

# Ambidestria Organizacional no Programa de Modernização do Tribunal de Justiça do Estado do Ceará

## Organizational Ambidexterity in the Modernization Program of the Court of Justice of the State of Ceará

*Felipe de Albuquerque Mourão(1); Sérgio H A C Forte(2)*

1 Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCe), Fortaleza, CE, Brasil.

E-mail: felipemorao21@gmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3756-3432>

2 Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Fortaleza, CE, Brasil.

E-mail: sergioforte@unifor.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8406-0910>

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 12, n. 2, p. 1-26, julho-dezembro, 2022 - ISSN 2237-7956

[Recebido: maio 27, 2022; Aprovado: outubro 13, 2022; Publicado: dezembro 22, 2022]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i2.4756>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui!/click here!](#)

## Resumo

O Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE), Brasil, está implementando o Programa de Modernização do Judiciário (Promojud) como uma mudança estratégica no contexto da transformação digital. O objetivo da pesquisa é investigar como o TJCE vem desenvolvendo essa mudança no foco da ambidestria organizacional. Trata-se de um estudo de caso, com uso de análise de conteúdo, tendo como lente de análise o modelo de Pettigrew (contexto, conteúdo e processo). Como coleta de dados, além de dados secundários, o estudo foi apoiado por entrevistas realizadas em 2022, com 10 integrantes da estrutura de governança criada para o Promojud. No contexto da transformação digital, os constructos ambidestria contextual e estrutural, como processo, vem apoiando a ambidestria organizacional (*exploitation e exploration*), como conteúdo. Os resultados sugerem que o uso do planejamento estratégico e da gestão de projetos, quando bem alinhados a uma estrutura de governança sólida, apoiam a ambidestria incremental e radical, em contexto e estrutura.

*Palavras-chave:* Ambidestria organizacional; Ambidestria contextual; Ambidestria estrutural.

## Abstract

The Court of Justice of the State of Ceará (TJCE), Brazil, is implementing the Judiciary Modernization Program (Promojud) as a strategic change, in the context of digital transformation. The objective of the research is to investigate how the TJCE has been developing this change in the focus of organizational ambidexterity. This is a case study, using content analysis, having as a lens of analysis the Pettigrew model (context, content and process). As data collection, in addition to secondary data, the study was supported by interviews carried out in 2022, with 10 members of the governance structure created for Promojud. In the context of digital transformation, the contextual and structural ambidexterity constructs, as a process, have been supporting organizational ambidexterity (*exploitation and exploration*), as content. The results suggest that the use of strategic planning and project management, when well aligned with a solid governance structure, support both incremental and radical ambidexterity, in context and structure.

*Keywords:* Organizational ambidexterity; Contextual ambidexterity; Structural ambidexterity.

## 1 Introdução

Entende-se que as organizações devem perseguir, de maneira simultânea, a eficiência operacional (*exploitation*) e a inovação mais radical de produtos, processos e em mercados (*exploration*), que caracterizam o núcleo da organização ambidestra (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2013). No que se refere às organizações públicas, estudos procuram responder como uma organização pública pode se tornar ambidestra (Bryson et al., 2008; Cannaearts et al., 2020; Ghanizadeh et al., 2021; Page et al., 2021). Essa escassez é percebida também quando se investigam os antecedentes da ambidestria de forma mais específica, como a relação do planejamento estratégico e do gerenciamento de projetos, ferramentas amplamente utilizadas pelas organizações públicas e privadas, com a ambidestria (Petro et al., 2020; Posch & Garaus, 2019).

No foco empírico, em 2021, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Política de Gestão da Inovação do Poder Judiciário, que é de caráter obrigatório a todos os órgãos de justiça, envolvendo a participação de magistrados e servidores, bem como de atores externos, e instituindo laboratórios de inovação, ou espaços similares, físicos ou virtuais (CNJa, 2021). Na mesma linha, o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará (TJCE) instituiu o programa de modernização do Poder Judiciário do Estado do Ceará, por meio da Resolução do TJCE nº 09/2021 (TJCE, 2021), com o objetivo de implantar a transformação digital do judiciário cearense e aumentar a eficiência e satisfação de seus usuários, a partir de recursos financeiros obtidos com o Banco de Desenvolvimento Interamericano (BID).

Em ambas as normas, nacional e estadual, observa-se a preocupação com as inovações dos serviços, com o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e com a racionalização dos recursos para melhoria dos índices de eficiência, eficácia e efetividade do serviço público prestado. Existe, portanto, necessidade de equilibrar demandas distintas, característica associada aos estudos da ambidestria organizacional.

Pesquisas anteriores encontradas em periódicos no Brasil, sobre projetos relativos à tribunais de justiça no Brasil, foram a de Pontes et al. (2015), que tratou de identificar, na visão dos gerentes projetos, os condicionantes de desempenho dos projetos estratégicos presentes em um tribunal de justiça estadual, por meio de um estudo de caso, e a de Pinheiro et al. (2022), que tratou de investigar o alinhamento dos objetivos de desenvolvimento sustentável no escopo dos projetos estratégicos dos 27 tribunais de justiça (26 estaduais e o do Distrito Federal) do Brasil. Não foram encontrados trabalhos em periódicos científicos alinhando programas e projetos em tribunais e ambidestria organizacional.

Assim, esta pesquisa intenta responder como o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará vem desenvolvendo a implementação do Programa de Modernização do

Poder Judiciário do Estado do Ceará no foco da ambidestria organizacional. Como contribuição acadêmica, é feita a apresentação e discussão da utilização de um modelo teórico, com base em Pettigrew (1987), não encontrado na literatura da ambidestria, para entender um projeto em uma organização pública, incorporando elementos importantes para a viabilização dele, como planejamento estratégico e gestão de projetos.

Como contribuição prática, e por meio de um *framework* elaborado nesta pesquisa, espera-se que os tribunais de justiça dos estados no Brasil e demais cortes de justiça possam compreender a triangulação por meio de uma governança que integre o contexto externo e interno, com o conteúdo de inovações de eficiência (*exploitation*) e de inovações de ruptura (*exploration*), por meio de processos com apoio estrutural e contextual, incluindo o alinhamento do planejamento estratégico e da gestão de projetos, podem prover melhores decisões e implementações de inovações com apoio estrutural e contextual, com apoio de inclusive de *expertises* do mercado e da academia.

## 2 Revisão de Literatura

### 2.1 Ambidestria Organizacional

O conceito da ambidestria resgata os termos *exploitation* e *exploration* (Agostini et al., 2016; Simsek, 2009), trazidos à tona nos estudos de March (1991) e O'Reilly e Tushman (2013), definindo a ambidestria organizacional como a capacidade da organização manter um equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*. March (1991) explica que *exploitation* engloba eficiência, refinamento, execução e certeza, enquanto *exploration* é relativa à experimentação, flexibilidade, descoberta e inovação. Ambas são essenciais às organizações e o equilíbrio entre essas atividades é primordial à sobrevivência em longo prazo.

Ao engajarem em atividades de *exploration*, excluindo atividades de *exploitation*, as organizações tendem a sofrer os custos da exploração, sem aproveitar muito de seus ganhos, apresentando muitas ideias não desenvolvidas e poucas competências distintas. De outro modo, organizações que engajam em *exploitation*, às custas das atividades de *exploration*, tendem a ficar presas em uma espécie de equilíbrio subótimo. Assim, o problema básico da organização é engajar-se o suficiente em *exploitation* para garantir sua viabilidade no presente, ao tempo em que direciona seus esforços para *exploration*, para garantir sua viabilidade no futuro (March, 1991).

