

AMBIDESTERIDADE ORGANIZACIONAL E O TAMANHO DA EMPRESA

José Eduardo Storopoli¹

Carolina Rezende Pereira²

Marco Antônio Batista da Silva³

Leonel Cezar Rodriguez⁴

RESUMO: A ambidesteridade organizacional pode ser definida como a capacidade de uma organização adaptar-se e alinhar suas capacidades internas para ajustar-se às pressões sobre seu negócio originadas em seu entorno competitivo. Admite-se como premissa lógica que tamanho, estrutura e cultura organizacional exercem papel preponderante sobre sua ambidesteridade. Nesse artigo focasse a ambidesteridade em relação ao tamanho da empresa na tentativa de identificá-la na percepção do respondente em seu cargo. Para tanto, usou-se uma amostra de 199 respondentes nos níveis um e dois, de baixo para cima da estrutura hierárquica, para avaliar sua percepção sobre a ambidesteridade da empresa em que trabalha. As empresas foram classificadas por seus tamanhos em pequenas, médias e grandes. Os principais resultados indicam que não foram identificadas diferenças significativas nas percepções segundo os cargos e níveis hierárquicos, mas há diferenças significativas na percepção das funções (alinhamento e adaptabilidade) da ambidesteridade. Pode-se concluir que, na visão dos respondentes, há uma tendência clara de haver apenas alinhamento nas pequenas e médias empresas e uma tendência maior ao equilíbrio, entre alinhamento e adaptabilidade, nas grandes empresas, indicando haver, de fato, somente nessas, a presença da ambidesteridade contextual.

Palavras-chave: Inovação. Ambidesteridade. Alinhamento. Adaptabilidade. Tamanho de empresa.

¹ Mestre, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil. E-mail: thestoropoli@gmail.com.

² Mestre, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil. E-mail: carolinarpereira@hotmail.com.

³ Mestre, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil. E-mail: med.silva@uol.com.br.

⁴ Doutor, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil. E-mail: leonelcz@gmail.com.

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, 2004; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; RODRIGUES; MACCARI; PEREIRA et al., 2009).

As organizações restritas às suas próprias rotinas muitas vezes não estão receptivas a 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 e de responder bem às pressões competitivas seja erodida (BENNER; TUSHMAN, 2003). Para superar esta deficiência, empresas bem-sucedidas competem aumentando sua eficácia operacional – produtividade com qualidade (PORTER, 1999), e respondem mais rápida e eficientemente às demandas e oportunidades do meio em que operam. O ajuste entre a atenção dispensada a seus processos, tecnologias e capacidades, relacionados à identificação de oportunidades ou demandas nos mercados em que atua caracterizam uma empresa ambidestra (VAN LOOY; MARTENS; DEBACKERE, 2005).

Organizações ambidestras equilibram as mudanças recorrentes em seu ambiente operacional com suas rotinas diárias. Portanto, trabalham com os conceitos de alinhamento, definidos como a coerência entre os padrões de atividades internas em busca dos objetivos organizacionais; e de adaptabilidade, compreendida como a capacidade de leitura do ambiente externo para reconfiguração interna rápida visando atender as demandas do ambiente (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Assim, uma empresa ambidestra, procura um equilíbrio entre as ações de alinhamento e as de adaptabilidade para melhorar o desempenho de seu negócio.

A literatura existente sobre ambidesteridade tende a concentrar-se em estudos com grandes empresas, negligenciando Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (LUBATKI et al., 2006). O que é preocupante, pois as PMEs representam um componente vital para a economia da maioria dos países – Hillary (2004) indica que pequenas empresas são a vasta maioria dos negócios na Europa e no Reino Unido. No Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia (IBGE, 2007), micro e pequenas empresas representam 99% das empresas instaladas – e enfrentam o mesmo tipo de pressão competitiva que as grandes empresas (COLLINS et al., 2007). No entanto, Lima (2010) chama a atenção para o fato de que é baixa

a produção nacional de pesquisas diretamente relacionadas às pequenas e médias empresas. Se pequenas e médias representam a maioria das empresas instaladas nas nações do mundo, as grandes empresas representam, por outro lado, as unidades de maior transação monetária, o que lhes outorga importância por definição.

