

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**EDUARDO HENRIQUE SILVEIRA MOTA**

**O CONTEXTO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO DE  
DESENVOLVIMENTO DA AMBIDESTERIDADE EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

São Luís  
2015

**EDUARDO HENRIQUE SILVEIRA MOTA**

**O CONTEXTO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO DE  
DESENVOLVIMENTO DA AMBIDESTERIDADE EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Me. Hélio Trindade de Matos

São Luís

2015

Mota, Eduardo Henrique Silveira.

O contexto organizacional como elemento de desenvolvimento da ambidesteridade em micro e pequenas empresas / Eduardo Henrique Silveira Mota. — São Luís, 2015.

55 f.

Orientador: Hélio Trindade de Matos.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2015.

1. Ambidesteridade organizacional. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Inovação. 4. Contexto organizacional. I. Título.

CDU 005.342

**EDUARDO HENRIQUE SILVEIRA MOTA**

**O CONTEXTO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO DE  
DESENVOLVIMENTO DA AMBIDESTERIDADE EM MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovação em: / /

---

Prof. Me. Hélio Trindade de Matos

---

1º EXAMINADOR

---

2º EXAMINADOR

À minha avó, Erosilda. Que mesmo do  
céu, você se encha de orgulho.

## AGRADECIMENTOS

Antes de mais nada, quero agradecer do fundo do meu coração ao meu orientador por ter acreditado em mim mais que eu mesmo e por estar do meu lado durante todo esse caminho. Muito obrigado.

À minha família, mãe e irmã, por serem meu motivo para levantar da cama todos os dias, as quais amo incondicionalmente. Também ao meu pai por ter feito de mim o homem que eu sou hoje, muito obrigado. Ao restante da minha família, sintam-se representado por este “muito obrigado” à minha avó Luzinete, por ser nosso alicerce e pelo suporte e fé de que eu terminaria essa jornada com sucesso.

A Erivam Junior. Por me emprestar as palavras, salvar minha vida, mover o mundo e me dar as alegrias diárias, tudo isso com um sorriso no rosto, mesmo quando tudo parecia irremediável. Mais que agradecer, eu queria te dizer que não saberia viver sem você. Muito obrigado.

Aos meus amigos queridos, sem os quais eu não seria nada. À Marcella Muniz, pela parceria de vida. À Thyago Moraes, pelo suporte incansável. À Mayana Hellen, por ser minha dose necessária de racionalidade (veja só!) e por sempre me colocar em perspectiva. À Hegle Pinheiro, pela delicadeza e carinho. À Jefferson Machado, pelos sequestros inesperados e fundamentais para aquelas acalmadas ao coração, sem os quais a cabeça não funcionaria mais. À Kaio Marcelo, pelo imenso coração, por estar sempre disposto a ser uma mão amiga, como mais ninguém saberia ser. À Ariadne Costa, por ser uma inspiração de determinação. À Talita Ribeiro, pela presença rara, mas fundamental. À Valine Moreno, pela paixão compartilhada. Aos que a vida já levou para longe por um tempo ou pra sempre, também meu muito obrigado.

Agradeço também à minha família fora de casa, meus colegas de trabalho, com quem tenho a certeza de compartilhar futuros promissores. Em especial à Eliane, Julyane, Jefferson, Fernanda, Gabriel e Ruthe. Também à Renata Abreu, de uma família anterior, pela certeza de que eu realizaria meus sonhos.

Aos meus parceiros de jornada, com quem compartilhei os altos e baixos desse trajeto. Em especial à Lucileia Amorim, Mariana Moreira Serra, Renata Pearce e Amanda Rodrigues. Obrigado.

Por último, mas em nenhuma hipótese menos importante, aos mentores que iluminaram a mim e o meu caminho. Amanda Aboud, Adriana Araújo e (novamente) meu orientador, Hélio Matos, obrigado pela dedicação e paixão pelo que fazem.

*“When you become the image of your own imagination, it's the most powerful thing you could ever do.”*

*RuPaul Andre Charles, 2009*

## RESUMO

Microempresas e empresas de pequeno porte são parte fundamental da sociedade, participando da economia, gerando empregos e contribuindo para a geração de prosperidade nos países. Elas possuem capacidade inovativa acima da média, mas sofrem com a falta de pesquisas específicas que considerem suas peculiaridades. A ambidesteridade organizacional vem como teoria que objetiva incentivar a performance bem-sucedida, através do desenvolvimento simultâneo do alinhamento e da adaptabilidade, capacidades inovativas que disputam por recursos escassos. Enquanto mola do desenvolvimento econômico, a inovação entremeia-se na teoria da ambidesteridade organizacional. Fatores estruturais, fatores associados a liderança e fatores contextuais foram identificados pelos autores, a fim de trazer esclarecimento sobre as alternativas de atuação para empreendedores no que tange a facilitação, o surgimento e a sobrevivência da capacidade ambidestra. Dentre os fatores contextuais, destacam-se a capacitação, confiança, disciplina, pressão e suporte. O objetivo deste trabalho é analisar a relação entre o contexto organizacional para a manifestação da ambidesteridade organizacional em pequenas organizações, sendo preciso ainda descrevê-la, identificar como ela ocorre em pequenas organizações e descrever também a importância da ambidesteridade organizacional para a sustentabilidade de pequenas organizações. Busca-se, com esta pesquisa, responder se há relação positiva entre os atributos comportamentais constitutivos do contexto organizacional e a ambidesteridade organizacional em pequenas empresas. Para tanto, foi realizado estudos de casos múltiplos com três microempresas ou empresas de pequeno porte da cidade de São Luís, onde foi possível identificar que, sim, os fatores contextuais influenciam nas capacidades inovativas da ambidesteridade organizacional, mesmo em pequenas empresas. Os resultados apontam ainda que a ausência de tais fatores pode ocasionar a inexistência de atividades de inovação nas empresas, reforçando a relação entre os fatores contextuais e a ambidesteridade organizacional.

Palavras-chave: Ambidesteridade Organizacional. Fatores Contextuais. Micro e Pequenas Empresas. Inovação.



## ABSTRACT

Micro and small enterprises are a fundamental part of society, participating on economy, creating job positions and contributing for the creation of prosperity in the countries. They have innovative capacity above average, but suffer from lack of specific research, considering its peculiarities. The organizational ambidexterity comes as a theory which aims to encourage successful performance, through the simultaneous development of alignment and adaptability, innovative capabilities that compete for scarce resources. As incentive of economic development, innovation intersperses the theory of organizational ambidexterity. Structural factors, factors associated with leadership and contextual factors were identified by the authors in order to provide more information on the alternative actions for entrepreneurs when it comes to facilitating the emergence and survival of ambidextrous capacity. Among the contextual factors, highlight are for the training, trust, discipline, stretch and support. The objective of this study is to analyze the relation between the organizational context for the manifestation of organizational ambidexterity in small organizations, being also necessary to describe it, identify how it occurs in small organizations and also describe the importance of organizational ambidexterity to the sustainability of small organizations. This research seeks to answer if there is a positive relationship between the constituent behavioral attributes of the organizational context and organizational ambidexterity in small businesses. To that, were conducted multiple case studies with three micro-enterprises or small businesses of São Luís, where it was possible to identify that, yes, the contextual factors influences the innovative capabilities of organizational ambidexterity, even in small companies. The results also indicate that the absence of these factors can lead to lack of innovation activities in enterprises, strengthening the link between contextual factors and organizational ambidexterity.