No contexto da inovação, a busca pela competitividade implica no alcance do equilíbrio entre as mudanças em seu ambiente externo e as atividades rotineiras que são desenvolvidas no âmbito interno das organizações (He & Wong, 2004; Storopoli et al., 2015). Isto resulta na adoção de estratégias voltadas para *exploitation* e *exploration*, em que o atendimento a estas duas frentes de trabalho necessitam ser equânime

(Popadiuk et al., 2015), em proporções equilibradas, ou ambidestras. No campo da administração pública, Bryson et al. (2008) destacam que *exploitation* é centrada na execução dos serviços atuais à população, enquanto *exploration* é utilizada para descobrir novos produtos e serviços para ofertar à sociedade.

## 2.2 Ambidestria Estrutural

O'Reilly e Tushman (2013) sugeriram que o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* poderia ser alcançado por meio do estabelecimento de estruturas, ou subunidades, que atuassem de maneiras autônomas e separadas, com diferentes competências, sistemas, incentivos, processos e culturas. Na essência, a ambidestria é alcançada quando unidades na organização focam em *exploitation*, enquanto outras em *exploration* (Simsek, 2009).

Essas unidades distintas seriam ligadas por meio de uma estratégia comum, um conjunto de valores que legitimaria a necessidade de *exploitation* e *exploration* e uma liderança capaz de gerir as tensões associadas aos diferentes alinhamentos existentes na organização, podendo ser estruturada no escopo intraorganizacional e interorganizacional (O'Reilly & Tushman, 2013; Úbeda-García et al., 2019).

## 2.3 Ambidestria Contextual

Gibson e Birkinshaw (2004) cunharam o termo ambidestria contextual definindo-a como a capacidade de alcançar simultaneamente a adaptabilidade e o alinhamento no âmbito de uma unidade de negócio ou organizacional. Os estudos distinguem ambidestria estrutural e contextual, em que a primeira aborda a organização em um nível estratégico, enquanto a segunda foca-se em níveis tático e operacional em uma unidade organizacional (Simsek, 2009). Outra diferença refere-se ao modo de alcançar a ambidestria. Enquanto o modelo estrutural descreve a necessidade de criação de uma estrutura dual, a ambidestria contextual é construída por uma série de sistemas ou processos que habilitam e encorajam os indivíduos a decidirem como dividirem o tempo entre as demandas relacionadas à adaptabilidade e ao alinhamento.

O ambiente organizacional criado na ambidestria contextual desenvolve condições organizacionais que impulsionam o desempenho da equipe, bem como promovem a liberdade criativa de seus membros (Liu & Leitner, 2012), bem como a busca simultânea de alinhamento e adaptabilidade na unidade de negócios, ligando aos melhores resultados de desempenho e inovação (Khan & Mir, 2019). Agostini et al. (2016) destacam que a ambidestria contextual emerge quando os líderes são capazes de moldar o contexto organizacional com o grau adequado de gestão de desempenho (combinação dos atributos de pressão e disciplina) e suporte social (combinação dos atributos de apoio e confiança). Entretanto, no foco estrutural e contextual, há

uma dialética entre essas dualidades de *exploitation* e *exploration* a cargo dos líderes envolvidos na gestão das equipes (Han & Peng, 2022).

## 2.4 Planejamento Estratégico e Ambidestria

O planejamento estratégico foi pouco considerado, até as pesquisas recentes, nos estudos ligados à ambidestria (Posch & Garaus, 2019). No que tange à análise se o planejamento estratégico auxilia ou atrapalha no desenvolvimento da inovação, há uma controvérsia entre os estudiosos (Song et al., 2015). Os autores argumentam que a organização aprimora sua performance em eficiência, porém por perder em inovação, em face da inflexibilidade característica do planejamento formal.

Outra argumentação é a de que o planejamento, ao focar em atividades inovadoras, incorre na impossibilidade de planejá-las de forma antecipada, pela própria natureza das inovações. Incute aos empregados um tipo de constrição que inibe o pensamento “fora da caixa”, com impacto negativo às atividades de *exploration*. Há um efeito negativo do planejamento nas inovações, porém, quando associado a uma maior propensão ao risco, ao empoderamento dos empregados e a ferramentas de recompensas baseados em conhecimento, a associação é positiva (Song et al., 2015).

Assim, organizações que implementam o planejamento estratégico podem ser mais propensas a alocar os recursos em atividades de *exploitation*, tornando mais difícil de se alcançar a ambidestria (Posch & Garaus, 2019). Há o contra-argumento de que o planejamento confere maior flexibilidade, tornando a organização mais responsiva ao ambiente externo, com uma coordenação aprimorada, com maior consciência dos problemas internos e ameaças externas (Song et al., 2011). Posch e Garaus (2019) confirmam em sua pesquisa que o planejamento estratégico contribui, como um antecedente da ambidestria, quando o líder da organização dispõe de uma extraordinária visão orientada para inovação. Verifica-se, portanto, que a literatura ainda necessita avançar nessa temática entre planejamento estratégico e ambidestria organizacional.

## 2.5 Gestão de Projetos e Ambidestria

A gestão de projetos, e especificamente do seu portfólio, apresenta-se como crítica para que uma organização alcance com sucesso a ambidestria (Petro et al., 2020; Sinha, 2016). Uma organização que investe de forma predominante em projetos de *exploitation* tende a obter certo sucesso, por já utilizar as competências existentes, porém, diante de grandes mudanças tecnológicas, esse sucesso não é sustentável (Barton, 1992). Ao contrário, uma organização que investe de forma predominante em projetos tende a sofrer os custos da *expoloration*, sem aproveitar muito de seus ganhos, ou seja, apresentam muitas ideias não desenvolvidas, conforme apontado por March (1991).

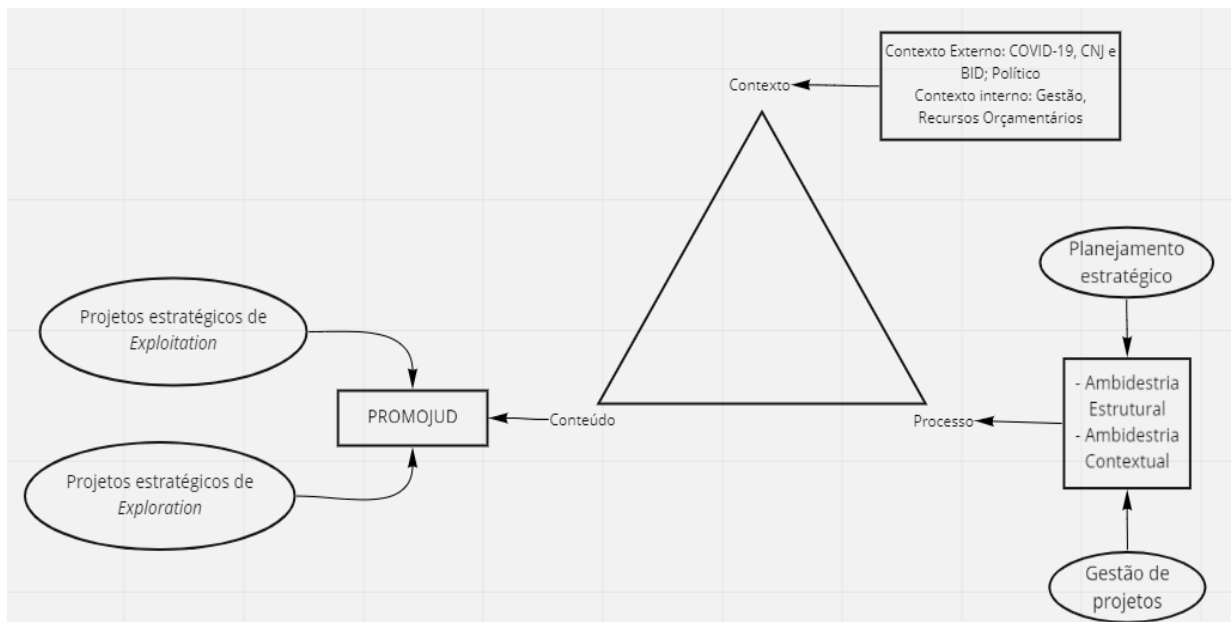
Ainda sobre a relação da gestão de projetos com os modelos de ambidestria estrutural e ambidestria contextual, Liu e Leitner (2012) sugerem que as organizações orientadas a projetos, em face da necessidade das equipes se manterem integradas tanto quanto possível, não se adequam à ambidestria estrutural, pois se aproximam mais da ambidestria contextual, cuja ênfase remete-se ao uso de interações sociais e comportamentais para que, empoderando os colaboradores, estes possam trabalhar de forma ambidestra. Destaca-se no âmbito dos estudos relacionados a projetos, a crescente prática de colaboração entre organizações para consecução de projetos inovadores, a chamada inovação aberta (Barbosa et al., 2021).