Desta forma, este estudo considera não apenas as grandes, mas igualmente as pequenas e médias empresas, dadas as suas importâncias relativas, como objeto de pesquisa. Por outro lado, ambidesteridade não é um objeto organizacional, mas um comportamento, observável por meio de atitudes e percepções dos indivíduos vinculados a essas. Assim, desenhou-se essa pesquisa visando à identificação da ambidesteridade em uma amostra de empresas, por meio de respondentes ligados a elas, nos dois primeiros níveis hierárquicos, de baixo para cima.

A intenção é determinar a presença da ambidesteridade nas organizações por meio da percepção dos respondentes de alinhamento e adaptabilidade nas empresas em que estão vinculados. A pergunta de pesquisa a ser respondida é: há relação entre a percepção do nível de alinhamento e de adaptabilidade no ambiente de trabalho com o tamanho da empresa? O objetivo nesse trabalho é avaliar a percepção indireta do nível de ambidesteridade, por meio de informações diretas da percepção dos níveis de alinhamento e de adaptabilidade dos respondentes. Adicionalmente relaciona-se a percepção da presença desses fatores com o tamanho da empresa, na expectativa de avaliar possíveis diferenças de percepção conceitual e de comportamento organizacional ambidestro.

Para isso, utilizou-se uma amostra não probabilística por conveniência e composta por sujeitos sociais que trabalham em empresas nos níveis de gerência imediatamente acima do chão de fábrica. Para analisar os dados, foi empregado a Análise Multivariada de Variância (MANOVA).

Dessa forma contribui-se também para o enriquecimento metodológico da pesquisa em ambidesteridade, pois é abordado o conceito de maneira diferente do que a maioria da literatura sobre o tema. Ao invés de analisar-se o desempenho da empresa em atividades de alinhamento e adaptabilidade, se utilizou 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

Nessa seção será vista o contexto sobre a ambidesteridade organizacional.

2.1 Ambidesteridade Contextual

O comportamento ambidestro das organizações permite-lhe criar um equilíbrio entre sua atenção e ênfase ao alinhamento de seus recursos e capacidades internas e sua flexibilidade estrutural que lhe permite manter sua eficiência competitiva. 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) alertam para o fato de que esses dois processos devem ser pensados como processos de forma interdependente. Em outras palavras, o alinhamento somente faz sentido se for executado em função da adaptabilidade exigida pelas variações contingenciais do ambientais do entorno competitivo. A harmonização entre esses dois processos se caracteriza como garante a maior eficiência da ambidesteridade organizacional.

Segundo Birkinshaw e Gibson (2004) há duas formas de ambidesteridade: a estrutural e contextual. A ambidesteridade estrutural existe por definição da divisionalização/departamentalização de tarefas e funções nas organizações. Há funções exercidas principalmente por alguns departamentos, como por exemplo, a função de ligação externa de uma empresa com seu mercado é feita pelo *marketing*.

Ao gerir as funções de comportamento do consumidor, segmentação, posicionamento e comunicação externa, atividades voltadas para fora da organização, o *marketing* serve como elemento de captura e disseminação de informação externa para dentro da organização. Essa é tarefa própria da adaptabilidade organizacional. Outras funções são geridas por departamentos de funções e atividades essencialmente internas, como por exemplo, a Produção.

A eficiência da Produção está ligada à boa gestão de recursos, capacidades, processos e tecnologias internas. Sua operacionalização depende de informações internas e da sincronia com vários departamentos, como Compras, Expedição, Finanças, Controle de Qualidade, etc. Essas são funções mais próximas do alinhamento interno. Quanto maior a troca de

informações e a sincronia operacional entre departamentos dependentes, maior a eficácia operacional da organização.

Desta forma, a própria estrutura funcional da organização admite o conceito de adaptabilidade e alinhamento, que combinados de forma eficiente, representam a habilidade ambidestra ou a ambidesteridade organizacional. O problema com a ambidesteridade estrutural é que, pela natureza dissociada e funcionalmente autônoma das unidades organizacionais, cada departamento tenta de forma autônoma garantir sua utilidade no contexto organizacional. E, assim, seu quinhão nos recursos disponíveis, acaba também caracterizando-se por ações preponderantemente externalistas (adaptabilidade) ou essencialmente internalistas (alinhamento).