**Keywords:** Organizational Ambidexterity. Contextual factors. Micro and Small Enterprises. Innovation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de superação do <i>trade-off</i> entre alinhamento e adaptabilidade e facilitação da ambidesteridade organizacional, segundo Adler et al (1999).....	32
Quadro 1 - Visão estratégica do gestor da empresa <i>Alfa</i> .....	40
Quadro 2 - Visão estratégica do gestor da empresa <i>Beta</i> .....	41
Quadro 3 - Visão estratégica do gestor da empresa <i>Gama</i> .....	42
Figura 2 - Fluxograma da metarrotina de adaptação às mudanças nas políticas de privacidade das mídias sociais da empresa <i>Alfa</i> .....	44

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Critérios para classificação do porte das empresas. ....	17
Tabela 2 - Comparativo entre as formas de expressão de alinhamento e adaptabilidade de acordo com os autores estudados.....	28
Tabela 3 - Descrição dos casos estudados .....	39

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CEF	Caixa Econômica Federal
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
EUROSTAT	Oficina Estatística da Comunidade Europeia ( <i>Statistical Office of the European Communities</i> )
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGP-DI	Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
ROB	Receita Operacional Bruta
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>PEQUENAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceituando as pequenas organizações .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Importância e implicações socioeconômicas das micro e pequenas empresas .. .....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>INOVAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceitos em Inovação .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2</b>	<b>Importância da Inovação.....</b>	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>AMBIDESTERIDADE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>Conceitos e <i>trade-off</i> entre Alinhamento e Adaptabilidade .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2</b>	<b>Fatores de influência para a ambidesteridade .....</b>	<b>28</b>
4.2.1	Fatores estruturais .....	28
4.2.2	Fatores associados à liderança .....	30
4.2.3	Fatores contextuais.....	30
<b>4.3</b>	<b>Ambidesteridade e pequenas organizações.....</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>37</b>
<b>6 D</b>	<b>ESCRITURA DOS CASOS .....</b>	<b>38</b>
<b>6.1</b>	<b>Empresa <i>Alfa</i> .....</b>	<b>39</b>
<b>6.2</b>	<b>Empresa <i>Beta</i> .....</b>	<b>40</b>
<b>6.3</b>	<b>Empresa <i>Gama</i> .....</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....</b>	<b>43</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A atual situação econômica e social do mundo tem contribuído para o aumento das discussões sobre diversos assuntos como extinção da fome e da extrema pobreza, sustentabilidade, redução de desperdício, desenvolvimento econômico e eficiência, tópicos esses que mostram a preocupação dos dirigentes com o futuro e com a garantia de vida digna para os indivíduos. Neste contexto, insere-se a Administração enquanto ciência que se preocupa com organizações e com o desenvolvimento de modelos que promovam o crescimento sustentável, com garantia de qualidade de vida para a sociedade em geral.

Considera-se o desenvolvimento econômico como solução central para os problemas sociais e, conseqüentemente, a inovação como caminho para o desenvolvimento econômico (MANUAL..., 1997; SCHUMPETER, 1997). Justifica-se assim a importância de se buscar teorias que tornem a inovatividade cada vez mais integrada ao dia a dia das empresas, naturalizada nas rotinas dos colaboradores, a fim de evitar performances negativas. De acordo com Schumpeter (1997), a inovação traz incremento ao desenvolvimento econômico, mas este incremento não se sustenta sem novas inovações.

A Ambidesteridade Organizacional refere-se à condição de empresas que buscam simultaneamente a realização de inovações radicais, ou adaptabilidade, e inovações incrementais, também entendida por processos de alinhamento, atividades essas que concorrem por recursos escassos nas empresas, tais como tempo e capital, e que são opostas em seus processos de aprendizagem, mas igualmente fundamentais para a sustentabilidade e continuidade do crescimento em curto, médio e longo prazos (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; MARCH, 1991; TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Diversos estudos contribuíram para o conhecimento da ambidesteridade organizacional, identificando fatores estruturais, fatores associados à liderança e fatores contextuais, dentre outros. A lacuna que esta pesquisa objetiva preencher refere-se à validação dos elementos contextuais em microempresas e empresas de pequeno porte uma vez que as pesquisas sobre o tema em sua grande maioria foram realizadas em empresas de grande porte, e aquelas que investigaram aspectos relacionados à ambidesteridade em micro e pequenas empresas não responderam a este questionamento.

Considera-se importante a inclusão as empresas de micro e pequeno porte nas pesquisas sobre o tema, uma vez que estas apresentam peculiaridades que podem representar limitações à generalização analítica das teorias propostas, e por serem um modelo de negócio com participação representativa em contribuir para a economia, para a empregabilidade, para a inovação e para outros aspectos da sociedade em geral (ACS; PRESTON, 1997; COLLINS et al., 2007; HILLARY, 2004).

Esta pesquisa procura descrever a relação causal entre elementos do contexto organizacional – os fatores contextuais – e a ambidesteridade contextual em pequenas organizações de São Luís do Maranhão. Para tal, considera-se a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a relação entre os atributos comportamentais constitutivos do contexto organizacional e a efetivação da ambidesteridade em micro e pequenas empresas?

O objetivo principal da pesquisa é analisar a relação entre o contexto organizacional para a manifestação da ambidesteridade contextual em micro e pequenas empresas. Para atingi-lo, estabeleceu-se enquanto objetivos secundários: a) descrever a ambidesteridade organizacional; b) identificar como a ambidesteridade organizacional ocorre em micro e pequenas empresas; e c) descrever a importância da ambidesteridade organizacional para a sustentabilidade das microempresas e empresas de pequeno porte.

Os resultados apontaram que existe uma intensa relação entre os fatores do contexto organizacional e a efetivação da ambidesteridade em micro e pequenas empresas.

Para apresentação do estudo esse texto divide-se em oito sessões. Nesta apresentou-se a justificativa da pesquisa, problemática e objetivos, concatenados sob a introdução. Nas sessões 2, 3 e 4 apresenta-se a fundamentação teórica da pesquisa, conceituando, descrevendo e justificando a importância das micro e pequenas empresas, da inovação e da ambidesteridade. Na sessão 5 apresenta-se o método utilizado para o levantamento dos dados, descrevendo os procedimentos metodológicos, enquanto a sessão 6 descreve os casos pesquisados e, na sessão 7 é apresentada a análise e discussão. Por último, a sessão 8 apresenta as conclusões e limitações da pesquisa.

## 2 PEQUENAS ORGANIZAÇÕES

Autores diversos defendem a importância socioeconômica das pequenas organizações para os países de todo o mundo (ACS; PRESTON, 1997; COLLINS et al., 2007; HILLARY, 2004), sendo fato que elas são maioria em muitos países (COLLINS et al., 2007; HILLARY, 2004), incluindo o Brasil, onde 98,3% das empresas registradas são microempresas ou empresas de pequeno porte (IBGE, 2009).

Ainda assim, poucas são as pesquisas dedicadas a pequenas organizações, e isso se dá devido à crença de que elas não têm importância por não poderem se aproveitar de economias de escala ou por não terem força para competir com as grandes empresas nos mercados globais, visão essa que já se provou ultrapassada (ACS; PRESTON, 1997). Alguns estudos tratam das pequenas empresas como versões em miniatura das empresas maiores (LIMA, 2010), ideia que não contribui para o desenvolvimento de uma base de conhecimento sustentável que aborde as peculiaridades das companhias menores.

Pequenas organizações produzem o dobro de inovações per capita em relação a grandes empresas, possuem forte papel na mudança tecnológica e no crescimento e evolução das indústrias (ACS; PRESTON, 1997) e apresentam forte conexão com a sociedade e economias em que estão inseridas (ACS; PRESTON, 1997; COLLINS et al., 2007). Apesar de terem enraizado a ideia de que, devido ao seu tamanho reduzido, não produzem impacto na sociedade (COLLINS et al., 2007), a realidade é que a quantidade de micro e pequenas empresas em relação às médias e grandes faz com que empresas menores sejam um dos fatores mais influenciadores da sociedade, perpassando o desenvolvimento social, econômico, ambiental, dentre outros (COLLINS et al., 2007; HILLARY, 2004).

O crescimento dos mercados globais estimula a competição, o que leva governos a adotarem políticas orientadas para o mercado (ACS; PRESTON, 1997). As definições que estão discutidas na sessão 2.1 são úteis para a elaboração e delimitação de políticas públicas (LIMA, 2001) que estimulam o crescimento e amparam as empresas de menor porte, tentando assim evitar a significativa taxa de mortalidade que representa a realidade nacional (IBGE, 2003).

No caso do Brasil pode-se identificar o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (IBGE, 2001; BRASIL, 2006), o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), as facilidades para financiamento em bancos públicos



como o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), Caixa Econômica Federal (CEF) e Banco do Brasil (IBGE, 2001) e a criação de um modelo de arrecadação e tributação, o Simples Nacional, pela Lei nº 9.317/1996 (PAES, 2014).