## 2.6 Modelo Conceitual

Pettigrew (1987) ao analisar um fenômeno estratégico estabelece três dimensões de análise: “qual” mudança estratégica está ocorrendo, que representa o conteúdo; “o porquê” dela estar ocorrendo, análise que deriva do contexto externo e interno; e “como” essa mudança pode ser entendida, pela perspectiva de análise do processo.

Assim, de acordo com a Figura 1, as ações de inovação do Promojud (conteúdo) estão sendo resultadas dos contextos externos e internos. Para cumprir esses conteúdos, elementos estruturais e contextuais, apoiados pelo planejamento estratégico e pelo gerenciamento de projetos, formam a base processual para o alcance dos objetivos do Programa de Modernização do Tribunal.

**Figura 1.** Framework Promojud: contexto, conteúdo e processo



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).



### 3 Método

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa e descritiva, pois a preocupação primordial consistiu na descrição das características de determinado fenômeno (Gil, 2019). O método adotado foi o de estudo de caso (Yin, 2016) que consistiu na análise do programa de modernização do judiciário, por meio de dados primários e secundários. Tal escolha está alinhada com o que foi apontado por O'Reilly e Tushman (2013), ao destacarem que estudos aprofundados sobre ambidestria, realizados com foco em uma única organização, são importantes, pois ajudam a capturar a complexidade do tema fundamentando-o na realidade.

A unidade ampla de coleta de dados foi o Tribunal de Justiça do Estado do Ceará, que se justifica em razão do Tribunal haver implantado um programa de modernização com foco na transformação digital, sendo o primeiro tribunal do Brasil a contratar uma linha de financiamento específica de um banco de desenvolvimento para tal fim, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Para se alcançar respostas ao problema de pesquisa, foram entrevistados em março de 2022, dez membros que integram a estrutura de governança do Promodud, sendo: dois patrocinadores (E1 e E2), a diretora da Unidade de Gerenciamento do Programa (UGP) (E3), a Gerente de Estratégia Institucional (E4), o coordenador do Escritório de Projetos TJCE (E5), uma coordenadora da UGP (E6), três líderes de projetos (E7, E8, E9) e o Secretário de Tecnologia da Informação em exercício (E10), por ser o gestor da secretaria mais ligada aos projetos. Todos os entrevistados têm mais de 10 anos de Tribunal de Justiça e foram escolhidos por terem *expertises* em suas áreas e com a temática, em função das funções que ocupam.

As entrevistas foram realizadas no âmbito do próprio Tribunal de Justiça, levando em média 45 minutos para cada entrevistado. Em razão do distanciamento imposto pela pandemia do novo coronavírus, as entrevistas foram realizadas por meio da plataforma *Teams*, da Microsoft, gravadas e transcritas. seguindo o modelo qualitativo, em que os pesquisadores seguem um modo conversacional. De forma a complementar a coleta de dados, foram analisados documentos internos e normativos. Os dados foram submetidos a análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011). Na etapa de codificação, foram utilizadas como categorias e subcategorias, os eixos do modelo de Pettigrew (1987): conteúdo, contexto e processo (Figura 1).

O roteiro de entrevista e coleta de dados secundários contemplaram: caracterização e identificação dos Componentes, produtos e projetos do Promodud. Na categoria Conteúdo, identificou-se o alinhamento de cada entrega com a ambidestria (*exploitation* e *exploration*). Na categoria Contexto, em contexto externo foram investigados os desafios impostos pela pandemia do novo coronavírus, os aspectos normativos impostos pelo CNJ e os aspectos econômicos provenientes de



aportes recebidos pelo BID; e em contexto interno, elementos da gestão e os recursos orçamentários. Finalmente, na categoria processo, foram investigados a identificação dos elementos da ambidestria estrutural, contextual, incluindo nesta, os aspectos interorganizacionais, e o alinhamento do suporte do planejamento estratégico e da gestão de projetos para a inovação ambidestra.

## 4 Apresentação e discussão dos resultados

### 4.1 Conteúdo

O Promojud consiste em um programa de modernização do judiciário estadual, idealizado por meio de uma parceria entre os Poderes Judiciário e Executivo do Estado do Ceará, que conta com recursos do BID. O investimento no programa totaliza US\$35 milhões, dos quais US\$28 milhões serão financiados pelo BID e US\$7 milhões serão contrapartida do orçamento do próprio Tribunal da Justiça do Estado do Ceará (TJCE, 2020). Em um prazo de cinco anos de execução, o programa tem por objetivos específicos a melhoria da prestação jurisdicional dos serviços ofertados pelo TJCE e a melhoria na eficácia da gestão do Tribunal, divididos em formas de componentes, produtos e projetos (TJCE, 2020).

O componente 1 trata da transformação digital no aprimoramento dos serviços ao cidadão, é composto por seis produtos, que por sua vez são divididos em 14 projetos; já o componente 2 trata da transformação digital no fortalecimento da governança e gestão, e é composto também por seis produtos, que por sua vez são divididos em 14 projetos (TJCE, 2021), ambos definidos conforme Tabela 1.

**Tabela 1.** Projetos Promojud

<b>Componente 1</b>			
<b>Transformação digital no aprimoramento dos serviços ao cidadão</b>			
<b>Produto</b>	<b>Projeto</b>	<b>Possíveis Entregas</b>	<b>Exploitation Exploration</b>
Processos otimizados e automatizados	Aprimoramento da gestão e automação de processos de trabalho	Revisão da arquitetura de processos; Revisão do modelo de governança e metodologia de gestão de processos; Implantação de indicadores de desempenho; Disponibilização de painéis de desempenho de processos; Implantação da gestão do dia a dia e governança para desempenho. Automação dos fluxos nos sistemas judiciais - Processo Judicial Eletrônico (PJe); Implantação de ferramenta de transformação de processos administrativos (BPMS); Análise e Modelagem de Processos; Aprimoramento e Automação de processos de trabalho	Exploitation
Infraestrutura tecnológica modernizada	Modernização da infraestrutura tecnológica	Levantamento, aquisição e contratação de soluções e tecnologias para ampliação e o aprimoramento e renovação do parque tecnológico.	Exploitation
Centro de operações de cyberssegurança implementado	Aprimoramento das políticas e ferramentas de segurança da informação	Revisão das políticas e dos processos de segurança da informação; Criação do centro de operações de segurança; Levantamento e contratação das tecnologias disponíveis que podem ser aprimoradas; Capacitação para servidores, equipe técnica e alta administração); Contratação de consultoria especializada em segurança da informação	Exploitation
Centro de operações de cyberssegurança implementado	Implantação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	Estrutura de governança para implantação da LGPD; Diagnóstico da implantação da LGPD; Mapeamento dos processos de trabalho e terceiros afetados e/ou envolvidos; Mapeamento do fluxo de dados, pessoais e sensíveis; Regulamentos (políticas, normas e contratos); Implantação de processos, tecnologias e controles; Implantação de modelo de monitoramento e controle.	Exploitation
Atendimento à população modernizado e aperfeiçoado	Implantação de soluções tecnológicas para modernização do atendimento	Implantação de assistentes virtuais ( <i>chatbot</i> ); instalação de totens interativos para atendimento ao público; desenvolvimento de aplicativos que facilitem o deslocamento nos prédios de justiça, implantação de inteligência artificial em ferramentas de atendimento.	Exploration

