AMBIDESTERIDADE ORGANIZACIONAL E TAMANHO DE EMPRESA

Autoria: José Eduardo Storopoli, Marco Antonio Silva, Carolina Resende Pereira

RESUMO
A ambidesteridade organizacional pode ser definida como a existência de altos níveis de adaptabilidade e alinhamento de maneira harmoniosa dentro de uma organização. O nosso objetivo nesse artigo é analisar a ambidesteridade organizacional de empresas e relacioná-la com tamanho da empresa e cargo do respondente. Usamos uma amostra de 199 estudantes de graduação e avaliamos a sua percepção sobre a empresa que trabalha. Constatamos que há diferença significativa nos níveis de alinhamento e adaptabilidade entre empresas de tamanhos diferentes, porém não encontramos diferenças entre as percepções nos diversos cargos e níveis hierárquicos. Contribuímos para a literatura de ambidesteridade ao estender a teoria para diferentes tamanhos de empresas no contexto brasileiro e os nossos achados permitem com que demais pesquisadores contribuam futuramente expandindo o conceito de ambidesteridade, relacionando-o com outras categorias organizacionais ou setoriais.

Palavras-chave: Inovação, Ambidesteridade, Alinhamento, Adaptabilidade, Tamanho de Empresa.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais nas últimas décadas têm buscado entender os fatores que contribuem para o sucesso das organizações e demonstram que, para tornarem bem sucedidas, as empresas devem estar abertas às mudanças ambientais (O'REILLY; TUSHMAN 1996; BENNER; TUSHMAN, 2003; GIBSON; BIRKINSHA, 2004; RODRIGUES; MACCARI; PEREIRA, 2009). As organizações restritas às suas próprias rotinas muitas vezes não estão receptivas à novos conhecimentos, o que gera estagnação organizacional e cria resistências à inovações (GÜTTEL; KONLECHNER, 2009). O dilema de uma empresa ao aumentar sua eficiência e, concomitantemente, focar em ganhos de produtividade faz com que, no decorrer do tempo, sua capacidade criativa eroda (BENNER & TUSHMAN, 2003). Para superar esta situação, empresas devem ancorar sua competitividade tanto em atividades de incremento de produtividade como nas atividades de inovação, sendo criativa e ao mesmo tempo eficiente. Essas características, quando empregadas de maneira conjunta e em equilíbrio, caracterizam uma empresa como ambidestra (VAN LOOY; MARTENS; DEBACKERE, 2005).

A organização deve equilibrar as mudanças recorrentes do ambiente com as suas rotinas diárias. Portanto, deve trabalhar com os conceitos de alinhamento, definido como a coerência dos padrões de atividades internas em busca dos mesmos objetivos; e de adaptabilidade, compreendida como a capacidade de reconfiguração rápida para atender as demandas do ambiente (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Para que uma empresa alcance a ambidestria, ela deve procurar um equilíbrio entre as ações de alinhamento e as de adaptabilidade para conseguir aprimorar desempenho organizacional.

A literatura existente sobre ambidesteridade tende a concentrar-se em estudos com grandes empresas, negligenciando pequenas e médias empresas (PMEs) (LUBATKIN ET AL., 2006). O que é preocupante, pois as PMEs representam um componente vital para a economia da maioria dos países e enfrentam o mesmo tipo de pressão competitiva para alcançar conjuntamente níveis de desempenho superiores em atividades de adaptabilidade e de alinhamento (COLLINS ET AL., 2007). Segundo Hillary (2004), pequenas empresas são a vasta maioria dos negócios na Europa e no Reino Unido. No Brasil, segundo dados do IBGE (2007), as micro e pequenas empresas representam 99% das empresas instaladas, no entanto, Lima (2009) afirmou que é baixa a produção nacional de pesquisas diretamente relacionadas à essas empresas. Este estudo, com base no que foi exposto, expressa a sua pergunta de pesquisa: Há relação entre o nível de percepção de alinhamento e de adaptabilidade no ambiente de trabalho com o tamanho da empresa e com o cargo hierárquico do trabalhador? O nosso objetivo é avaliar a percepção indireta do nível de ambidesteridade, por meio da percepção direta dos níveis de alinhamento e de adaptabilidade. Posteriormente relacionaremos tais níveis com a percepção do tamanho da empresa pelo trabalhador e com o cargo que ocupa.