Isso, numa das hipóteses de Raisch et al. (2009) é pouco eficiente para dar suporte eficiente à ambidesteridade organizacional. Como a organização apresenta uma grande dificuldade natural de integração departamental (TUSHMAN; NADLER, 1997; BENNER; TUSHMAN 2003;), especialmente, à medida que aumenta em tamanho, apresenta também menos interdependência, ou mais autonomia de suas unidades, dificultando a integração e por consequência a ambidesteridade estrutural.

A teoria da ambidesteridade esteve, desde sua incipiência, ligada ao conceito da ambidesteridade estrutural (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; O'REILLY; TUSHMAN, 2004). Birkinshaw e Gibson (2004) analisam o fenômeno da ambidesteridade em sua forma dinâmica, mas focando mais na responsabilidade original dos elementos responsáveis pela sua existência. Trazem assim, um novo conceito de ambidesteridade, a contextual. Como a ambidesteridade depende basicamente da atitude das pessoas para existir, as relações de adaptabilidade às mudanças externas e os ajustes internos de alinhamento de recursos e processos para melhor desempenho, passa a ser função de como as pessoas identificam e interpretam as informações externas como sinais para mudanças internas, do que da operacionalização funcional dos departamentos.

Ainda para Birkinshaw e Gibson (2004), a adaptabilidade e alinhamento dependem das pessoas estarem atentas às oportunidades/demandas externas e perceber como os recursos internos podem ser melhor utilizados para ocupar aquelas oportunidades ou demandas, ou transformá-las em novos negócios para suas organizações.

Nessa abordagem requer-se, naturalmente, menos especialização e mais generalização do que no modelo estrutural de ambidesteridade. Na ambidesteridade contextual, espera-se

que as pessoas nas organizações sejam proativas, cooperativas, negociadoras ou multitarefas, na captura de sinais externos e proposição de ações internas.

Na ambidesteridade contextual, evidencia-se também maior ênfase no empreendedorismo corporativo, do que na estrutural, na premissa de que ambidesteridade contextual é função da atitude e ação de pessoas. Sob o ponto de vista da gestão visando ao estímulo da ambidestria contextual, há necessidade de se estabelecer um claro equilíbrio entre os formatos gerenciais de *alcance* – de maior ênfase nos aspectos sociais e de intercomunicação – e de *disciplina* – com maior ênfase nos aspectos estruturais das tarefas e suas especializações, como defendem Ghoshal e Barlett (1997).

Na mesma linha de Gibson; Birkinshaw (2004), Scandelari e Cunha (2013) focam ambidesteridade na estratégia competitiva, aderindo igualmente aos conceitos de Porter (1999), entendendo a ligação de alinhamento à maior eficácia operacional, enquanto adaptabilidade é considerada na análise do entorno competitivo. Em conjunto, servem para caracterizar um comportamento organizacional e para definir objetivos estratégicos de longo prazo.

Outras abordagens da teoria da ambidesteridade, como a visão de O'Reilly e Tushman (2004) apropriam ambidesteridade ao contexto da inovação. Assim, o conceito de alinhamento simplesmente refere-se à capacidade da empresa de implementar inovações graduais por estarem ligadas à maior eficiência processual, cultura de baixo risco e inovação incremental. Contrariamente, adaptabilidade está ligada a inovações radicais, flexibilidade organizacional e cultura de risco.

De qualquer maneira, a tendência de voltar-se mais para fora ou para dentro da organização em busca de soluções tecnológicas endógenas, isto é, concentrar-se mais em alinhamento do que em adaptabilidade, ou vice-versa, para estabelecer sua estratégia de inovação, cria tensões internas por disputas de poder e recursos. É nesse contexto que as observações de Van Looy et al. (2005) fazem sentido para as organizações definirem estratégias racionais de inovação, considerando o momento de seus negócios, de forma a lidar inteligentemente com as tensões normalmente existentes entre essas dimensões da ambidesteridade.