Produto	Projeto	Possíveis Entregas	Exploitation Exploration
Atendimento à população modernizado e aperfeiçoado	Humanização no atendimento	Contratação de consultoria para avaliação e aprimoramento do atendimento ao cidadão; Humanização de ambientes; Qualificação de atendimento; Capacitação das equipes de atendimento com a perspectiva de gêneros e outros aspectos estratégicos; Diversificação de canais de atendimento; Implantação do CAJ-Mulher; Prospecção e implantação de ferramenta de gerenciamento de canais de atendimento (plataforma <i>omnichannel</i> )	Exploration
Atendimento à população modernizado e aperfeiçoado	Identificação de tecnologias para aprimoramento da prestação jurisdicional	Contratação de consultoria para auxiliar na identificação de arquitetura corporativa tecnológica; diagnóstico da arquitetura corporativa; Prospecção de novas tecnologias para aprimoramento da prestação jurisdicional; Definição da estratégia de automação de processos de trabalho.	Exploration
Processo judicial célere e cognitivo	Inteligência artificial na prestação jurisdicional	Implantação de ferramenta de IA (inteligência artificial, grifo nosso) na tramitação de processo judicial (classificação processual, similaridade, automação de expedientes, identificação de precedentes, aplicação de modelos de documentos)	Exploration
Processo judicial célere e cognitivo	Implantação de solução tecnológica para busca integrada de precedentes judiciais, jurisprudência e legislações	Diagnóstico da situação atual e das necessidades dos usuários; Implantação do sistema de busca de julgados, jurisprudência, atos normativos e pareceres normativos em bases internas e externas; Estruturação e integração da base de dados e sistema com foco no Pje e gerenciamento eletrônico de documento com rastreio e vigência.	Exploitation
Processo judicial célere e cognitivo	Estruturação de dados no sistema judicial	Higienização de cadastros de pessoas físicas e jurídicas; cruzamento de bases de dados dos sistemas internos e externos; Indexação dos conteúdos digitais dos processos.	Exploitation
Processo judicial célere e cognitivo	Fortalecimento das soluções consensuais de conflito	Ampliação do número de mediadores e conciliadores, com formação profissional continuada; Formação de grupos temáticos e estruturação de banco de dados de conciliadores e mediadores para uniformização de procedimentos; Aprimoramento da comunicação com as partes nas audiências de mediação e conciliação; Implantação de ferramenta de conciliação virtual implantada – ODR (interlocução com os sistemas judiciais)	Exploration

Processo judicial célere e cognitivo	Intensificação da justiça restaurativa	Criação do Órgão Central de Macrogestão e Coordenação da Justiça Restaurativa para sua ampliação no TJCE; Capacitação e sensibilização de magistrados, servidores e voluntários; Criação da semana de sensibilização da justiça restaurativa no TJCE; Ampliação das áreas de atuação da justiça restaurativas nas unidades judiciárias e administrativas; Criação de 16 núcleos de justiça restaurativa no interior do Estado; Criação do Portal de Justiça Restaurativa.	Exploitation
Processo judicial célere e cognitivo	Unificação do sistema judicial	Desenvolvimento de migradores; Criação e implantação de mini fluxos; expansão do Pje.	Exploitation
Promoção da equidade de gênero nos serviços judiciários	Fortalecimento do enfrentamento à violência doméstica	Expansão e institucionalização da ferramenta “Proteção na Medida”; Implantação de postos de acolhimento para atendimento das mulheres vítimas de violência doméstica na capital e no interior; Extração de dados e integração da base de dados com a de outros órgãos; Painéis de monitoramento dos indicadores relacionados à violência doméstica; Desenvolvimento de aplicações de IA na gestão de risco e monitoramento dos processos de violência doméstica.	Exploration
<b>Componente 2</b>			
<b>Transformação digital no fortalecimento da governança e da gestão</b>			
<b>Produto</b>	<b>Projeto</b>	<b>Possíveis Entregas</b>	<b>Exploitation Exploration</b>
Governança e gestão estratégica aprimoradas	Aperfeiçoamento dos modelos de governança e gestão estratégica	Aprimoramento dos modelos de governança e de gestão estratégica, incluindo o planejamento; Aprimoramento dos processos de comunicação interna e externa da estratégia e desdobramento da estratégia institucional; Aprimoramento da gestão de projetos; Implantação de métodos ágeis; Implantação de gestão de riscos; Expansão e estruturação de núcleos de governança.	Exploitation
Governança e gestão estratégica aprimoradas	Aprimoramento da comunicação interna e externa	Melhoria da comunicação institucional (interna e externa); Serviços de clipagem; Diretrizes de comunicação interna e externa criadas e institucionalizadas; Novo portal do TJCE; Relação com a imprensa aperfeiçoada.	Exploitation
Governança e gestão estratégica aprimoradas	Institucionalização e fortalecimento da cultura de inovação	Criação do Comitê de Gestão da Inovação; Institucionalização de uma Política de Inovação; Estruturação do Laboratório de Inovação; Capacitação de magistrados e servidores em metodologias e técnicas de inovação; Implantação de ferramentas e práticas para garantir a efetiva implantação da cultura de inovação; Promoções de ações para fortalecer a cultura da inovação.	Exploitation

Produto	Projeto	Possíveis Entregas	Exploitation Exploration
Governança e gestão estratégica aprimoradas	Fortalecimento da inteligência de dados	Disponibilização de ferramentas e capacitação para gestão de dados pelas áreas administrativas e judiciárias; Fortalecimento dos Núcleos de Governança; Estruturação de dados para painéis de BI; Implantação do serviço de atendimento das demandas de informações e suporte a dúvidas	Exploitation
Gestão orçamentária e financeiras modernizada	Aprimoramento dos processos de aquisição e contratação	Aprimoramento do processo de contratação e gestão contratual; Implantação de sistema informatizado para gestão de contratações	Exploitation
Gestão orçamentária e financeiras modernizada	Implantação de sistema de gestão de recursos sob custódia	Definição dos processos de gestão de recursos sob custódia; Normatização das movimentações dos recursos sob custódia; Sistema de gestão de recursos sob custódia (depósitos judiciais, precatórios, fianças criminais, transações penais); Capacitação da equipe; Implantação de sistema.	Exploitation
Gestão orçamentária e financeiras modernizada	Aprimoramento da gestão patrimonial	Publicação de normatização contábil; Implantação da adequação do sistema contábil (gestão contábil); Elaboração de inventário, reavaliação de bens e saneamento de dados; Adequação e implementação de sistema de gestão patrimonial e de bens; Implantação do inventário compartilhado.	Exploitation
Gestão orçamentária e financeiras modernizada	Aperfeiçoamento da gestão da arrecadação	Diagnóstico de procedimentos realizados na gestão de arrecadação; Procedimentos e regimento da gestão das arrecadações aprimoradas; Celebração de convênios com centrais eletrônicas; Regulamentação da fiscalização tributária ordinária e consolidação das normas de gestão e controle de arrecadação; Revisão das tabelas de emolumentos extrajudiciais; Capacitação de magistrados e servidores para realização de inspeção extrajudicial ordinária anual.	Exploitation
Gestão de custos implantada	Implantação de sistema de gestão orçamentária financeira e de custos	Implantação de ferramenta de BI ( <i>business intelligence</i> , grifo nosso) para gestão orçamentária (planejamento, monitoramento, execução e avaliação); Implantação de sistema de gestão de custos, incluindo controle matricial de despesas e sistema de custos.	Exploitation
Gestão da qualidade implantada	Expansão do +Gestão	Revisão da metodologia do +Gestão; ampliação da capacidade de atuação do programa +Gestão; Definição de estratégia de comunicação; Implantação de ciclos anuais do +Gestão nas unidades judiciárias de 1º e 2º graus.	Exploitation