Também consequência da globalização, a competitividade a nível mundial traz a necessidade de inovar e de elevar a qualidade dos produtos existentes (ACS; PRESTON, 1997). A ambidesteridade organizacional, discutida na sessão 4 deste trabalho, propõe um caminho para isso.

O capítulo seguinte debate a descrição de pequenas organizações, sua importância e implicações socioeconômicas. É preciso, primeiro, entender o que são microempresas e empresas de pequeno porte e as implicações das metodologias de classificação utilizadas por diferentes órgãos.

## **2.1 Conceituando as pequenas organizações**

Pesquisas conduzidas por Collins e seus colaboradores (2007) e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE (2003), apontam que a conceituação de micro e pequenas organizações não é única e fechada, variando em todo o mundo. Enquanto a Comissão Europeia classifica pequenas empresas como aquelas que possuem menos de duzentos e cinquenta empregados, a Nova Zelândia, por exemplo, somente considera pequena aquelas que têm até nove (COLLINS et al., 2007).

No Brasil, a classificação utilizada pelo BNDES utiliza a Receita Operacional Bruta (ROB), definindo o teto de dezesseis milhões de reais por ano para pequenas empresas (PORTE..., 2015), já a Lei Complementar nº 123 de 2006, conhecida Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, estabelece que a receita bruta anual não pode ultrapassar três milhões e seiscentos mil reais por ano (BRASIL, 2006).

Em pesquisa conduzida entre 1998 e 2000, o IBGE (2003) descreve e classifica as micro e pequenas empresas no Brasil (ver Tabela 1). Nesse levantamento, o instituto considera pequenas empresas aquelas que se enquadram na classificação estabelecida pela Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, isto é, de acordo com valores brutos de receita corrigidos pelo Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna (IGP-DI) entre o ano em que a lei foi promulgada e os anos em que a coleta de dados foram realizadas. A Lei 9.841/1999 foi substituída pela Lei Complementar nº 123 de 2006 (BRASIL, 1999; BRASIL, 2006).

Outra forma de classificação de micro e pequenas empresas aplicado pelo IBGE neste levantamento (2003) é quantidade de pessoal ocupado, critério utilizado somente para o levantamento de demografia das empresas. Em levantamento estatístico do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), em 2009 o IBGE (2011) passou a seguir as recomendações da Oficina Estatística da Comunidade Europeia (*Statistical Office of the European Communities* – EUROSTAT), da Organizacional das Nações Unidas (ONU) e da Comissão das Comunidades Europeias, classificando o porte das empresas de acordo com a lotação de pessoal.

O SEBRAE (2013) também dispõe de classificação para o porte das empresas baseado na quantidade de pessoal ocupado, classificação essa que é adotada também pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), agência ligada à ONU que objetiva a promoção de oportunidades de trabalho decentes (CONHEÇA..., 2015). Essa classificação, porém, separa setores de atividade econômica, realizando classificação pela quantidade de pessoal ocupado dentro de cada categoria de atividade. O comparativo dos critérios utilizados para classificar o porte das empresas apresentados até aqui pode ser visto na Tabela 1.

Lima (2001) aponta a necessidade de critérios qualitativos para a definição de micro, pequenas e médias empresas em conjunto com os critérios quantitativos já empregados. Algumas características essenciais descrevem as micro e pequenas empresas: elas possuem baixa disponibilidade de recursos (COLLINS et al., 2007; IBGE, 2003; LIMA, 2010; STOROPOLI; SILVA; PEREIRA, 2014), poder decisório centralizado (IBGE, 2001), dirigentes sobrecarregados, comportamento estratégico reativo, maior vulnerabilidade a erros (LIMA, 2010), maior taxa de mortalidade (IBGE, 2003), forte conexão com a sociedade em que se inserem e tendo seu comportamento com frequência afetado por essa comunidade (COLLINS et al., 2007).

Devido a diversidade e inconsistência nas classificações, utiliza-se aqui prioritariamente a terminologia “pequenas organizações”, na tentativa de englobar de forma mais maleável o universo das empresas que se enquadram neste grupo de características distintas.

Compreender a diversidade de conceitos utilizados para classificar as pequenas organizações é uma etapa que se deve dar atenção, dada a importância e o impacto que elas têm nas sociedades em que se inserem.

Tabela 1 - Critérios para classificação do porte das empresas.

	<b>Lei 9.841/99 (BRASIL, 1999) e IBGE (2003) sem ajustes do IGP-DI</b>	<b>IBGE (2003) classificação exclusiva para pesquisas de demografia das empresas</b>	<b>Lei Complementar n° 123/2006 (BRASIL, 2006)</b>	<b>IBGE (2009)</b>	<b>SEBRAE (2013) e OIT (GUIMARÃES, 2012) para o setor da Indústria</b>	<b>SEBRAE (2013) e OIT (GUIMARÃES, 2012) para os setores de Comércio e Serviços</b>	<b>BNDES (PORTE..., 2015)</b>
<b>Metodologia</b>	Faixas de Receita	Pessoal Ocupado	Faixas de Receita	Pessoal Ocupado	Pessoal Ocupado	Pessoal Ocupado	Faixas de Receita
<b>Micro</b>	≥R\$ 244.000,00	1 a 5 pessoas	≥R\$ 360.000,00	1 a 9 pessoas	1 a 19 pessoas	1 a 9 pessoas	≥ R\$ 2,4 mi
<b>Pequena</b>	< R\$ 244.000,00 e ≥ R\$ 1.200.000,00	6 a 19 pessoas	< R\$ 360.000,00 e ≥ R\$ 3.600.000,00	10 a 49 pessoas	20 a 99 pessoas	10 a 49 pessoas	< R\$ 2,4 mi e ≥ R\$ 16 mi
<b>Média</b>				50 a 249 pessoas	100 a 499 pessoas	50 a 99 pessoas	< R\$ 16 mi e ≥ R\$ 90 mi
<b>Média- Grande</b>	< R\$ 1.200.00,00	20 ou mais pessoas	< R\$ 3.600.00,00	não considera esse porte	não considera esse porte	não considera esse porte	< R\$ 90 mi e ≥ R\$ 300 mi
<b>Grande</b>				250 pessoas ou mais	500 pessoas ou mais	100 pessoas ou mais	< R\$ 300 mi

Fonte: Elaboração própria.

## 2.2 Importância e implicações socioeconômicas das micro e pequenas empresas

Instituições como o IBGE (2001; 2009), a OIT (GUIMARÃES, 2012) e o SEBRAE (2014) pontuam a importância socioeconômica das pequenas empresas no Brasil com dados coletados entre 2001 e 2014. Aponta-se que cerca de 98,3% das empresas no Brasil no ano de 2009 eram de porte micro ou pequeno (IBGE, 2009), tendo crescido de cerca de 4,2 milhões de empresa em 2000 para 6,12 milhões em 2010 (GUIMARÃES, 2012).

As pequenas organizações têm papel importante para a economia brasileira, em especial na geração de postos de trabalho (GUIMARÃES, 2012) representando, em 2009, 52,8% do pessoal ocupado no Brasil e 29,8% do dinheiro injetado na economia através de salários e outras remunerações (IBGE, 2009). Entre 2000 e 2010, micro e pequenas empresas geraram incremento de 6,1 milhões novos postos de trabalho, totalizando 14,7 milhões de postos no final da década de 2000 (GUIMARÃES, 2012).

Outro ponto a se destacar é a respeito da remuneração média dos trabalhadores de micro e pequenas empresas que, em 2010 atingiu o valor de R\$ 1.099,00 (um mil e noventa e nove reais), tendo crescido 14,4% desde o ano 2000, valor acima da média nacional (GUIMARÃES, 2012).