Para isso, foi utilizado como método um *survey* por meio de questionários auto preenchidos. A amostra foi não probabilística por conveniência e composta por199 alunos de graduação em administração e outros cursos tecnólogos de gestão, que trabalham em empresas. Para analisar os dados, empregamos a análise multivariada de variância (MANOVA).

Os resultados mostram que há diferença estatística marginalmente significante (p = 0,053) para alinhamento e adaptabilidade com relação aos diferentes tamanhos de empresa, mas não houve diferenças significantes com relação aos diferentes cargos dos respondentes. Percebemos que quanto menor o tamanho da empresa maior foi a diferença entre os níveis de

percepção de adaptabilidade e de alinhamento. Por outro lado, quanto maior o tamanho da empresa menor essa diferença, portanto, há um maior equilíbrio, o que caracteriza ambidestria organizacional nas empresas de grande porte.

Como pequenas e médias empresas são a maioria na economia mundial (HILLARY, 2004; IBGE, 2007), torna-se importante analisarmos fenômenos frequentemente pesquisados e debatidos apenas em grandes empresas (LIMA, 2009). Ao focarmos no conceito de ambidesteridade e relacioná-lo com o tamanho da empresa e com o cargo hierárquico, contribuímos para o conhecimento teórico da ambidesteridade em contextos diversos. Contribuímos também para o enriquecimento metodológico da pesquisa em ambidesteridade, pois abordamos o conceito de maneira diferente do que a maioria da literatura sobre o tema. Ao invés de analisarmos o desempenho da empresa em atividades de alinhamento e adaptabilidade, utilizamos a percepção dos trabalhadores sobre diversas práticas do seu ambiente de trabalho, que podem ser relacionadas com características de alinhamento e de adaptabilidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ambidesteridade Contextual

A organização deve equilibrar as mudanças recorrentes no ambiente e suas rotinas diárias para que ocorra ambidesteridade. Para esse equilíbrio, a empresa deve trabalhar com atividades de alinhamento e adaptabilidade: o primeiro diz respeito a potencialização do conhecimento existente garantindo a estabilidade e o desempenho; e o segundo aborda a criação de novos conhecimentos, o que permite a empresa inovar e adaptar as mudanças. Raisch e Birkinshaw (2008) colocam que esses dois processos devem ser pensados como processos interdependentes e não devem ser separados, para que haja eficiência e inovação. A harmonização entre esses dois processos se caracteriza como ambidesteridade organizacional.

Segundo Birkinshaw e Gibson (2004) há duas formas de ambidesteridade: estrutural ou contextual. Para que essas duas formas ocorram é necessário atividades de alinhamento e adaptabilidade. Na primeira, designada como abordagem padrão, as atividades de alinhamento e adaptabilidade são realizadas de maneira separadas em seus respectivos departamentos organizacionais. Por exemplo, cada unidade de negócio fica responsável por desenvolver o alinhamento de produtos e mercados. Nesse contexto, há separação de setores e não existe integração. O setor de P&D tem a responsabilidade de prospectar novos mercados e desenvolver novas tecnologias. As decisões são feitas no nível estratégico da empresa e modeladas pela estrutura da organização. Assim, os empregados têm características de especialistas. Porém, os autores ressaltam que a isolação dos setores criou falhas nos processos, uma vez que não há comunicação entre eles e com isso pode gerar falta de continuidade no planejamento geral da empresa.

O conceito de ambidesteridade contextual surge como solução para esse problema que reside em sua forma estrutural. O'Reilly e Tushman (1996) consideram a ambidesteridade como a capacidade da empresa em implementar tanto mudanças incrementais quanto revolucionárias por meio do envolvimento de dois tipos de negócios profundamente diferentes: aqueles pautados no alinhamento que tem como foco a eficiência, a inovação incremental com uma cultura de baixo risco; e aqueles pautados na adaptabilidade que busca a inovação radical, pautado na flexibilidade, com maior propensão ao risco. Para Gibson e Birkinshaw (2004), ambidesteridade contextual diz respeito à capacidade de estimular e demonstrar o alinhamento e a adaptabilidade da empresa. O alinhamento refere-se à coerência

dos padrões de atividades em busca dos mesmos objetivos. A adaptabilidade é a capacidade de reconfiguração rápida que a empresa tem para atender as demandas do ambiente. Da Cunha e Scandelari (2013) descrevem o foco do alinhamento na eficiência operacional com objetivo na competitividade em curto prazo, enquanto a adaptabilidade anda paralela em busca do sucesso em longo prazo.

