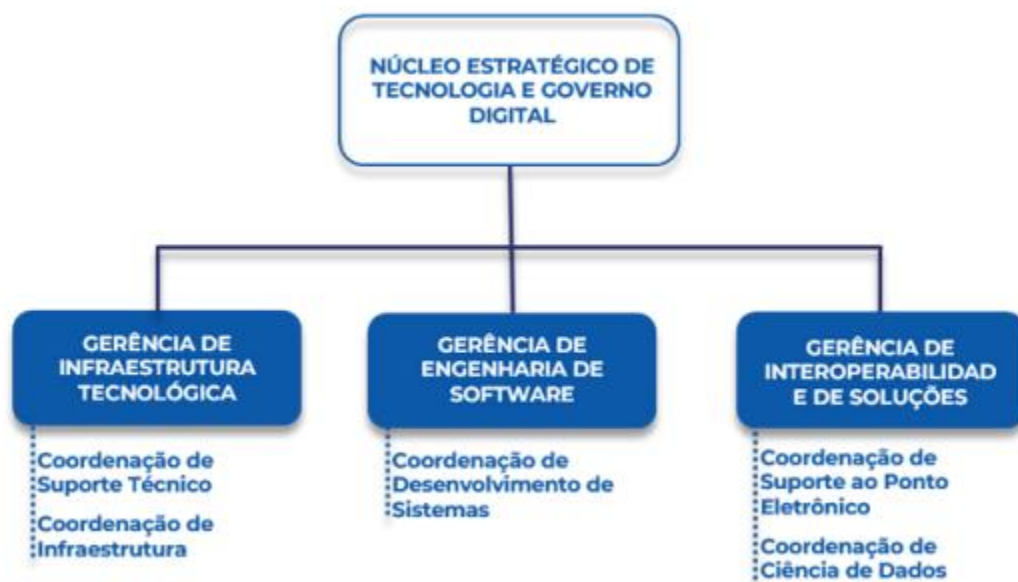
Fonte: SEAD/Organograma (2023)

ANEXO G – Organograma da Superintendência de Patrimônio Imobiliário



Fonte: SEAD/Organograma (2023).

ANEXO H – Organograma do Núcleo Estratégico de Tecnologia e Governo Digital



Fonte: SEAD/Organograma (2023).

ANEXO I – Organograma da Escola de Governo



Fonte: SEAD/Organograma (2023).