O foco exclusivo em alinhamento e eficiência interna, como chamam a atenção Rodrigues et al. (2009), irá causar desequilíbrio na capacidade competitiva da organização por desajuste contextual do potencial de seus recursos e capacidades. O contrário também é

verdadeiro. O foco somente em adaptabilidade causa desequilíbrio por desajuste estrutural e operacional na organização, diminuindo igualmente sua capacidade competitiva por não suporte de suas competências internas à estratégia competitiva.

Em qualquer abordagem, no entanto, o efeito parece ser o mesmo: perda da eficiência competitiva. A visão mais ampla observada em Gibson e Birkinshaw (2004) e em Scandelari e Cunha (2013), onde ambidesteridade torna-se uma releitura da estratégia competitiva de Porter (1999), bem como a visão mais estreita e focada no processo ou na estratégia de inovação, observada em O'Reilly e Tushman (2004), Van Looy et al. (2013), passam a restringir a capacidade da organização de competir eficientemente nos segmentos de mercado em que opera.

Segundo Lubatkin et al. (2006), os processos de conhecimento que integram um contexto ambidestro são contraditórios. Enquanto a *exploitation* envolve processos de busca de informações que criam soluções ou possam construir competências atuais, a *exploration* envolve processos de busca de informações externas que possam produzir uma variedade de iniciativas autônomas e o desenvolvimento de novas habilidades de se adaptar de formas diferentes. Para esses autores, equipes com comportamento integrado são capazes de gerenciar processos de informação desarticulada e, com isso, atingir uma orientação ambidestra.

Os resultados da pesquisa de Lubatkin et al. (2006), mostra que a integração de equipes da alta administração, mais próprio em empresas pequenas e médias, permite atingir um nível maior de integração organizacional comprovando indiretamente a eficiência da ambidesteridade contextual. Tais achados são confirmados pelas pesquisas de Cao, Simsek e Zhang (2010) cujos resultados levam a concluir o processo de interação, de transmissão de informações valiosas e a complementaridade funcional é o comportamento chave para evitar a polarização tanto no alinhamento, quanto na adaptabilidade.

March (1991) discute a aprendizagem organizacional considerando dois canais de origem: a exploração externa (*exploration*) e a exploração interna (*exploitation*). A aprendizagem com origem no conhecimento interno, socializado ao longo da organização, pode trazer retornos mais rápidos, quando for utilizada para soluções de rotina, inovações de caráter incremental e buscas de soluções de menor risco. A aprendizagem com origem no conhecimento ou informações especializadas externas, por se de natureza mais desestruturada, leva mais tempo para ser incorporada ou socializada internamente e especialmente, apresenta

retorno mais incerto, com maior risco. No longo prazo, porém, tais conhecimentos podem se revelar de maior impacto para soluções mais vantajosas para a organização.

Se March (1991) puder ser lido na perspectiva da ambidesteridade, pode-se deduzir que a exploração externa como forma de aprendizagem organizacional visando criar soluções estratégicas, pode ser um bom instrumento de adaptabilidade. Contrariamente, a exploração interna, como forma de aprendizagem organizacional, pode ser igualmente apropriada para suportar o alinhamento, em especial se o conhecimento explorado for orientado para melhorar o alinhamento de processos, recursos e capacidades internas da organização.

Em resumo, ambidesteridade define-se pela presença e equilíbrio de atenção e foco simultâneo em duas dimensões da ação empresarial: a adaptabilidade – identificação de variações no entorno competitivo das organizações; e o alinhamento – identificação de variações e potencialidades internas das organizações. Ações nos dois sentidos, normalmente, são difíceis de serem equilibradas, fazendo com que organizações pendam mais para uma ou outra orientação. Qualquer delas de forma enfática, traz resultados desequilibrados em situações de adversidade competitiva para as organizações. A novidade dessa teoria ainda não sustenta a consciência da ambidesteridade em muitas organizações e seu entendimento para a estratégia dos negócios.