Analisando a distribuição espacial, as pequenas organizações mostram-se de fundamental importância para a geração de emprego fora das capitais (GUIMARÃES, 2012), sendo uma alternativa para uma parcela menor da população que busca alguma forma de remuneração e opta por iniciar seu próprio negócio, além de ser também uma opção de emprego formal e informal para grande parte das pessoas, em especial para as que possuem menos experiência e qualificação e não consegue oportunidades em grandes empresas (IBGE, 2001). O SEBRAE (2014) aponta ainda que no ano de 2011 micro e pequenas empresas geraram 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Pequenas organizações sofrem mais com as flutuações da economia e falta de estrutura, apresentando taxa de mortalidade prematura acima da média nacional (IBGE, 2003). Nesse ínterim, a inovação surge como alternativa para a sustentabilidade e continuidade dessas empresas.

### 3 INOVAÇÃO

Os conceitos em inovação interagem fundamentalmente com a ambidesteridade organizacional, tornando importante citá-los para compreender o tópico central desta pesquisa. A ambidesteridade sugere o equilíbrio de capacidades inovativas concorrentes (GÜTTEL; KONLECHNER, 2009; TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Para melhor compreender o que é discutido na sessão 3 deste trabalho, faz-se necessário explicar os principais conceitos que cercam a inovação, bem como justificar sua importância para a economia e para a sociedade.

#### 3.1 Conceitos em Inovação

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é uma organização mundial que objetiva a promoção de políticas para melhorar economias e o bem-estar social para as pessoas no mundo todo (ABOUT..., 2015). Em fórum mundial, a OCDE decidiu pelo estabelecimento de critérios coletivos para o estudo e mensuração da inovação, desenvolvendo o Manual de Oslo como guia referência para isso (MANUAL..., 1997).

Segundo o Manual de Oslo (1997) inovação é a implementação de um bem, serviço, processo, método mercadológico ou organizacional novo para a empresa e/ou com melhorias significativas para ela. Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 23) afirmam que “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveitos das mesmas”. Sob essas óticas, compreende-se a inovação como um processo que se utiliza da observação, criatividade, inteligência e atenção para criar ou melhorar bens, produtos, métodos, etc. Dessa forma, para inovar é preciso ser capaz de conectar elementos ainda não relacionados a fim de permitir o surgimento de novas possibilidades. Um ponto a se destacar é que a inovação precisa ser implementada, isto é, é necessário que se façam perceptíveis os momentos anteriores e posteriores à sua existência; sendo a empresa inovadora aquela que implementou uma inovação dentro do período de análise (MANUAL..., 1997).

Outro conceito importante que cerca a inovação diz respeito às atividades de inovação, isto é, as “etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações” (MANUAL..., 1997, p. 56). Inclui-se como atividades de inovação os processos de pesquisa e desenvolvimento que não estão diretamente ligadas ao desenvolvimento de inovação. As atividades de inovação podem, em si, serem inovadoras ou apenas atividades necessárias para a implementação da inovação.

O Manual de Oslo (1997) estabelece quatro tipos fundamentais de inovação:

- a) inovação de produto, quando se introduz um bem ou serviço novos ou com características ou usos previstos significativamente melhorados;
- b) inovação de processo, quando se implementa um novo método ou melhoria em processos e métodos de produção ou distribuição;
- c) inovação de marketing, onde ocorre a implementação de uma novidade ou melhoria nas concepções do produto, em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços;
- d) inovações organizacionais, no qual um novo método organizacional é implementado nas práticas de negócios da empresa, nas relações externas ou na organização do local de trabalho, visando reduzir custo, aprimorar a qualidade de vida (e a produtividade), ganhando acesso à ativos, dentre outras finalidades.

Outro conceito importante de ser explicitado é o grau de novidade da inovação que, de acordo com o Manual de Oslo (1997), pode ser: “nova para empresa”, isto é, já ter sido utilizada em outra empresa daquele mercado; “nova para o mercado”, ou seja, já ter sido utilizada por outra empresa ou indústria, mas em outra região geográfica ou em outra atividade de negócio; ou “nova para o mundo”, categoria para as inovações que estão sendo apresentadas pela primeira vez.

Outra categorização realizada diz respeito às inovações radicais ou disruptiva, que ocorrem quando a melhoria ou novidade causa grande impacto no mercado, sociedade, atividade econômica ou empresa em que é introduzida (MANUAL..., 1997).

### **3.2 Importância da Inovação**

Análises do mercado contemporâneo indicam que a vantagem competitiva não é mais necessariamente obtida apenas através de economias de escala, mas pode também surgir em inovações de produtos e processos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Por sua vez, o Manual de Oslo (1997) posiciona a inovação como fundamental para o desenvolvimento das economias e por consequência, das sociedades e da melhoria de vida para as pessoas. A ideia de que a inovação é a importante para desenvolver as economias advém da teoria de Schumpeter.

Joseph Schumpeter estuda o papel da tecnologia na sociedade e a forma como ela movimenta o desenvolvimento econômico (COSTA, 2006). Ele discute o papel do empresário inovador, que deve agregar meios mais eficientes e inovações tecnológicas para trazer novos

produtos para o mercado, gerando assim desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1997). Para exemplificar esse modelo, Schumpeter propõe um modelo experimental chamado de “fluxo circular”, onde o contexto econômico é estável, passando por evoluções gradativas que não os transformam substancialmente (COSTA, 2006).

Para Schumpeter, as inovações transformadoras vêm das transformações revolucionárias e são necessárias para que a economia se desenvolva. A concepção de que modelo do “fluxo circular” necessita de inovações revolucionárias para evitar um ambiente de evoluções apenas gradativas (COSTA, 2006) associa-se ao ambiente de transformações descontínuas que Tushman e O'Reilly (1996) descrevem (ver sessão 4), reforçando a importância das inovações, em especial das disruptivas.

As inovações, porém, não são fáceis de se realizar e, apesar de Schumpeter (1997) ressaltar que elas não precisam sempre ser invenções, são arriscadas e não foram feitas para todos os empreendedores. Esses pontos negativos justificam a importância fundamental do capital para o estímulo à inovação e, conseqüentemente, para o desenvolvimento econômico. Schumpeter (1997) ainda afirma que a inovação não consegue estimular o crescimento econômico indefinidamente, apresentando um estado de latência seguido por decadência, ao passo em que a mesma vai se incorporando no dia a dia das pessoas. Isso traz a necessidade de outras inovações para estimular um ritmo de crescimento econômico constante.

Schumpeter (1997) afirma ainda que o desenvolvimento econômico não existe desvinculado da história econômica, que por sua vez só está separada da história universal para fins acadêmicos. Desta forma, coexistem aspectos econômicos e outros aspectos da vida, estabelecendo relações de influência complexas. Com esse posicionamento, Schumpeter (1997) demonstra a característica multivariada da economia e do desenvolvimento econômico, colocando em perspectiva a importância de considerar múltiplos aspectos nas análises.

Enquanto a inovação é importante para o desenvolvimento econômico, ela é elemento fundamental para a compreensão da ambidesteridade organizacional, uma vez que compõe o arcabouço teórico que sustenta a proposta.

#### 4 AMBIDESTERIDADE ORGANIZACIONAL

A teoria micro-coevolucionária (GÜTTEL; KONLECHNER, 2009) sugere uma analogia entre a teoria da evolução das espécies de Darwin e as organizações, mostrando que um ambiente caracterizado por suas transformações, exige das espécies a necessidade de evoluir para sobreviver. Essa evolução ocorre através de três processos: variação; seleção; e retenção (GÜTTEL; KONLECHNER, 2009).

A variação de características se dá natural e aleatoriamente nas espécies ao longo das gerações, enquanto a adaptabilidade seleciona os traços e variedades genéticas mais aptos ao meio ambiente, mantendo viva a espécie que o apresenta e eliminando os que não se adaptaram. Por último, a retenção garante a existência daquela característica nas gerações seguintes (GÜTTEL; KONLECHNER, 2009; TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

No mercado, processos similares podem ser identificados: morrem as empresas que não conseguem acompanhar as transformações e vivem aquelas que se transformam junto com o meio ambiente. Quanto tenta-se traçar um paralelo entre essa teoria e o mundo dos negócios, porém, a velocidade e frequência com que as transformações se dão no ambiente organizacional ditam a necessidade de transformações também revolucionárias, em vez de apenas gradativas evoluções, uma vez que o ambiente externo organizacional é fortemente competitivo e na maioria das vezes não passa por transformações graduais, mas sim radicais (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Mas como manter-se sempre revolucionário a fim de permanecer “vivo” no mercado no longo prazo? E de que forma isso afeta as atividades das empresas? Além de transformar-se com frequência, as empresas dependem também da capacidade de alinhamento interno. A evolução gradual não pode ser deixada de lado. Evolução e revolução precisam andar juntas, apesar de serem opostas.