Birkinshaw e Gibson (2004) afirmam que para que a empresa tenha sucesso em longo prazo ela necessita ter o domínio tanto da capacidade de alinhamento quanto de adaptabilidade. No entanto, reconhecem a dificuldade em conseguir o correto balanço entre esses dois pontos. Van Looy, Martens e Debackere (2005) afirmam que as empresas ao definirem e implementarem estratégias de inovação necessitam encontrar uma forma de lidar com a tensão existente entre esses dois caminhos para segui-los simultaneamente. Para Rodrigues, Maccari e Pereira (2009), o foco em alinhamento e eficiência dos processos irá mais cedo ou mais tarde exigir, em virtude das mudanças do ambiente competitivo, a capacidade de adaptabilidade que não possui. O foco somente em adaptabilidade diminui o desempenho, pois debilita a eficiência operacional, diminuindo seu desempenho e consistência, gerando, assim, necessidade de se buscar o alinhamento. Para Gibson e Birkinshaw (2004) o desenvolvimento da ambidesteridade contextual deve ser motivado por meio do alcance simultâneo do alinhamento e da adaptabilidade em todos os níveis e funções da unidade organizacional.

A vantagem da ambidesteridade contextual é que ela permite a rápida transmissão de conhecimentos necessários ao desenvolvimento de soluções inovadoras entre os domínios de aprendizagem da *exploitation* e da *exploration*. Uma boa governança da ambidesteridade dá-se pela implementação de mecanismos que buscam manter o equilíbrio entre essas duas atividades conflitantes. (GÜTTEL; KONLECHNER, 2009). Os trabalhadores estão envoltos num processo de maior abrangência da empresa e estão responsáveis por desenvolver atividades de adaptabilidade e alinhamento no dia-a-dia. Nessa situação, cada indivíduo pode desenvolver atividades próprias em cima de um legado maior da empresa e não necessariamente deve responder a um departamento único. Portanto, esse contexto é amplo e dá maior liberdade para a criação, a reflexibilidade e a adaptação de novos processos pela equipe. As atividades de alinhamento e adaptabilidade são pensadas em conjunto, ou seja, não há separação, e sim um trabalho integrado entre elas. Os indivíduos que trabalham nesse tipo de organização ambidestra contextual têm características de serem mais generalistas e são movidos por atos individuais que ajudam a desenvolver o contexto organizacional (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

Segundo Lubatkin et al. (2006), os processos de conhecimento que integram um contexto ambidestro são contraditórios. Enquanto a *exploitation* envolve processos de conhecimentos explícitos que buscam institucionalizar rotinas e comportamentos adequados às competências atuais; a *exploration* envolve processos de conhecimento tácitos que produzem uma variedade de iniciativas autônomas e o desenvolvimento de novas habilidades de se adaptar de formas diferentes. Para esses autores, as PMEs com equipes de gestão com comportamento integrado são capazes de gerenciar processos de conhecimento contraditórios e, com isso, atingir uma orientação ambidestra. Isso devido ao fato de que as PMEs possuem um menor nível hierárquico e seus gestores serem mais propensos a ter um nível maior de integração comportamental com a equipe, pois atuam tanto no campo estratégico quanto operacional (LUBATKIN et al., 2006). Esse argumento é corroborado por Cao, Simsek e Zhang (2010) ao dizerem que o processo de interação, de transmissão de informações

valiosas, complementaridade funcional é o comportamento chave para evitar um processo gerencial polarizado quer no alinhamento, quer na adaptabilidade.