Produto	Projeto	Possíveis Entregas	Exploitation Exploration
Capital humano aprimorado	Implantação de solução integrada e informatizada de folha de pagamento e de gestão de pessoas	Saneamento de dados; Especificação de requisito de solução; Contratação de Solução; Implantação de Solução; Suporte.	Exploitation
Capital humano aprimorado	Programa de gestão de mudanças e clima organizacional	Contratação de consultoria para diagnóstico e elaboração de plano de ação para gestão das mudanças na instituição; Plano de comunicação.	Exploitation
Capital humano aprimorado	Programa de desenvolvimento de pessoas	Implantação de novo ambiente de aprendizagem virtual; Implantação de modelo de governança e política integrada de capacitação; Revisão do mapeamento de competências; Desenvolvimento de trilhas de capacitação relativas à transformação digital; Capacitação ampla de magistrados e servidores.	Exploitation
Programa de mulheres líderes implementado	Programa de fortalecimento de lideranças femininas	Implantação de política de incentivo e de oportunidade para mulheres; Execução do plano de ação de valorização da mulher.	Exploitation

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

A lista dos projetos e das possíveis entregas destacadas na Tabela 2 foram apresentadas aos(as) servidores(as) do TJCE, cujo acesso foi dado aos pesquisadores. Para classificação entre projetos de *exploration* e *exploitation* foram considerados os termos explicados no referencial teórico, apontado por March (1991) e Smith e Tushman (2005), em que associam eficiência, refinamento, execução, controle, burocracia, inovações incrementais à *exploitation*, enquanto associam termos como experimentação, flexibilidade, inovação radical, novas tecnologias à *exploration*.

## 4.2 Contexto

A partir das entrevistas observaram-se alguns fatores de contexto externo e interno que incentivaram a adoção do programa de transformação digital, evidenciados na Tabela 2.

**Tabela 2.** Contexto externo e interno

Contexto externo	Evidências	Fonte
Ambiente em que a organização se encontra	“(..) a necessidade de você oferecer um serviço centrado naquilo que o nosso consumidor, no nosso caso, o cidadão, deseja, precisa da adaptação da prestação do serviço como um todo às novas tecnologias”	E1
	“(..) uma inserção no ecossistema de inovação, com Promojud e com outras políticas do CNJ (..)”	E2
Econômico e social	“(..) ela abriu muitas portas para o Tribunal em termos de possibilidade de inovações (...) se a gente faz a operação de crédito, a gente tem condições que nunca tivemos no Tribunal. Um programa de investimento sustentável, progressivo, de longo prazo (...) aí a gente pode ousar (...)”	E2
	“(..) o recurso financeiro é uma grande diferença, mas junto com isso vem o <i>know-how</i> do banco (...) O BID tem consultores experientes, que já fizeram outros projetos de inovação no judiciário, como na Argentina (...) se fosse apenas dinheiro do executivo, ficaria difícil executar.”	E3
	“(..) a necessidade de você oferecer um serviço centrado naquilo que o nosso consumidor, no nosso caso, o cidadão, deseja, precisa da adaptação da prestação do serviço como um todo às novas tecnologias”	E1
	“(..) e uma possibilidade de junto com as automações, sejam simples robotizações ou construção de inteligência artificial, a gente ter condição mínima de enfrentar um crescente cada vez maior da demanda sem a necessidade de aumentar o nosso quadro de pessoal, diante das limitações legais, inclusive da Lei de Responsabilidade Fiscal”	E1
Político	“(..) alinhados à oportunidade e tradição do Estado do Ceará em contratar esses empréstimos com os bancos de fomento, no caso do BID (...)”	E1
Gestão estratégica	“(..) se a gente não tivesse a conjuntura do Promojud, com a orientação da Presidência voltada para inovação naquele momento (...) poderíamos ter um poderíamos ter um projeto ou outro de inovação, mas isso não seria institucionalizado. A gente não teria um processo ambidestro no Tribunal. A gente estaria ainda focando nossos recursos na exploração, só que com alguns espasmos ocasionais na exploração (...)”	E2
Gestão estratégica	“(..) o fiel da balança é a diretriz estratégica da organização, que eu não posso abrir mão da inovação”	E1



Contexto externo	Evidências	Fonte
Recursos tecnológicos	“(..) alguns tribunais ainda estão pensando em transformação digital como implantação do processo eletrônico. A transformação digital deve ser algo muito mais profundo. Como a gente já tinha superado essa lacuna que nós tínhamos, teve a coincidência de um momento em que eu tinha uma possibilidade de investimento com o momento de transição de paradigma, em que não tenho mais processo físico, eu tenho eletrônico[.] em que vou investir? (...) Nesse momento é que o direcionamento estratégico da Presidência, da Seplag (...) foi o que: nós vamos conceber um programa em que a transformação digital não seja apenas de serviço, mas tragas transformações profundas, inovações”	E2
Recursos financeiros	“(..) o recurso financeiro é uma grande diferença, mas junto com isso vem o <i>know-how</i> do banco (...)”	E3
	“(..) antes, quando não tínhamos recursos, a gente priorizava os projetos que comesçassem e terminassem na gestão”	E2
	“(..) de fato, a gente não tinha capacidade de investimento nenhuma. Os recursos próprios mal dão para a gente se manter. O tribunal vem investindo muito pouco ao longo dos últimos anos.”	E3
Estrutura de Pessoal	“(..) Para buscar essas novas tecnologias e trabalhar com elas, a gente precisaria de um reforço tanto financeiro, quanto, principalmente de mão de obra qualificada, em parte dela temporária (...)”	E1

À luz do que ensina Pettigrew (1987), o ponto de partida para análise de uma mudança estratégica consiste na noção de que essa é formulada em face de um contexto, externo ou interno, e por meio de um processo. No contexto externo, destacam-se o contexto político, econômico, social e o ambiente em que a organização opera. Desses, observa-se nas respostas dos entrevistados da alta gestão (E1 e E2), um olhar voltado para o ambiente em que a organização opera, de surgimento de novas tecnologias e de um ecossistema voltado para inovação, com a utilização cada vez maior de inteligência artificial no âmbito do judiciário, assim como na implantação, pelo CNJ, da Plataforma Digital do Poder Judiciário (CNJ, 2020), que visa incentivar o desenvolvimento colaborativo entre os tribunais, preservando os sistemas públicos em produção.

Esse olhar voltado à inovação foi impulsionado em grande parte pela pandemia do novo coronavírus, fato que obrigou os Tribunais, sob forte atuação do CNJ, a procurarem novas formas de prestar seus serviços, de modo a manter ininterrupta a prestação jurisdicional. Como exemplos de soluções inovadoras surgidas durante o período da pandemia, destacam-se: a realização de audiências por meio de videoconferência, sem necessidade de deslocamento das partes, de servidores e de magistrados (CNJ, 2020); a intensificação do uso de aplicativos de mensagens, como *whatsapp*, para realização de intimações; o uso do balcão virtual (CNJ, 2021), em substituição ao atendimento presencial nos balcões dos fóruns de justiça e a

implantação do juízo 100% digital (CNJ, 2020), com os atos processuais sendo praticados por meio eletrônico e remoto.

Sob o aspecto econômico-social, foi destacada a oportunidade de contratação de uma linha de crédito voltada para transformação digital dos Poder Judiciário, e a demanda crescente por serviços judiciários, o que importa na busca de novas soluções para o atendimento da sociedade, sem aumento do quadro de pessoal, muitas vezes restrito em face do teto imposto pela Lei de Responsabilidade Fiscal (TJCE).