Tushman e O'Reilly (1996) debatem a importância de habilidades para competir em mercados maduros, em gestores e empresas, onde custo e eficiência são fundamentais, sem deixar de desenvolver novos produtos e serviços, através da flexibilidade, velocidade e inovação radical. Eles posicionam que é fácil seguir apenas um desses rumos, mas que tal abordagem monodestra é fatal no longo prazo (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

No mesmo sentido, estudos anteriores se focaram principalmente no design organizacional, tentando propor a ambidesteridade enquanto uma forma de equilíbrio entre diversas unidades monodestras (GÜTTEL; KONLECHNER, 2009), enquanto outros



propuseram a conciliação de atributos opostos através do contexto organizacional, a fim de equilibrar tais comportamentos na mesma unidade de negócio e ter máximo aproveitamento de ambos (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

Surge então uma proposta teórica que sugere a existência tanto da adaptabilidade, isto é, das transformações revolucionárias, quanto do alinhamento, também compreendido por transformações evolutivas graduais. Dessa forma seria possível se preparar para as inevitáveis mudanças descontínuas do meio ambiente ao mesmo tempo em que se evolui o ajustamento interno através da estratégia, estrutura, cultura e processos, com o objetivo de atingir máxima performance e sobrevivência organizacional (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

A ambidesteridade organizacional é estudada por diversas correntes de conhecimento dentro da administração. Pode-se encontrar contribuições relevantes nas correntes da aprendizagem organizacional, da inovação tecnológica, da adaptação organizacional, da gestão estratégica e do design organizacional, que emprestam à teoria múltiplas formas de compreensão, abrangendo aspectos diversos relacionados a ambidesteridade (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Assim, a compreensão do conceito de Ambidesteridade Organizacional pode variar de acordo com a corrente literária estudada, mas pode ser sintetizado enquanto atributo de empresas que conseguem, simultaneamente, equilibrar forças opostas de alinhamento e adaptabilidade (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; GÜTTEL; KONLECHNER, 2009; MARCH, 1991; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Enquanto boa parte dos estudos até o momento se fundamentavam na separação tempo e/ou espacial das capacidades de alinhamento e adaptabilidade para atingir a ambas, Gibson e Birkinshaw (2004) sugerem um modelo de superação desse *trade-off*, cunhando o termo Ambidesteridade Contextual. (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; GÜTTEL; KONLECHNER, 2009). Eles propõem a adoção de um modelo de ambidesteridade facilitado pelo contexto organizacional, em detrimento do modelo estrutural (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004)

A Ambidesteridade Estrutural é, assim, um modo de buscar ambos, alinhamento e adaptabilidade, através de artifícios estruturais para particionar os momentos ou locais onde cada tipo de processo é desenvolvido, baseando-se na concepção de que esses processos não são facilmente conciliáveis, enquanto a Ambidesteridade Contextual advém de um contexto organizacional favorável ao desenvolvimento tanto de tarefas de alinhamento quanto de adaptabilidade, com o objetivo de superar a necessidade de escolha entre os dois processos – ou de, pelo menos, deixar à critério dos personagens das organizações qual modelo processual

e cognitivo é mais favorável para o desenvolvimento de cada atividade, e em qual momento alinhamento ou adaptabilidade devem prevalecer (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; GÜTTEL; KONLECHNER, 2009).

Para melhor compreender a ambidesteridade organizacional é preciso se aprofundar na construção e no relacionamento entre as duas capacidades que a compõe.

#### **4.1 Conceitos e *trade-off* entre Alinhamento e Adaptabilidade**

Raisch e Birkinshaw (2008) traçaram um panorama contextual que auxilia a compreensão do conceito e de sua evolução. Eles identificaram cinco correntes teóricas nas quais estudos sobre a ambidesteridade organizacional foram desenvolvidos: na corrente da aprendizagem organizacional, a ambidesteridade organizacional está ligada ao processo de aprendizagem, onde *exploration* (do inglês: exploração) e *exploitation* (do inglês: exploração) apontam as possibilidades de caminho pelo qual a empresa pode aprender; a corrente da inovação tecnológica por sua vez é centrada na temática da inovação, afirmando que inovações incrementais e radicais são forças opostas que precisam ser equilibradas; na teoria da adaptação organizacional, alinhamento e adaptabilidade aparecem como processos adaptativos das empresas, identificando formas de sobrevivência às mudanças ambientais, já a linha da gestão estratégica estuda o *trade-off* entre os modelos processuais da ambidesteridade junto aos processos estratégicos; e por último, o design organizacional estuda as formas através das quais empresas podem operar em modelos organizacionais complexos e opostos (como estruturas mecanicistas e estruturas orgânicas) ao mesmo tempo, para se beneficiarem de ambos designs e garantir eficiência no curto e inovação no longo prazo (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

As capacidades que compõem a ambidesteridade variam de nomenclatura de corrente para corrente (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008), mas a ideia principal de cada um dos processos mantém-se centralizada no alinhamento e na adaptabilidade (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; MARCH, 1991; TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Alguns autores abordam e contribuem para o entendimento da construção e correlação entre as capacidades da ambidesteridade e é importante revisá-los.

March (1991), explicita a relação entre a *exploration* (do inglês: exploração) e a *exploitation* (do inglês: exploração). Enquanto ambas as palavras possuem tradução similar, elas são aplicadas na teoria em sentidos diferentes. A *exploration* refere-se à exploração de novas possibilidades para a empresa, associando-se a termos como experimentação,

flexibilidade, inovação, tomada de risco, descoberta, etc. (MARCH, 1991). Já a *exploitation* diz respeito à exploração de antigas certezas, ou em sentindo mais amplo, refinamento, eficiência, implementação, execução, etc. (MARCH, 1991).

A relação entre *exploration* e *exploitation* estabelece um fator primário para a sobrevivência do sistema e para a prosperidade, uma vez que instituições que se dedicam à primeira em detrimento da segunda provavelmente conhecerão o custo da experimentação sem muito dos seus benefícios, apresentando muitas novas ideias subdesenvolvidas e pouca competência, e as empresas que se dedicam apenas à *exploitation* e subdesenvolvem a *exploration* ver-se-ão presas num estado de equilíbrio abaixo do ótimo esperado (MARCH, 1991).

O dilema, segundo March (1991), é que a *exploration* e a *exploitation* competem por recursos escassos, tendo como resultado escolhas implícitas e explícitas entre as duas capacidades por parte das organizações. Segundo o autor, ao comparar os dois processos que compõem a ambidesteridade organizacional, é perceptível que os retornos da *exploration* são sistematicamente menos certos, a longo prazo e organizacionalmente mais distantes do ponto de ação. Essas características acabam levando a uma preferência natural pela *exploitation*, como consequência da proximidade tempo-espacial dos seus efeitos, bem como de sua precisão e interconectividade (MARCH, 1991). Ainda segundo o autor, uma vez que a sobrevivência a longo prazo depende fundamentalmente de algum nível de desenvolvimento inovativo, essa preferência natural pelo aprimoramento interno demonstra ser potencialmente destrutiva para as empresas.