March (1991) aborda que estudos clássicos apontam que as atividades de alinhamento e a adaptabilidade em equilíbrio faz com que a empresa tenha ambidesteridade contextual. Porém, o próprio autor coloca que esse equilíbrio é difícil de atingir e o que ocorre são organizações voltadas mais para o alinhamento ou para a adaptabilidade. Isto é, as organizações com maior ênfase na adaptabilidade sofrem os custos da experimentação, as ideias são pouco desenvolvidas, há pouca competência distintiva e estão voltadas para as mudanças do mercado, o que reduz as habilidades já existentes dentro da empresa. Já nas organizações com maior ênfase no alinhamento ocorrem melhorias nos procedimentos internos, porém é pouco atrativo para o mercado, uma vez que está relacionado a produtividade. Segundo March (1991) há outras variáveis além do equilíbrio das atividades de alinhamento e adaptabilidade que podem configurar uma ambidesteridade contextual, ou seja, depende do tempo de existência da empresa, o contexto de mercado etc. para que avaliar a ambidesteridade.

A partir das definições sobreambidesteridade contextual, as atividades de alinhamento e adaptabilidade e a ambidesteridade nas empresas, o próximo passo foi aplicar um *survey* para avaliar a percepção do trabalhador sobre ambidesteridade, de alinhamento e de adaptabilidade na empresa que trabalham, a partir do tamanho da empresa e do cargo.

3. MÉTODO

Instrumento

A pesquisa foi elaborada com alunos de graduação de cursos de administração e de cursos tecnólogos da área de gestão em duas instituições de ensino superior da cidade de São Paulo. Os questionários foram auto preenchidos e somente contabilizamos questionários de alunos que não estavam desempregados. Dezesseis perguntas foram elaboradas e tinham como objetivo classificar e estratificar os respondentes e averiguar a sua percepção do modo que os seus gestores atuam em suas empresas.

A amostra é não-probabilística, uma vez que a selecionamos por conveniência e fácil acesso aos alunos de graduação. Obtivemos 199 questionários preenchidos conforme caracterizado pela tabela1. A idade da amostra é em torno de 24 anos e a maioria se encontra no primeiro ano de curso e possui cinco anos de experiência profissional. Há um equilíbrio entre respondentes masculinos (50%) e femininos (50%), mas predomina alunos que trabalham em grandes empresas (46%). Por último, com relação ao cargo, a maioria é auxiliar (68%).

Tabela1 - Amostra

Amostra		
	N	**Média**
Idade	199	24,6
Ano do curso	199	1,1
Experiência profissional	199	5,2

	N	%
Masculino	99	50%
Feminino	100	50%
Microempresa	13	7%
Pequena empresa	37	19%
Média empresa	57	29%
Grande empresa	92	46%
Estagiário	10	5%
Auxiliar	135	68%
Analista	24	12%
Supervisor	24	12%
Gerente	4	2%
Sócio	2	1%

Variáveis

O estudo possui quatro variáveis: (1) cargo; (2) tamanho da empresa; (3) alinhamento; e (4) adaptabilidade. Para a variável *cargo*, as alternativas de escolha foram estagiário, auxiliar, analista, supervisor, gerente ou sócio; e o respondente fora instruído para, caso necessário, aproximar o seu cargo dentre o rol de opções disponíveis. A variável *tamanho da empresa* foi estimada em quatro tamanhos: micro, pequeno, médio e grande. Partimos do princípio que qualquer funcionário saiba o tamanho da empresa em que trabalha e, para eliminarmos eventuais debates sobre qual melhor métrica para mensurar, optamos pelo viés da percepção do funcionário.

As variáveis alinhamento e adaptabilidade foram mensuradas pela escala Likert com cinco pontos de concordância, ancorado em1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente. Para mensuração da variável *alinhamento*, seguimos a proposta de Gibson e Birkinshaw (2004), perguntamos aos respondentes se os gestores da empresa que trabalham: (1) Atuam de maneira coerente para dar suporte aos objetivos do negócio; (2) Fazem com que gastemos recursos em atividades improdutivas (inversa); e (3) Fazem com que as pessoas tenham objetivos conflitantes (inversa).A variável *adaptabilidade*, também de acordo com a proposta de Gibson e Birkinshaw (2004), foi mensurada ao perguntamos se os gestores da empresa em que trabalham: (1) Encorajam as pessoas a contestarem tradições e práticas obsoletas; (2) São flexíveis o bastante para responderem rapidamente às mudanças do nosso mercado; e (3) Adaptam-se rapidamente em respostas à mudanças das prioridades internas do negócio.