3 MÉTODO

A pesquisa, de natureza quantitativa, foi desenhada considerando a acessibilidade de respondentes. Foram selecionados alunos de cursos de graduação em Administração, vinculados em duas instituições de ensino superior no Brasil. Para a seleção, considerou-se que os alunos estivessem experiência mínima de 5 anos em suas empresas e pertencentes aos dois primeiros níveis hierárquicos, de baixo para cima.

3.1 Amostragem

A amostra assim desenhada foi não-probabilística, uma vez que os sujeitos sociais foram selecionados por conveniência e de fácil acesso.

Obteve-se uma amostra de 199 respondentes, com origem de vinculação no mesmo número de empresas. Do total de sujeitos sociais pesquisados, 92 estão vinculados a grandes empresas (46%) e os restantes 107 estão vinculados a micro, pequena e média empresas. Para efeito dessa pesquisa, assumiu-se o critério de tamanho de empresa do Serviço Brasileiro de

Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), em termos de número de funcionários (micro = até 19 funcionários; pequena = entre 20 e 99 funcionários; média = entre 100 e 499 funcionários; e grande empresa = 500 ou mais funcionários).

3.2 Análise e Interpretação

Os dados foram coletados por meio de questionário indutivo, contendo 16 perguntas fechadas avaliativas, via escala de *Likert* (1 = Discordância total até 5 = Concordância total) da percepção dos respondentes acerca da manifestação ou presença de orientação organizacional para o alinhamento e/ou para a adaptabilidade. Cada respondente foi correlacionado à sua origem empresarial (tamanho da empresa) e à sua função (cargo) em seu trabalho. As perguntas envolveram questões relacionadas à presença da ambidesteridade contextual, no conceito de Gibson e Birkinshaw (2004). O objetivo foi identificar, na percepção dos respondentes, a atitude das pessoas e valores praticados em sua organização, em relação à prática da ambidesteridade contextual, em suas manifestações de adaptabilidade e/ou alinhamento.

4 RESULTADOS

As variáveis são apresentadas na Tabela 1, de acordo com sua média, desvio padrão (quando aplicáveis) e correlações entre elas. Nota-se que para todas as correlações obtém-se níveis de significância a 99% ($p < 0,01$).

Tabela 1 – 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

Fonte: Elaboração própria

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 (*Multi-Analysis of Variance*). A Tabela 2 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* $\Lambda = 0,934$; η^2 parcial = 0,34. Porém, não há diferença estatística entre o cargo e as variáveis dependentes, $p > 0,10$.

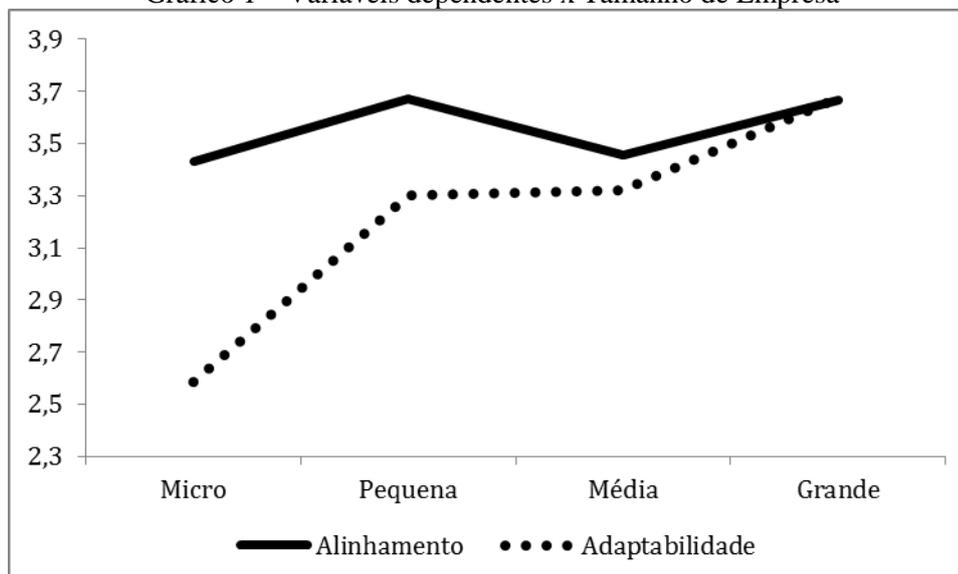
Tabela 2 – Testes MANOVA

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

Fonte: Elaboração própria

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. O Gráfico 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).