Tushman e O'Reilly (1996) trazem a ideia de ambidesteridade em termos de mudança evolutiva e mudança revolucionária. Partindo da teoria da evolução das espécies de Darwin, estabelecem uma analogia útil para explicar a forma como os processos de alinhamento interno ocorrem nas empresas, e realizam uma crítica mostrando por que essa evolução gradual não é suficiente para a sobrevivência das mesmas (TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Uma vez que as instituições passam por momentos de mudança descontínua no meio ambiente, faz-se necessária a existência de transformações revolucionárias. A mudança evolutiva corresponde ao crescimento constante do ajuste e do alinhamento com a estratégia, cultura e processos nas empresas – também entendido por inovação incremental – enquanto a mudança revolucionária corresponde à destruição desse modelo para melhor se adaptar às mudanças descontínuas do ambiente competitivo externo – compreendido também enquanto inovação radical (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Tushman e O'Reilly (1996) explicitam também que apesar de fundamental no curto prazo, a mudança evolutiva não é suficiente para ter sucesso sustentável no longo prazo, onde gestores devem buscar desconstruir o alinhamento que foi construído, que fez suas empresas bem-sucedidas, em busca de mudanças revolucionárias. Isto significa, segundo eles, que o ambiente organizacional é caracterizado por períodos relativamente estáveis onde a inovação incremental pode ocorrer, intermeado por períodos de mudança revolucionária. O segredo para o sucesso, então, estaria na habilidade de perseguir inovação incremental e radical ao mesmo tempo, resultado da existência de estruturas, culturas e processos múltiplos e contraditórios dentro da mesma firma (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Tushman e O'Reilly (1996) debatem os motivos pelo qual empresas não conseguem aventurar-se por ambos os lados da ambidesteridade. Segundo eles, a congruência interna entre cultura, estratégia, processos e pessoas conduzem a performance no curto-prazo. A aprendizagem organizacional afirma que empresas bem-sucedidas aprendem o que funciona através de respostas do mercado e incorporam isso em suas operações em busca de continuamente refinar as organizações a serem cada vez melhores em cumprir com a missão. A falta de alinhamento interno reforça essa ideia quando conduz empresas a performances deficientes (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Uma vez que a congruência interna nunca está perfeita, faz-se necessário mudanças incrementais que geram novas incongruências, estas menores e mais fáceis de serem geridas (TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Existem um porém para este processo: empresas grandes e mais antigas tendem a apresentar inércia estrutural, isto é, resistência à mudança que se justifica pelo seu tamanho, complexidade e interdependência dos processos, procedimentos, sistemas e estruturas da empresa; e inércia cultural, significativamente mais penetrante que a inércia estrutural e fruto da idade e do sucesso, isto é, resistência à mudanças enraizada na cultura da empresa na forma de normas informais, valores, redes sociais, mitos e heróis, que resumem a ideia de “se deu certo do jeito que era, por que mudar?” (TUSHMAN; O'REILLY, 1996). O *trade-off* entre mudanças evolutivas e revolucionárias para Tushman e O'Reilly (1996) consiste em perseguir alinhamento interno sem deixar que a cultura se torne um fator contrário à busca de inovações radicais.

Adler, Goldoftas e Levine (1999) propõem uma reestruturação da relação entre flexibilidade e eficiência onde a performance eficiente requer suporte de uma forma organizacional mecanicista e a performance criativa é sustentada por um modelo mais orgânico de organização. Para os autores, o paradigma atual indica que os designs organizacionais podem

ser: ajustado às rotinas, isto é, tarefas repetitivas, pré-programadas e eficientes, associado à performance eficiente; ou ajustado às não-rotinas, ou seja, tarefas livres e inovativas, associadas à performance criativa e à flexibilidade.

Eles reconhecem a existência de um *trade-off* entre as habilidades necessárias para a ambidesteridade nas teorias anteriores, afirmando que muitas das teorias organizacionais argumentam a exigência de um alto nível de burocracia, formalização, especificação e hierarquias para a performance eficiente em designs ajustados às rotinas, e que este modelo impede a busca por processos fluidos de ajuste, necessários para a flexibilidade (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999). Para os autores, porém, essas teorias que sustentam a necessidade de *trade-off* são fracas em evidências empíricas e propõem quatro mecanismos para superar a escolha entre flexibilidade e eficiência, que são explicados na sessão 4.2.3 deste trabalho.

Gibson e Birkinshaw (2004) trazem uma nova proposta teórica, chamada de Ambidesteridade Contextual. Eles conceituam a ambidesteridade em termos de alinhamento, isto é, coerência entre todos os padrões de atividades da unidade de negócio, e adaptabilidade, que pode ser compreendida como a capacidade de reconfigurar atividades na unidade de negócio rapidamente para se adaptar às demandas do ambiente. Esta proposta conceitual se apresenta coerente com as outras ideias de ambidesteridade trazidas por March (1991), Tushman e O'Reilly (1996) e Adler, Goldoftas e Levine (1999).

A pesquisa de Gibson e Birkinshaw (2004) destaca-se por eles, assim como Adler, Goldoftas e Levine (1999), buscarem desconstruir a ideia de que é necessário escolher entre adaptabilidade e alinhamento. Apesar de não negarem a existência de um *trade-off* entre alinhamento e adaptabilidade, assumindo que, por natureza, tais capacidades são complexas, casualmente ambíguas, amplamente dispersas e demoradas para desenvolver, os autores propõem que as possíveis tratativas para este paradigma não sejam resumidas apenas ao modelo de “um ou outro”, mas que seja possível optar por ambas, através da construção de um contexto organizacional onde os colaboradores das organizações são estimulados a perseguir alinhamento e adaptabilidade, estando livres para escolher quando e como fazê-lo (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

A Tabela 2 compara como quatro dos autores utilizados colocam os mesmos conceitos de alinhamento e adaptabilidade em suas teorias, correlacionando cada uma das habilidades das empresas ambidestras entre si.

Tabela 2 - Comparativo entre as formas de expressão de alinhamento e adaptabilidade de acordo com os autores estudados.

<b>Autor</b>	<b>Formas de expressão do Alinhamento</b>	<b>Formas de expressão do Adaptabilidade</b>
<b>March (1991)</b>	<i>Exploitation;</i> Exploração de antigas certezas	<i>Exploration;</i> Exploração de novas possibilidades
<b>Tushman e O'Reilly (1996)</b>	Inovação Incremental; Mudança Evolutiva	Inovação Radical; Mudança Revolucionária
<b>Adler, Goldoftas e Levine (1999)</b>	Eficiência; Ajustado às rotinas	Flexibilidade; Ajustado às não-rotinas
<b>Gibson e Birkinshaw (2004)</b>	Alinhamento	Adaptabilidade

Fonte: Elaboração própria.

## 4.2 Fatores de influência para a ambidesteridade

Enquanto a ambidesteridade pode ser considerada um fator importante para a performance organizacional, ela é, em si, influenciada por diversos outros fatores. Raisch e Birkinshaw (2008), em estudo bibliográfico, centralizaram os fatores que antecedem a ambidesteridade em três grupos globais: estruturas organizacionais, contextos comportamentais e processos de liderança.

Diferentes autores puderam identificar fatores diversificados para a manifestação da ambidesteridade (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Não se pode assumir que qualquer dos grupos de fatores abaixo é definitivo nem que nenhuma das propostas teóricas esteja completa quanto a definir fatores para a uma performance ambidestra, mas todos eles têm, sem dúvida, seu papel na construção de empresas com capacidade de perseguir ambos adaptabilidade e alinhamento.

### 4.2.1 Fatores estruturais

A ideia de que fatores estruturais podem contribuir para a existência da ambidesteridade, apesar de não ser restrita à ambidesteridade estrutural, está diretamente ligada a ela, isto é, com

a forma como a empresa pode desenvolver estruturas internas para perseguir ao mesmo tempo alinhamento e flexibilidade (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Tushman e O'Reilly (1996) listam fatores que contribuem para a ambidesteridade estrutural. Um deles é a arquitetura organizacional, no qual empresas que buscam a ambidesteridade podem, por exemplo, buscar manter-se pequenas através do particionamento em pequenos grupos autônomos, para que os funcionários possam sentir empoderamento e responsabilidade com seus resultados, encorajando uma cultura de autonomia e tomada de risco que não é viável em organizações centralizadas, mas ainda podendo usufruir dos benefícios advindos de economias de escala e escopo (TUSHMAN; O'REILLY, 1996). O foco da arquitetura organizacional enquanto fator para a ambidesteridade é manter as decisões o mais próximo possível do consumidor e da linha operacional.

Adler, Goldoftas e Levine (1999) também propõem formas de lidar com a ambidesteridade através da separação espacial de tarefas de rotina daquelas de não-rotina, a fim de promover especialização dos colaboradores, reduzir custos de eficácia e aumentar a produtividade. Eles propõem mecanismos de superação do *trade-off* entre alinhamento e adaptabilidade que são descritos na sessão 4.2.3.