No campo político, a parceria com o Governo Estadual para contratar o financiamento às despesas do próprio executivo retratam a importância do bom relacionamento vivenciado entre os Poderes. De acordo com os entrevistados (E1 e E2), a visão estratégica da alta gestão foi decisiva para o avanço da propositura de uma transformação digital. Não ocorreu apenas em razão da vontade de um líder voltado para inovação, mas do amadurecimento da gestão estratégica, que já se faz presente no TJCE desde 2007.

Sob os recursos financeiros do TJCE, destaca-se, diante da ausência de recursos próprios para investimento, que o aporte do BID garantiu a existência de recursos para investimentos pelo prazo de cinco anos, fato que permitiu o Tribunal encampar projetos superiores ao prazo da gestão, e com foco em inovações mais profundas, como salientado pelo patrocinador E2 ao dizer: “(...) antes, quando não tínhamos recursos, a gente priorizava os projetos que comessem e terminassem na gestão”.

### 4.3 Processos

O eixo “processos”, conforme Pettigrew (2012), retrata as ações, reações, interações das partes interessadas, na busca de evoluir a firma do modelo atual para um modelo pretendido no futuro. No caso do TJCE, realizar a transformação digital. Desse modo, observaram-se os modelos de ambidestria adotados pelo Tribunal na busca de equilibrar seus projetos de *exploitation* e *exploration* e, como esses se relacionavam com o planejamento estratégico e a gestão de projetos.

No que se refere ao modelo de ambidestria estrutural, no modo como o programa foi concebido, visualizaram-se estruturas distribuídas em equipes de projeto, responsáveis por implementar projetos de inovações incrementais (*exploitation*) e projetos de inovações radicais (*exploration*). Ocorre que os componentes dessas equipes permanecem exercendo suas atividades funcionais, fato que acarreta dificuldades, como as descritas pelos entrevistados:

E5: “(...) a gente tem muita dificuldade em relação à designação dos gerentes de projetos, líderes técnicos, as pessoas responsáveis pelos projetos. Acontece que essas pessoas têm suas atividades funcionais e acaba que a escolha desses gerentes muitas vezes recai sobre pessoas que já têm cargo comissionado, que já têm grande demanda nos seus respectivos setores. Muitas vezes, a gente está concorrendo com a atividade

funcional daquela pessoa e, naturalmente, o projeto acaba ficando em segundo plano, porque as atividades funcionais tomam boa parte do tempo dessas pessoas, e é a principal fonte de cobrança deles (...) o cargo está relacionado com as atividades funcionais, então eles realmente têm muito mais a ganhar dando atenção às atividades funcionais do que as atividades do projeto.”

E4: “(...) essa divisão em atividades funcionais (...) a rotina consome todo mundo, e a gente meio que não consegue encontrar muito tempo para executar os projetos. Por exemplo, o (...) tem que cuidar do atendimento de todo o Estado e ainda tem que pensar em soluções para o projeto. Se ele pudesse parar para pensar apenas o projeto, a gente poderia ter um retorno melhor (...) a gente está tentando suprimir essas dificuldades com a contratação de consultores. Eles podem levantar quais melhorias e implantações tecnológicas teriam para a gente fazer (...)”

Embora o TJCE não tenha instituído estruturas organizacionais separadas, na forma mais usualmente considerada nos estudos que abordam a ambidestria estrutural, o Tribunal criou um sistema de governança (TJCEc, 2021), que atua em três níveis, um estratégico, composto pela Presidência do TJCE e três patrocinadores, que são representantes da alta gestão, um nível tático, representado pela Unidade de Gerenciamento do Programa (UGP), e um nível operacional representado pelos coordenadores, líderes técnicos e equipes de projetos. Essa estrutura se apresenta como essencial à execução do programa, conforme apontado pelos entrevistados:

E2: “Se a gente não tivesse pensado nessa estrutura, por exemplo, se a gente não tivesse uma UGP, com uma estrutura forte de monitoramento de projetos, com esses três patrocinadores, por mais que a inovação fosse boa, da gente descentralizar a inovação para juízes e servidores que estão na atividade-fim, não daria certo, porque são pessoas que não tem formação, não tem a disponibilidade e não tem a orientação para inovação (...)”

E2: “(...) criar a UGP para pensar em inovação, o laboratório de inovação, mas principalmente a UGP, e você começa a criar um contexto interno voltado para inovação (...) nos outros Tribunais, a gente observa que a inovação é muito mais... assume muito mais um caráter de espasmo (...) nenhum deles tem uma estrutura fixa voltada para projetos de inovação que vá além do laboratório de inovação.”

Nessa perspectiva, a criação do sistema de governança e da UGP parecem ir ao encontro do que os autores da ambidestria estrutural, O’Reilly e Tushman (2013), consideram essencial, pois afirmam que as estruturas distintas devem ser ligadas por meio de uma estratégia comum, um conjunto de valores, uma visão que legitime a necessidade de *exploitation* e *exploration* e uma liderança capaz de gerir as tensões associadas aos diferentes alinhamentos existentes na organização.

Ainda sob a perspectiva da ambidestria estrutural, a unidade de estudo está em alinhamento com o foco da estrutura de Escritório de Projetos investigada por Pontes

et al. (2015), bem como por O'Reilly e Tushman (2013) e Wilden et al. (2018), por meio de *co-exploitation* e ou *co-exploration* dos estudos que exploram o efeito da ambidestria interorganizacional, mostrando que alianças com outras organizações podem incrementar atividades de *exploitation* e *exploration*. Este fato foi observado no Tribunal em estudo, que firmou parcerias para desenvolver projetos inovadores, a exemplo do Programa Cientista-Chefe (TJCE, 2021), o que pode favorecer a solução de problemas conjuntos e reduzir custos de desenvolvimento, como evidenciado nas entrevistas:

E10: “(...) a gente já fez algumas entregas, principalmente dos robôs do PJe (...), mas o que acontece, até então eles eram feitos pelo Cientista-Chefe, lá na Universidade de Fortaleza (UNIFOR) (...) o Cientista-Chefe (...) primeiro compreende as dores do Tribunal (...) tem uma noção do universo do Tribunal, uma noção de como eles podem contribuir(...) naturalmente eles têm um viés interessado mais na pesquisa enquanto a gente tem um viés também interessado na execução prática de alguns problemas(...)”

E10: “(...) com relação ao CNJ, eles começaram o Programa Justiça 4.0, que aí envolve uma série de iniciativas que estão ocorrendo em paralelo(...) o que o CNJ fez foi pegar boas iniciativas de vários Tribunais e (...) acompanhar de certa forma para repassar para todos os Tribunais, ou definir aquela iniciativa como padrão para todos os Tribunais (...) como o CNJ em si não tem braço suficiente, ele fez meio que essa parceria com os Tribunais (...) eu estou especificamente mais com o Codex e o PDPJ, que são coisas mais de IA, mas milhares de iniciativas aí voltada para o PJ, melhorias de uma série de coisas, de execução fiscal, aquelas ferramentas Elis, Athos (...)”.

No que tange ao modelo de ambidestria contextual, é possível enxergar associações mais estreitas aos conceitos de Gibson e Birkenshaw (2004), cujo foco é centrado no estabelecimento de um contexto organizacional que estimule os funcionários a engajarem em um comportamento ambidestro, em uma integração de capitais psicológicos dos colaboradores (Ghanizadeh et al., 2021) e com atividades *cross-sectional* (Page et al., 2021). Portanto, argumenta-se que um contexto organizacional com um grau alinhado de gestão de desempenho e de suporte promovem a ambidestria contextual (Agostini et al., 2016; Khan & Mir, 2019). No caso em estudo, observa-se que a organização do Promojud se dá em forma de projetos, geridos por equipes de servidores e magistrados que dividem seus trabalhos com suas rotinas nas unidades funcionais.