Gráfico 1 – Variáveis dependentes x Tamanho de Empresa



Fonte: Elaboração própria

Foi analisado 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 funcionário. Os testes estatísticos mostram que há diferença entre a percepção do nível de alinhamento e de adaptabilidade e para os distintos tamanhos das empresas, mas não foi possível constatar diferenças com relação ao cargo hierárquico que o respondente ocupa.

Os resultados mostram que quanto menor o tamanho da empresa maior foi a diferença entre os níveis de percepção de adaptabilidade e de alinhamento. Possivelmente, a variação nas percepções de alinhamento e adaptabilidade decorre da menor padronização dos valores organizacionais nessas empresas ainda em formação, já que sua natureza, nesse momento, é descentralizada, empreendedora, eventualmente caótica e não consolidada em seus processos (ADIZES, 1996).

Lubatkin et al. (2006) raciocinam que a manifestação da ambidesteridade, por meio da presença de adaptabilidade e alinhamento, é privilegiada nas pequenas e médias empresas. Sua lógica é de que, por serem menores e mais orgânicas, tais empresas tenderiam a lidar com as variações do entorno, ajustando mais rapidamente seus processos internos e customizando mais apropriadamente seus produtos do que as grandes empresas. A diferença para os resultados dessa pesquisa indica que talvez não seja essa a lógica ou o comportamento padrão das pequenas e médias empresas.

As primeiras parecem estarem mais preocupadas com sua sobrevivência e sistematização estratégica não está em suas prioridades, fazendo com que conceitos e práticas de alinhamento e adaptabilidade sejam secundários em suas rotinas. As segundas, talvez mais preocupadas em soluções de conveniência (BOVET; MARTHA, 2001) por não estarem consolidadas em seus mercados, voltam-se para parcerias e alianças para reforçar suas posições em seus segmentos.

Parece que essas empresas começam a perceber a necessidade de adaptação e alinhamento, como expressão da ambidesteridade, para melhorar o desempenho de seus negócios, mais do que as pequenas, mas ainda longe das grandes. Talvez ainda não consigam dar o espaço e a atenção necessários à ambidesteridade que poderia melhorar a consistência de seus negócios, mas pode-se perceber menos discrepância dessas dimensões do que se observa nas pequenas.

Já as grandes empresas, apresentam níveis de atenção à ambidesteridade equilibrados, demonstrando maior uniformidade na estrutura de seus negócios. Grandes empresas tendem a

estar mais consolidadas, com um modelo de negócio mais uniforme. Sua atenção volta-se para o aumento de desempenho não por melhor estruturação, mas por oferta de personalização (BOVET; MARTHA, 2001) – um conjunto de flexibilização processual interna envolvendo qualidade, customização e disponibilidade, acima da concorrência – que requer dessas organizações, pela própria definição de personalização, maior equilíbrio entre adaptabilidade e alinhamento em seus negócios.

Quando se visualiza o gráfico resultante (Gráfico 1) das percepções dos respondentes, observa-se comportamentos distintos para as dimensões de alinhamento e adaptabilidade, em relação ao tamanho dos três grupos de empresas. O alinhamento, por exemplo, nas pequenas empresas é alto e praticamente o mesmo observado nas grandes. Lubatkin et al. (2006) argumentam que alinhamento está muito ligado à capacidade de investimentos das empresas, em seus processos, produtos e estruturas internas. Isso explica facilmente, porque as grandes empresas apresentam um grande alinhamento interno, conforme os resultados dessa pesquisa, mas não explica porque as pequenas também o possuem, já que essas, não dispõem de grandes recursos para tais atividades.

A explicação aqui é de que, nas pequenas, há uma preocupação maior com a eficácia operacional para aumentar sua capacidade competitiva e/ou sobrevivência. Isso exige das pequenas empresas maior alinhamento, não necessariamente maiores investimentos em alinhamento, mas preocupação maior com o alinhamento, buscando soluções criativas e eficientes para melhorar a performance interna e competir melhor.