Em geral, os fatores estruturais que facilitam a ambidesteridade centram-se em dois conceitos base: separação espacial e estruturas paralelas (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008), lidando com o *trade-off* através da desconexão física ou temporal entre os processos que se beneficiarão de um ou outro modelo processual. Nesse contexto, a cultura, apesar de estar fortemente conectado aos fatores contextuais vem a ser importante para facilitar a existência das subunidades propostas por Tushman e O'Reilly (1996). Eles mencionam a necessidade de múltiplas culturas que apresentem, ao mesmo tempo, uma combinação de regras rígidas – necessárias para a busca de alinhamento – e regras mais maleáveis – fundamentais para a existência de adaptabilidade (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Tushman e O'Reilly (1996) reforçam que a cultura é um elemento chave tanto para o sucesso quanto para o fracasso das empresas no longo prazo, podendo representar tanto uma vantagem competitiva quanto criar obstáculos para a inovação e mudança. Uma cultura corporativa forte e ampla é fundamental para a integração na empresa, encorajando a identificação e compartilhamento de informações e recursos, promovendo consistência, confiança e previsibilidade.

#### 4.2.2 Fatores associados à liderança

Os modelos, processos, pessoas e estruturas que compõem a liderança mostram-se como fatores muito importantes para o surgimento e manutenção da ambidesteridade.

A proposta da ambidesteridade estrutural – de que é necessário separar o alinhamento e adaptabilidade – coloca a necessidade de conciliar as estruturas onde cada uma é desenvolvida (GÜTTEL; KONLECHNER, 2009). De fato, o conjunto de fatores proposto por Tushman e O'Reilly (1996) não estaria completo sem a existência de uma liderança que fosse, ela mesma, ambidestra. Fica a cargo dos gestores conseguir conciliar essas estruturas na ambidesteridade estrutural. Gerenciar unidades que perseguem estratégias amplamente diversas entre si e que possuem culturas e estruturas variadas é um desafio difícil e a habilidade para fazer isso advém da longevidade do mandato dos líderes e pelo contínuo investimento em sistemas de controle social (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Frequentemente esses líderes buscam personificar a cultura da empresa para agir como símbolos visíveis dela, mostrando-se modestos e humildes, em constante esforço para se renovarem (TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Enquanto grupo, a liderança continuamente reforça os valores de autonomia, trabalho em equipe, iniciativa, responsabilidade e inovação, assegurando que a empresa não se torne arrogante e que continue disposta a aprender dos concorrentes.

Tushman e O'Reilly (1996) ainda citam que estes são líderes que veneram o passado, mas que estão dispostos a continuamente mudar para se adaptar ao futuro. O real teste da liderança, segundo Tushman e O'Reilly (1996), é ser capaz de competir de forma bem-sucedida, aumentando o ajuste entre estratégia, cultura e processos, enquanto se prepara para as inevitáveis revoluções necessárias pelo ambiente de contínua mudança.

Os processos da liderança também são muito presentes na manifestação da ambidesteridade contextual (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Gibson e Birkinshaw (2004) tratam da importância dos líderes em facilitar um contexto que permita que a ambidesteridade contextual possa existir.

#### 4.2.3 Fatores contextuais

Enquanto os fatores estruturais conectam-se fortemente à ambidesteridade estrutural, a proposta de uma ambidesteridade contextual está relacionada a fatores contextuais. A



ambidesteridade contextual é facilitada pela existência de um contexto organizacional, onde ela pode se desenvolver em cada membro da instituição. O contexto organizacional se refere aos sistemas, processos e crenças que moldam o comportamento individual das pessoas em uma organização (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Gibson e Birkinshaw (2004) traçam paralelos entre o constructo do contexto organizacional e outros conceitos já antes tratados pela administração. O contexto organizacional se assemelha ao contexto estrutural no ponto em que o segundo diz respeito ao estabelecimento de mecanismos administrativos que visam criar certos comportamentos nos empregados, mas se diferencia quando não pretende enfatizar necessariamente sistemas e processos relativamente tangíveis como incentivos ou recompensas; ele se assemelha também à cultura organizacional quando esta expressa o sistema de crenças e valores subentendidos de uma empresa, mas sem expressar formalmente os sistemas e processos propostos de cima para baixo; e também tem semelhanças com o clima organizacional, uma vez que este representa o conjunto de características ambientais que afetam o comportamento e atitudes dos indivíduos (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

Adler, Goldoftas e Levine (1999) propõem a superação do *trade-off* entre alinhamento e adaptabilidade através da utilização de mecanismos que deem tratativa para as demandas controversas emitidas pelos processos da ambidesteridade. Dentre esses mecanismos, lista-se a criação de metarrotinas, o enriquecimento das rotinas de trabalho pela adição de não-rotinas, o intercâmbio entre funções com atividades de rotina e de não-rotina e a partição da empresa em subunidades especializadas em tarefas de rotinas ou em tarefas de não-rotina.

Adler, Goldoftas e Levine (1999), ao pesquisarem o funcionamento de uma montadora de veículos, identificaram dois fatores contextuais principais que auxiliam na aplicação dos mecanismos de superação do *trade-off* e, conseqüentemente, na ambidesteridade. O primeiro fator mencionado por Adler, Goldoftas e Levine (1999) é a capacitação, uma vez que a falta de conhecimento e habilidades necessárias para a efetiva implementação desses mecanismos pode ser crítico. É importante capacitar a equipe pois eles estão diretamente envolvidos em todas as etapas do processo, mas também os fornecedores, pois, inevitavelmente, a qualidade dos serviços e materiais fornecidos também influencia nas atividades produtivas da empresa.

O segundo fator destacado por Adler, Goldoftas e Levine (1999) é o nível de confiança que, por sua vez, influencia todos os quatro mecanismos de superação do *trade-off* que eles propõem. A confiança – ou falta dela – pode ser na consistência da equipe, isto é, falta de confiança de que a outra parte vai fazer o que ela disse que iria fazer, podendo afetar o apoio

aos quatro mecanismos, mas especialmente o de metarrotinas (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999).

Pode faltar confiança também na competência da equipe e dos fornecedores em cumprir suas tarefas, motivo pela qual o primeiro fator de Adler, Goldoftas e Levine (1999) é a capacitação. Por último, os quatro mecanismos podem ser afetados pela falta de confiança na congruência entre as subunidades possivelmente particionadas, ou entre os níveis hierárquicos da empresa, por exemplo. Os três tipos de confiança podem ser encontrados tanto na forma interpessoal quanto no sistema.

Como dito, os quatro mecanismos sustentados por esses dois fatores (capacitação e confiança), por sua vez, servem para superar a necessidade de *trade-off* entre alinhamento e adaptabilidade (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999). Segundo os autores, as metarrotinas funcionam como forma padronizada de resolver problemas até então não padronizados, isto é, rotinas que descrevem como criar novas rotinas para as tarefas novas, ou como modificar rotinas antigas que porventura precisem de ajustes.

O enriquecimento das funções, por sua vez, tem por utilidade adicionar tarefas não-rotineiras às rotinas dos colaboradores; a alternância ou intercâmbio entre funções permite que as pessoas dividam seu tempo e atenção entre os processos de alinhamento e adaptabilidade, em vez de se focar em fazer ambos simultaneamente; e a partição da empresa em subunidades focadas em tarefas de rotina e tarefas de não rotina, que foi citado na sessão 4.2.1, permite a existência de ambidesteridade de forma macroscópica (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999). O processo de facilitação da ambidesteridade organizacional, conforme proposto por Adler, Goldoftas e Levine (1999) pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 - Processo de superação do *trade-off* entre alinhamento e adaptabilidade e facilitação da ambidesteridade organizacional, segundo Adler et al (1999)



Fonte: Elaboração própria.