A UGP confere aos integrantes da equipe de projeto o direcionamento estratégico, as ferramentas de monitoramento, as orientações para condução dos projetos, ou seja, o suporte técnico para que as equipes desenvolvam as inovações no âmbito de cada projeto, sejam elas incrementais ou radicais. A UGP também conta com coordenadores que auxiliam os líderes e gestores de projetos na interlocução com outras áreas e na resolução de problemas durante a execução do projeto.

Considerando essa dupla função, do trabalho na equipe do projeto e na atividade funcional rotineira, a gestão do TJCE adotou providências para reduzir o impacto

dessa atenção dada às rotinas distintas: priorizou a lotação de novos servidores para as secretarias que tem projetos no Promojud, contratou os gerentes de projetos para que as equipes pudessem focar no desenvolvimento da inovação, sem desperdiçar tempo com questões relacionadas aos projetos, além da contratação de consultores para auxiliá-las no desenvolvimento das inovações, tanto para especificar o que deve ser inovado, como desenvolver a inovação. Esses itens, de apoio, são expressos pelos patrocinadores e integrantes da UGP entrevistados, conforme exemplos na Tabela 3.

**Tabela 3.** Apoio às equipes de projetos

Evidências	Fonte
“(.. ) tem a questão do apoio metodológico, a gente faz todo o treinamento das metodologias de gerenciamento de projeto, teoria das ferramentas e a gente também faz uma ponte aí entre as equipes dos projetos, os gestores dos projetos e a alta administração. Então, o escritório funciona muito como um canal para destravar qualquer problema que esteja acontecendo com o projeto (...)”.	E5
“(.. ) o Escritório também trabalha na avaliação dos gestores dos projetos com critérios objetivos, para que a gente possa identificar os quais são os principais gestores que estão realizando um bom trabalho, os que não estão realizando um trabalho tão bom, para que a gente possa intervir no sentido de capacitá-los, de verificar o que está precisando ser feito (...)”.	E5
“(.. ) nosso dever é ficar olhando quais entregas os cogestores querem colocar ou tirar, para ver se elas estão adequadas ao programa”	E6
“(.. ) o coordenador do projeto é responsável por fazer o gerenciamento financeiro e orçamentário dos projetos ligados ao componente que ele é coordenador (...) tira empecilhos, entra em contato com o cogestor quando for necessário (...)”.	E6
“(.. ) seleciona as pessoas que conhecem os termos para trabalharem nos projetos e nós estamos dando suporte para essas pessoas para que esses projetos andem (...)”.	E2

Nota-se, nesses exemplos, atributos indicados por Agostini et al. (2016), que destacam que a ambidestria contextual emerge quando os líderes são capazes de moldar o contexto organizacional alinhado à gestão de desempenho (combinação dos atributos de pressão e disciplina) e suporte social (combinação dos atributos de apoio e confiança).

Entretanto, apoiado nos estudos de Pinheiro et al. (2022), e das ações incluídas no componente 1 – Humanização no atendimento e no componente 2 - Programa de fortalecimento de lideranças femininas, percebe-se alinhamento com a ODS 5 - Igualdade de Gênero: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, constante da “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” da Organização das Nações Unidas (ONU), mas não mencionadas nas entrevistas. Esta ação deveria ser fortalecida, uma vez que o atendimento a ações de desenvolvimento sustentável está alinhado à melhoria da imagem pública (Veroneze et al., 2021).

O estudo procurou compreender as relações entre planejamento estratégico e ambidestria e gestão de projetos e ambidestria. De início, destacam-se dois aspectos

importantes nessa relação entre planejamento estratégico e ambidestria. O primeiro consiste na inserção da implantação de uma cultura da inovação como objetivo estratégico. O segundo refere-se à imposição normativa de que todos os projetos do programa de transformação digital estejam inseridos no portfólio de projetos estratégicos da gestão.

Esse alinhamento permite, entre outras coisas, que a alternância de gestão, que ocorre a cada dois anos, não proporcione descontinuidade de projetos em longo prazo, inclusive auxilia nos momentos de transição, quando são apresentados os objetivos estratégicos e a portfólio de projetos do TJCE. Além disso, o planejamento estratégico do TJCE prevê que a gestão do Tribunal fique responsável por assegurar as ações em longo prazo (TJCE, 2021), fato que, em conjunto com os recursos financeiros do BID, permitem inclusão de projetos de *exploration*, que apresentam maiores níveis de incertezas e de variabilidade.

Ressalta-se que o plano não se demonstra rígido. A metodologia de gestão estratégica do TJCE prevê revisões anuais (TJCE, 2021), nas quais são permitidas a inclusão, exclusão e alteração de projetos. Essa flexibilidade do plano pode se contrapor aos estudos que apontam um efeito negativo do planejamento estratégico às atividades de inovação, conforme defendido por Song et al. (2015).

Referente à análise da relação do gerenciamento de projetos e programas com a ambidestria, nota-se que o TJCE se utiliza de projetos para implantar sua estratégia, conforme definido em Resolução (TJCE, 2021). Tal modelo reflete o que é proposto por Maylor et al. (2018), de que os projetos representam os meios críticos para operacionalizar a visão de uma organização e carrega os elementos determinantes do sucesso no desempenho dos projetos (Pontes et al., 2015). A gestão de portfólio do TJCE possibilita que a organização encampe diversos projetos de forma simultânea. A metodologia adotada deve conferir um suporte aos gestores de projetos, bem como prevê o alinhamento e ajuste no que concerne à distribuição de recursos, ressaltando-se a priorização dos projetos que são considerados estratégicos para a organização e que há uma dialética no estabelecimento estrutural e contextual em relação à divisão e gestão das ações de *exploitation* e *exploration* (Han & Peng, 2022).

## 5 Considerações finais

A pesquisa revelou o alinhamento entre processo, contexto e conteúdo de acordo com o modelo apresentado. Entretanto, identificou-se que as equipes dos projetos funcionam como estruturas separadas das unidades funcionais, mas seus integrantes acumulam suas funções com as de suas lotações originárias, o que traz certo prejuízo às atividades dos projetos, principalmente aqueles ligados às inovações mais radicais, favorecendo as atividades mais ligadas aos aspectos de execução e controle, associadas às atividades de *exploitation*.



No tocante à ambidestria contextual, notou-se que o planejamento estratégico e o gerenciamento de projetos atuam como suporte às ações de inovações, uma vez que promovem o contexto organizacional para promoção da ambidestria. Uma particularidade é que não foi destacado pelos entrevistados, o alinhamento do programa em estudo com a Agenda 2030 da ONU, a despeito de haver ações específicas no Pormojud.

As ferramentas de planejamento estratégico e gestão de projetos são trabalhadas de forma alinhada e sob um sistema de governança bem estruturado, que se reveste em benefício para a preservação dos projetos de *exploitation* e *exploration* incluídos no bojo do Promojud. Ressalta-se que a pesquisa apresenta limitações, não sendo possível a aferição dos seus resultados do projeto, nem tampouco se ele manterá, ao longo do tempo, características ambidestras ou não. Por fim, espera-se que esta pesquisa enseje a realização de novos estudos, notadamente na análise dos resultados deste programa de modernização, inclusive relacionando a ambidestria com o desempenho com uso de metodologia qualitativa comparativa (QCA, *Qualitative Comparative Analysis*, por exemplo) com outros tribunais de justiça, bem como por meio de estabelecimento de hipóteses e defesa do *framework* com uso de modelagem de equações estruturais em todos os tribunais no Brasil, com relação às categorias (constructos) do modelo proposto nesta pesquisa.