4. RESULTADOS

As variáveis são apresentadas na tabela 2, de acordo com sua média, desvio padrão (quando aplicáveis) e correlações entre elas. Nota-se que para todas as correlações obtivemos níveis de significância à 99% ($p< 0,01$).

Tabela 2 – Estatísticas descritivas e correlações

	Média	Desvio Padrão	1	2	3
1. Alinhamento	3,484	,7873			
2. Adaptabilidade	3,158	,8043	0,372		
3. Cargo	N/D*	N/D*	-0,059	0,008	
4. Tamanho da Empresa	N/D*	N/D*	0,016	0,207	-0,097

*Não disponível: as variáveis são categóricas e não contínuas.

A relação entre as duas variáveis dependentes (alinhamento e adaptabilidade) e as duas variáveis independentes (cargo e tamanho da empresa) foi analisada pela técnica MANOVA. A tabela 3 mostra o resultado dos testes estatísticos, que permite constatar que há uma diferença estatística entre o tamanho de empresa e as variáveis dependentes, $F(6, 360) = 2,1$, $p < 0,10$; Wilk's $\Lambda = 0,934$; $\eta 2$ parcial = 0,34. Porém, não há diferença estatística entre o cargo e as variáveis dependentes, $p > 0,10$.

Tabela 3 – Testes MANOVA

Variável	Valor	*F*	*df*	*df* de erro	Sig.	Eta quadrado parcial
Tamanho de Empresa	0,934	2,1	6	360	0,053	0,34
Cargo	0,919	1,548	10	360	0,121	0,41

Para a relação entre as variáveis dependentes e independente houve significância marginalmente estatística, no caso a relação entre alinhamento e adaptabilidade com tamanho de empresa, a figura 1 mostra as médias marginais estimadas. A variável adaptabilidade possui uma relação positiva com o tamanho da empresa (Micro = 2,586; Pequena = 3,303; Média = 3,322; Grande = 3,676), já a variável alinhamento varia de acordo com o tamanho da empresa. As empresas nas quais os respondentes da amostra trabalham e declaram-na como de porte pequeno possuem a maior média marginal estimada e é um valor muito próximo das de grande porte (Pequena = 3,672; Grande = 3,665). Já as empresas de micro e médio porte possuem médias marginais estimadas similares (Micro = 3,432; Média = 3,456).