Em relação à dimensão adaptabilidade, o processo se inverte para as pequenas empresas. Enquanto as grandes e médias apresentam maiores níveis de adaptabilidade, as pequenas apresentam o menor nível. Apesar de admitir-se a coerência da lógica explicativa de Lubatkin et al. (2006) de que quanto menor a empresas menores os recursos para manter os níveis de adaptabilidade, explicando-se assim o comportamento de crescente adaptabilidade em direção às grandes empresas, não há sustentação dessa explicação para o comportamento observado no alinhamento.

Assim, se for mantido o mesmo argumento para o alinhamento, esse comportamento somente poderá ser explicado pelo formato de seu modelo de negócio. Parece que pequenas empresas estão mais concentradas em superserviços (BOVET; MARTHA, 2001), isto é, estão concentradas em adquirir altos níveis de especialização em seu negócio, como estratégia de competição e sobrevivência. O fundamento dos superserviços, no entanto, é o alinhamento

interno, a eficácia operacional e o aperfeiçoamento dos processos. Nesse contexto, não há como, nem necessidade de focar no entorno, já que poucos clientes com demandas específicas são responsáveis pelo desempenho das pequenas. Assim, sua atenção está totalmente voltada para o alinhamento e não para a adaptabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo, como tanto outros, possui suas limitações. Primeiramente, as limitações da forma de mostra revelam que a seleção por conveniência ocasionou vieses. A natureza das empresas, presentes na amostra, não foi controlada, mas ao acaso. A seleção por natureza, por exemplo, poderia determinar percepções e comportamentos distintos na presença da ambidesteridade e de suas dimensões: adaptabilidade e alinhamento do que foi observado considerando apenas o tamanho.

Outra limitação refere-se aos constructos das variáveis dependentes (alinhamento e adaptabilidade), que foram mensurados por meio das percepções dos respondentes sobre seu ambiente de trabalho. A opção por respondentes de níveis mais baixos das empresas, apesar de intuitivamente representarem a realidade mais específica de cada empresa, pode não expressar de maneira integral a realidade desses constructos, por causa da interpretação individual, eventualmente limitada, dos respondentes.

Por fim, o constructo ambidesteridade é, com o objetivo de praticidade medida, simplificado para meramente a média aritmética entre alinhamento e adaptabilidade. Admita-se que a ambidesteridade medida é a contextual e que seus os principais componentes são atividades de alinhamento. No entanto, por sua natureza, é um constructo complexo e não restrito a apenas esses dois componentes. Outros fatores contextualmente importantes, além de evidências formais como induzido pelo questionário, poderiam entrar na métrica de ambidesteridade.

Os resultados dessa pesquisa levam a conclusões específicas acerca do comportamento ambidestro de organizações. Primeiro, há diferenças claras entre o tamanho da empresa e a manifestação da ambidesteridade contextual nessas (alinhamento e adaptabilidade). Nas pequenas e médias empresas, os níveis de alinhamento e adaptabilidade são percebidos em intensidade de manifestações distintas: maior para as pequenas empresas e com menor diferença para as médias.

Para grandes empresas, a manifestação dessas dimensões, percebidas pelos respondentes é indistinta, sugerindo um equilíbrio entre elas e uma clara presença da ambidesteridade contextual.

Em relação às manifestações das dimensões individualmente, também pode-se apontar comportamentos distintos para cada grupo de empresa. Considerando o alinhamento, das pequenas e grandes empresas, elas mostraram apresentar altos níveis de alinhamento, mas em termos de adaptabilidade, pequenas empresas mostram desatenção e sua manifestação é minimamente perceptível, enquanto as grandes empresas apresentam altos níveis de adaptabilidade, nos mesmos níveis que demonstram ter de alinhamento.

Médias empresas, no entanto, segundo a percepção dos respondentes, apresentam níveis de alinhamento mais baixos do que as pequenas e as grandes empresas envolvidas na pesquisa. Os níveis de adaptabilidade das médias são superiores às pequenas, mas inferiores às grandes. Demonstram assim, menos assimetria entre as dimensões de alinhamento e adaptabilidade das pequenas empresas, mas maior assimetria entre essas dimensões do que as grandes.