## Referências

- Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R (2016). Towards an integrated view of the ambidextrous organization: A Second-Order factor model. *Creativity and Innovation Management*, 25 (2), 129 – 141. <https://doi.org/10.1111/caim.12167>
- Barbosa, A. P. F. P. L., Salerno, M. S., Nascimento, P. T. de S., Albala, A., & Maranzato, D. T. (2021). Configurations of project management practices to enhance the performance of open innovation R&D projects. *International Journal of Project Management*, 39 (2), 128 – 138. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.005>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barton, D. L. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Bryson, J. M., Boal, K. B., & Rainey, H. G. (2008). Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations. *Organisational Strategy, Structure and Process: A Reflection on the Research Perspective of Raymond Miles and Charles Snow*, Cardiff University.
- Cannaerts, N., Segers, J., & Warsen, R. (2020). Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective. *Public Performance e Management Review*, 43(3), 688 – 172. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676272>.
- CNJ. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 395/2021, de 7 de junho de 2021. *Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário*.
- CNJ. Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Resolução nº 335, de 29 de setembro de 2020*. Constitui política pública para a governança e a gestão de processo judicial eletrônico. Integra os tribunais do país com a criação da Plataforma Digital do Poder Judiciário Brasileiro – PDPJ-Br. Mantém o sistema PJe como sistema de Processo Eletrônico prioritário do Conselho Nacional de Justiça.
- CNJ. Conselho Nacional de Justiça (2020). *Resolução nº 329/2020, de 30 de julho de 2020*. Regulamenta e estabelece critérios para a realização de audiências e outros atos processuais por videoconferência, em processos penais e de execução penal, durante o estado de calamidade pública, reconhecido pelo Decreto Federal nº 06/2020, em razão da pandemia mundial por Covid-19.
- CNJ. Conselho Nacional de Justiça. (2021). *Resolução nº 372/2021, de 12 de janeiro de 2021*. Regulamenta a criação de plataforma de videoconferência denominada “Balcão Virtual.”
- CNJ. Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Resolução nº 345/2020, de 9 de outubro de 2020*. Dispõe sobre o “Juízo 100% Digital” e dá outras providências.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209–26. <https://doi.org/10.2307/20159573>

- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Ghanizadeh, S.; Ardabili, F. S.; Kheirandish, M.; Rasouli, E., & Hassanzadeh, M. (2021). Ambidexterity in Public Organizations with an Emphasis on Managers' Psychological Capital. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(2021), 72-88.
- He, Z.; & Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Han, G., Bai, Y., & Peng, G. (2022). Creating team ambidexterity: The effects of leader dialectical thinking and collective team identification. *European Management Journal*, 40(2), 175-181.
- Khan, S. J., & Mir, A. A. (2019). Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 652-663.
- Liu, L., & Leitner, D. (2012). Simultaneous pursuit of innovation and efficiency in complex engineering projects - —A study of the antecedents and impacts of ambidexterity in project teams. *Project Management Journal*, 43(6), 97-110.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Maylor, H., Meredith, J. R., Söderlund, J., & Browning, T. (2018). Old theories, new contexts: extending operations management theories to projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(6), 1274 – 1288. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2018-781>
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. *Journal of Marketing*, 62, 1 – 20. <https://doi.org/10.1177/002224299806200301>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
- Page, S. B.; Bryson, J. M.; Crosby, B. C.; Seo, D., & Stone, M. M. (2021). Ambidexterity in Cross-Sector Collaborations Involving Public Organizations, *Public Performance & Management Review*. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.193724>.
- Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall, A. (2020). Organizational ambidexterity: using Project portfolio management to support project-level ambidexterity. *Production Planning & Control*, 31(4), 287-307.
- Pinheiro, A. B., de Oliveira Menezes, B. G., Oliveira, L. G. L., & Carraro, W. B. W. H. (2022). Agenda 2030: alinhamento dos projetos estratégicos dos tribunais de justiça aos objetivos de desenvolvimento sustentável. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(2), 171-194.
- Pontes, D. S., Oliveira, L. G. L., & Vasconcelos, T. D. J. M. (2015). Os condicionantes de desempenho dos projetos estratégicos em um Tribunal de Justiça. *Revista de Gestão e Projetos*,

6(1), 14-27.

- Popadiuk, S., Franklin, M. A., Vidal, P.G., Miguel, L.P., & Prieto, V.C. (2015). *Análise do desempenho organizacional e sua relação com as estratégias de exploration e exploitation do conhecimento organizacional*. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Posch, A.; Garaus, C. *Boonor curse?* (2019). A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 53, 2 – 19, 2019.
- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, v. 46, n. 4, p. 598-624.
- Sinha, S. (2016). Managing an ambidextrous organization: balancing innovation and efficiency. *Strategic Direction*, 32(10), 35 – 37
- Smith, W.K., & Tushman, M.L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.
- Song, M.; Zhao, Y. L.; Arend, R. J., & Im, S. (2015). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal*, 38, 1741 – 1752.
- Song, M; Im, S.; Bij, H. V. D., & Song, L. Z. (2011). Does Strategic Planning Enhance or Impede Innovation and Firm Performance? *Journal of Product Innovation Management*, 28, 503 – 520.
- Storopoli, J. E., Pereira, C. R., da Silva, M. A. B., & Rodriguez, L. C. (2015). Ambidesteridade organizacional e o tamanho da empresa. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 7(13), 2-17.
- TJCE. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2021). *Resolução nº 09/2021, de 11 de março de 2021. Institui o Programa de Modernização do Poder Judiciário do Estado do Ceará (Promojud) e cria seu Sistema de Governança*. Fortaleza. <https://sistemas-internet.tjce.jus.br/includes/mostraAnexo.asp?san=30077>.
- TJCE. Tribunal da Justiça do estado do Ceará. (2020). *Parceria entre TJCE e Governo estadual viabiliza empréstimo inédito de US\$ 35 milhões com o BID*. <https://www.tjce.jus.br/noticias/parceria-entre-tjce-e-governo-estadual-viabiliza-emprestimo-inedito-de-us-35-milhoes-com-o-bid/>.
- TJCE. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2021). *Resolução nº 01/2021, de 21 de janeiro de 2021. Dispõe sobre a alteração da estrutura administrativa do Tribunal de Justiça e dá outras providências*. <https://sistemas-internet.tjce.jus.br/includes/mostraAnexo.asp?san=29654>.
- TJCE. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2021). *Resolução nº 05/2021, de 11/ de fevereiro de 2021. Regulamenta o Programa Cientista-Chefe no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Ceará*. <https://sistemas-internet.tjce.jus.br/includes/mostraAnexo.asp?san=29892>. 28/02/2022.
- TJCE. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2021). *Resolução nº 07/2021, de 18 de fevereiro*

- de 2021. Institui o Plano Estratégico 2030 do Poder Judiciário do Estado do Ceará e dá outras providências. <https://www.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2015/09/Resolucao-n.7-Institui-o-Plano-Estrategico-2030-2.pdf>.
- TJCE. Tribunal de Justiça do Estado do Ceará. (2021). *Portaria nº2003/2021, de 3 de dezembro de 2021. Atualiza o portfólio de projetos estratégicos da Gestão 2021-2023 e designa os responsáveis por sua execução*. <https://sistemas-internet.tjce.jus.br/includes/mostraAnexo.asp?san=32046>.
- Tushman, M. L.; & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Review Management*, 38(4).
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2019). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372.
- Veroneze, S., Schmidt, O., Dal Magro, C. B., & Mazzioni, S. (2021). Responsabilidade social corporativa e adesão aos objetivos de desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração IMED*, 11(1), 113-137.
- Wilden, R., Hohberger, J., Devinney, T. M., & Lavie, D. (2018). Revisiting James March (1991): whither exploration and exploitation? *Strategic Organization*, 16(3), 352-369.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.