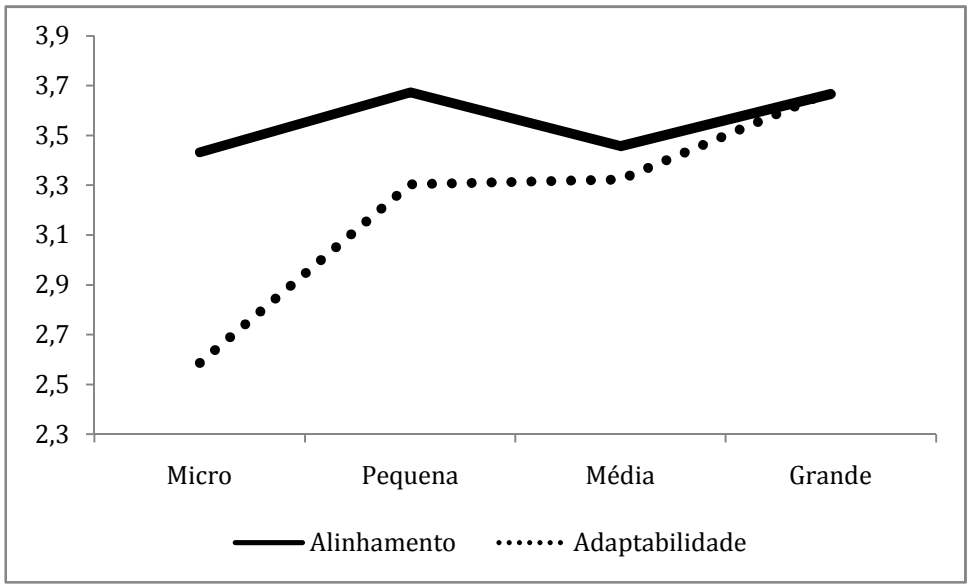

Figura 1 – Variáveis dependentes x Tamanho de Empresa

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisamos se há relação entre o nível de percepção de alinhamento e de adaptabilidade no ambiente de trabalho com o tamanho da empresa e com o cargo hierárquico do trabalhador. Para isso, elaboramos um *survey* e coletamos as percepções de 199 alunos de cursos de graduação sobre o seu ambiente empresarial. Os testes estatísticos mostraram que há diferença entre a percepção do nível de alinhamento e de adaptabilidade e o tamanho da empresa, mas não foi possível constatar diferenças com relação ao cargo hierárquico que o respondente ocupa.

Os resultados mostraram que quanto menor o tamanho da empresa maior foi a diferença entre os níveis de percepção de adaptabilidade e de alinhamento. Micro e pequenas empresas, segundo as percepções de seus funcionários, possuem níveis baixos de adaptabilidade, porém níveis elevados de alinhamento. O argumento de Lubatkin et al. (2006) afirma que o contexto organizacional ambidestro é contraditório e, portanto, sua ocorrência é privilegiada em empresas de pequeno porte pois possuem uma estrutura hierárquica enxuta e integrada. Porém, isto difere dos nossos achados já que encontramos uma relação negativa entre tamanho de empresa e semelhança dos níveis de alinhamento e adaptabilidade pela percepção dos funcionários.

Por outro lado, quanto maior o tamanho da empresa menor a diferença entre o nível percebido de adaptabilidade e de alinhamento, portanto, há um maior equilíbrio, o que caracteriza ambidestria organizacional. O argumento de March (1991) é que há dificuldades, pelas empresas, em alcançar esse equilíbrio entre níveis de alinhamento e adaptabilidade, porém é contrastado pelo argumento de Gibson e Birkinshaw (2004), que afirmam que o equilíbrio é factível. Os nossos achados mostram que há uma relação positiva entre tamanho de empresa e equilíbrio dos níveis percebidos de alinhamento e de adaptabilidade.

Sobre os níveis de alinhamento, argumentamos que é possível estabelecer uma relação teórica com o tamanho de empresa. Acreditamos que quanto maior o tamanho de uma empresa, maior o nível disponível de recursos para investimento. Sabemos que para que as atividades de alinhamento tenham um desempenho favorável em organizações, elas devem possuir suporte e apoio de sistemas de gestão e metodologias e ferramentas de controle de processos, que possuem custos expressivos e, segundo Lubatkin *et al* (2011), as empresas de

pequeno porte não têm recursos para sustentar esses esforços por longo tempo. Portanto, é plausível que quanto maior o nível de recursos disponíveis para investimentos destinados ao ambiente interno da organização maior a probabilidade de aumento do nível de desempenho das atividades de alinhamento. Os nossos resultados contrastam com esse argumento e o refuta, pois há uma diferença muito pequena (mesmo que marginal significante estatisticamente) entre os níveis de percepção de alinhamento medidos nos diferentes tamanhos de empresas.

Com relação ao conceito de adaptabilidade, é possível inferirmos que quanto maior uma empresa, maior sua estrutura hierárquica e, portanto, mais camadas de gestão a informação percorre até sua tomada de decisão. Isto é caracterizado pela distância da gestão com a operação e vice-versa. De tal modo que a coleta e processamento de informações por parte da gestão (topo da estrutura hierárquica) passa a ser um processo lento e sujeito a diversos ruídos durante sua trajetória dentro da estrutura organizacional. Porém, não é possível inferir tal comportamento para as empresas de pequeno porte, pois sua estrutura hierárquica é mais enxuta e há uma aproximação maior entre gestão e operação (CAO; SIMSEK; ZHANG, 2010). Verificamos que os achados são contra esses argumentos, pois quanto maior a empresa maior a percepção dos níveis de adaptabilidade.