Por fim, os dados da pesquisa mostram que as grandes empresas apresentam um equilíbrio claro entre alinhamento e adaptabilidade na visão dos respondentes. Isso leva a concluir que a ambidesteridade contextual de fato somente está presente nas grandes empresas. Nas pequenas e nas médias, a disparidade o foco em uma das dimensões mostra desequilíbrio e parcialidade de interesse, seja conjuntural, seja estrutural. Visivelmente, nas pequenas e médias empresas o foco, por razões específicas, está no alinhamento, muito mais do que na adaptabilidade.

Destaca-se como sugestão de estudos futuros, a possibilidade de expandir o número da amostra para confirmação dos achados. Além disso, é importante debater se, em momentos de crise econômica, há a presença da ambidesteridade contextual ou estrutural e de que forma elas podem ser organizadas. Por fim, sugere-se que se estude em quais setores da economia há mais presença de atividades de alinhamento e de atividades de adaptabilidade, tanto quanto os fatores por trás destes dois tipos de atividades.

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND FIRM SIZE

ABSTRACT: Organizational ambidexterity could be defined as the ability of a company to adapt and align its internal capacities to maintain unchanged its competitive edge. One can admit as the basic premise that size of companies, structure, culture and similar all play important role on its ambidexterity. We here approach ambidexterity regarding the size of the company in an attempt to identify changes in emphasis, according the perception of respondents in its function within the company. To do this, we used a sample of 199 respondents in the two first hierarchical levels bottom-up, proportionally distributed among small, medium and large companies. Main results indicate no significant differences in the concept of ambidexterity among respondents. We may conclude also that, in the respondent's perception, there is a clear trend for the alignment only in the small companies and a trend for the equilibrium, between alignment and adaptability, among big companies. This finding shows that only the later ones prove to hold ambidexterity.

Keywords: Innovation. Ambidexterity. Alignment. Adaptability. Firm size.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- BENNER, M.; TUSHMAN, M. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. **The Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003,
- BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C. Building ambidexterity into an organization. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n.4, p. 47-55, 2004.
- BOVET, D.; MARTHA, J. **Redes de Valor**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- CAO, Q.; SIMSEK, Z.; ZHANG, H. Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 7, p. 1272-1296, 2010.
- COLLINS, E.; LAWRENCE, S.; PAVLOVICH, K.; RYAN, C. Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 8, p. 729-740, 2007.
- SCANDELARI, V.; CUNHA, J. da; **AMBIDESTRALIDADE E DESEMPENHO SOCIOAMBIENTAL DE EMPRESAS DO SETOR ELETROELETRÔNICO**. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 183-198, 2013.
- GIBSON, C.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. **The Individualized Corporation**: a fundamentally new approach to management. New York: Harper Business, 1997.

GÜTTEL, W.; KONLECHNER, S. Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. **Schmalenbach Business Review**, v. 61, n. 2, p. 150-171, 2009.

HILLARY, R. Environmental management systems and the smaller enterprise. **Journal of cleaner production**, v. 12, n. 6, p. 561-569, 2004.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia. **Pesquisa Anual do Comércio**. Rio de Janeiro, v. 19, p. 1-153, 2007.

LIMA, E. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão. **Revista de Gestão da USP-REGE**, v. 17, n. 2, p. 169-187, 2010.

LUBATKIN, M.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J.F. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of management**, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006.

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

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

PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

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

RAISCH, S., BIRKINSHAW, J., PROBST, G., & TUSHMAN, M. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. **Organization Science**, v. 20, n. 4, 685-695, 2009.

RODRIGUES, L.; MACCARI, E.; PEREIRA, A. Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 183-205, 2009.

SEBRAE. **SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. 2008. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>>. Acesso em dezembro de 2014.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. **Competing by design**: the power of organizational architecture. 2 Ed. Oxford: Oxford University Press, 1997.

VAN LOOY, B.; MARTENS, T.; DEBACKERE, K. Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations. **Creativity and Innovation Management**, v. 14, n. 3, p. 208-221, 2005.

Originals recebidos em: 11/02/2014

Aceito para publicação em: 20/08/2015