6. **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

6.1 Limitações da pesquisa

Esse estudo, como tanto outros, possui suas limitações. Primeiramente, as limitações da amostra revelam que a seleção por conveniência ocasionou um viés. A amostra possui uma predominância de cargos de baixo nível hierárquico, que trabalham em empresas de grande porte e estão no seu primeiro ano de curso. É factível questionarmos a capacidade desses alunos em perceber o seu ambiente de trabalho e também de enquadrar de maneira correta o tamanho e o setor de atuação da empresa que trabalha. Esse questionamento deriva da pouca experiência profissional e do cargo (auxiliar na grande maioria) que os respondentes possuem, o que faz com que não tenham vivenciado de maneira suficiente seu ambiente de trabalho ou não possuam experiências prévias de outros ambientes de trabalho para comparação.

Os constructos das variáveis dependentes (alinhamento e adaptabilidade) foram mensurados por meio das percepções dos respondentes sobre seu ambiente de trabalho, em particular sobre a atuação de seus gestores. A percepção sobre os respondentes é uma maneira de mensuração que possui certas limitações e pode não expressar de maneira integral a real representatividade desses constructos nas empresas que os respondentes trabalham. A classificação das empresas por tamanho e tipo de setor que atuam também está sujeita a esta limitação. Por fim, o constructo ambidesteridade é, com o objetivo de praticidade, simplificado para meramente a média aritmética entre alinhamento e adaptabilidade. Compreendemos que ambidesteridade é um constructo complexo e que os principais componentes são atividades de alinhamento e adaptabilidade (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004), mas não é restrito apenas esses dois componentes e outros fatores importantes devem entrar na métrica de ambidesteridade.

6.2Conclusões

Com base nos achados, concluímos que há diferenças relevantes entre o potencial nível de ambidesteridade organizacional dentre os diversos tamanhos de empresas. Para pequenas empresas, há evidências de os níveis que alinhamento e adaptabilidade são percebidos de maneira diferente, o que gera um desequilíbrio e, consequentemente, uma perda do potencial

de ambidesteridade. Já para grandes empresas, indícios sugerem que esse equilíbrio é alcançado e há potencial para ambidesteridade.

Acreditamos que este estudo traz à "tona" questões que ainda são pouco debatidas na literatura e, em especial, no contexto brasileiro. É necessário averiguar as implicações teóricas dos conceitos de ambidesteridade, alinhamento e adaptabilidade dentre os diversos tipos de empresas. Questões como tipo de setor que atuam, natureza da atividade primária, inserção regional, relacionamento com governo e fornecedores podem ser boas candidatas para futuras pesquisas sobre ambidesteridade organizacional.

REFERÊNCIAS BILBIOGRÁFICAS

Benner, M.; Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *The Academy of Management Review*, v. 28 (2), 238-256.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, 47-55.

Cao, Q., Simsek, Z., & Zhang, H. (2010). Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, *47*(7), 1272-1296.

Collins, E., Lawrence, S., Pavlovich, K., & Ryan, C. (2007). Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand. *Journal of Cleaner Production*, *15*(8), 729-740.

da Cunha, J., & Scandelari, V. (2013). AMBIDESTRALIDADE E DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL DE EMPRESAS DO SETOR ELETROELETRÔNICO. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *53*(2), 183-198.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, *47*(2), 209-226.

Güttel, W., & Konlechner, S. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, *61*, 150-171.

Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of cleaner production*, *12*(6), 561-569.

Instituto Brasileiro de Geografia – IBGE (2007). Pesquisa Anual do Comércio. Rio de Janeiro, 19, 1-153.

Lima, E. (2009). Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. *Revista de Gestão da USP–REGE*, *16*(4).

Lubatkin, M., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, *32*(5), 646-672.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, *2*(1), 71-87.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, *82*(4), 74-83.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, *34*(3), 375-409.

Rodrigues, L., Maccari, E., & Pereira, A. (2009). ESTRATÉGIAS DE ESTÍMULO AO EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, *8*(2), 183-205.

Van Looy, B., Martens, T., & Debackere, K. (2005). Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations. *Creativity and Innovation Management*, *14*(3), 208-221.