A leitura do contexto organizacional enquanto facilitador da ambidesteridade é feita através de quatro atributos comportamentais, em Gibson e Birkinshaw (2004):

a) disciplina, que induz os membros a voluntariamente se esforçarem para atender as expectativas geradas por seus compromissos explícitos e implícitos e que é fortalecida por um sistema aberto e sincero de *feedbacks* ágeis e por consistência na aplicação de sanções;

b) pressão, que induz os membros a sempre perseguirem objetivos mais ambiciosos, e que é favorecida pelo estabelecimento de uma ambição compartilhada, pelo desenvolvimento de uma identidade coletiva e pela capacidade de dar sentido pessoal para a forma com a qual os indivíduos contribuem para o propósito global das organizações;

c) suporte, isto é, facilitar a capacidade dos indivíduos em oferecer auxílio a outros, mecanismo este que permite que os personagens das empresas possam acessar o repertório de conhecimento e recursos de outras pessoas, que dá liberdade de iniciativa para os níveis mais baixos da organização e que estimula funcionários seniores a fornecer orientação e ajuda em vez de meramente exercer autoridade; e

d) confiança, que estimula os componentes da organização a terem compromisso uns com os outros, sendo influenciado pela justiça e equidade no processo de decisão, pelo envolvimento dos indivíduos nas atividades e decisões que os afetam, e pela presença de pessoal reconhecidamente capacitado nas posições de *staff*.

Gibson e Birkinshaw (2004) ressaltam que disciplina, pressão, suporte e confiança são interdependentes no estabelecimento no contexto organizacional.

É possível notar que observando o mesmo fenômeno, autores diferentes identificaram fatores diversificados que influenciam a ambidesteridade organizacional. Essa diversidade não invalida uma ou outra teoria, pelo contrário, apenas acrescenta, demonstrando que a ambidesteridade é mais complexa que se supõe.

O objetivo deste trabalho, porém, foca-se nos fatores contextuais, colocando-os a prova através do estudo de caso de três empresas de micro ou pequeno porte, a fim de observar como esses fatores se comportam facilitando ou dificultando a existência de ambidesteridade em um determinado cenário, escolhido propositalmente com o objetivo de refletir sobre a validade do contexto organizacional enquanto fator para a ambidesteridade organizacional. Dessa forma será possível construir uma base mais sólida para que pesquisadores e gestores optem pela ambidesteridade como caminho para a performance organizacional.

### 4.3 Ambidesteridade e pequenas organizações

Estudos anteriores sobre a ambidesteridade com foco em empresas de pequeno porte se focaram até o momento em alguns poucos tópicos. Fato é que as pesquisas até o momento se concentraram apenas em grandes empresas (CHANG; HUGHES, 2012; STOROPOLI; SILVA; PEREIRA, 2014).

A primeira pesquisa a ser citada buscou investigar o papel, as responsabilidades e o processo de decisão das equipes gerenciais em negócios alocados em economias transicionais (GEDAJLOVIC; CAO; ZHANG, 2012), identificando que essas empresas de pequeno porte têm papel fundamental e crescente nesses mercados, por gerarem crescimento substancial e novos empregos para os países em que estão alocadas. As decisões praticadas pela alta gerência acerca da ambidesteridade, neste contexto, executam papel vital ao determinar os tipos de oportunidades de negócio que serão identificadas e perseguidas.

A segunda pesquisa mencionada, investiga o papel das condições estruturais, contextuais e da liderança em moldar o equilíbrio das dimensões da inovação em pequenas empresas, ao invés da combinação de dimensões, mostrando também se a inovação pela ambidesteridade é de fato uma estratégia relevante para facilitar uma performance superior em pequenas empresas (CHANG; HUGHES, 2012).

Os resultados apontam que as estruturas organizacionais internas podem servir de facilitadores para o equilíbrio das dimensões da inovação, a qual, por sua vez, serve de precursora para a ambidesteridade, apontando também que entre liderança, estrutura e contexto, somente a primeira tem papel significativo no alcance de inovação ambidestra (CHANG; HUGHES, 2012).

O estudo de Chang e Hughes (2012) também aponta que os estudos até o momento se focaram majoritariamente nas formas como a ambidesteridade pode se desenvolver em grandes empresas, tendo poucos focado nas de pequeno porte, as quais possuem diferenças fundamentais, como disponibilidade de recursos capitais e humanos, limitação dos conhecimentos dos gestores em gerir mudanças ambientais internas e externas, tendência a serem menos burocráticas, estruturadas e diversificadas, possuindo poucos sistemas e estruturas formais e poucas atividades de planejamento e, portanto, tendo mais dificuldades em gerenciar os *trade-offs* associados às atividades de alinhamento e adaptabilidade.

Kammerlander e seus colaboradores (2015) também pesquisam sobre o papel do gestor de pequenas empresas – neste caso, mais especificamente do presidente – em influenciar a

empresa como um todo na busca pela ambidesteridade. Pesquisando sobre como o perfil comportamental de gestores pode influenciar a empresa, em especial os gestores que tem um perfil com foco regulatório, os resultados do estudo apontam que o foco regulatório compreende duas dimensões distintas e interdependentes, sendo o primeiro (foco em reconhecimento) associado positivamente com o desenvolvimento da ambidesteridade, e o segundo (foco em prevenção) associado negativamente com o desenvolvimento do alinhamento interno, ao contrário do que diz a teoria revisada pelo autor (KAMMERLANDER et al., 2015).

Por último, Kammerlander e seus colaboradores (2015) justificam essa disparidade entre seus achados e o embasamento teórico de sua pesquisa ao lembrar que as pesquisas revisitadas se focaram extensamente em grandes companhias.

Abebe e Angriawan (2014) estudaram a conexão entre as orientações mercadológica e empreendedora com o grau de atividades ambidestras em pequenas empresas, através da ótica da percepção da intensidade de competitividade. Os achados indicam que os resultados do processos decisório de empresas em ambientes de alta competitividade são incertos, aleatórios e de curta duração, e que a natureza dessas decisões afetam o alinhamento e a adaptabilidade enquanto elementos da empresa; mais importante que isso, os achados indicam também que a relação entre a orientação mercadológica e as atividades de alinhamento tendem a diminuir conforme aumenta o grau de competitividade externa, enquanto no mesmo cenário ela tende a aumentar a relação entre a orientação mercadológica e as atividades de adaptabilidade (ABEBE; ANGRIAWAN, 2014).

Pesquisa conduzida por Storopoli, Silva e Pereira (2014) foca-se em correlacionar o nível de percepção do alinhamento e da adaptabilidade de colaboradores de empresas com o tamanho delas e com o cargo hierárquico. Apesar de não ter sido possível encontrar correlações válidas entre os níveis hierárquicos, Storopoli, Silva e Pereira (2014) afirmam que há diferença na percepção dos níveis de adaptabilidade e alinhamento em pequenas empresas, onde o nível de alinhamento é percebido mais fortemente que o nível de adaptabilidade. Essa diferença na percepção diminui conforme o tamanho da empresa vai aumentando. Os autores supõem que a quantidade de recursos disponíveis para investir – o qual é maior em grandes empresas – é fator determinante para o desenvolvimento das atividades de alinhamento (STOROPOLI; SILVA; PEREIRA, 2014).

Por último, Lubatkin (2006) investiga o papel da integração comportamental da alta gerência enquanto fator para a ambidesteridade em pequenas organizações. Ele argumenta que um time de alta gerência com comportamentos integrado consegue sincronizar as tarefas e

processos do restante da equipe com mais eficácia, incluindo a qualidade da comunicação, comportamento colaborativo e tomada conjunta de decisão, e que, dessa forma, a integração comportamental da alta gerência ajudará a equipe a lidar com os processos cognitivos opostos que compõem a ambidesteridade (LUBATKIN, 2006).

A escolha das empresas pequenas em sua pesquisa se dá pela proposta de que elas precisam se apoiar mais nas habilidades da gerência para atingir a ambidesteridade, uma vez que lhes falta recursos para executar a ambidesteridade por outros meios. Os resultados da pesquisa apontam para a confirmação dessa hipótese – de que a integração comportamental da alta gerência influencia positivamente para a ambidesteridade organizacional em pequenas empresas –, mas os achados indicam que essa relação pode ser indireta (LUBATKIN, 2006).

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira classificação necessária é quanto a finalidade da pesquisa. Visto o objetivo de descrever um fenômeno observável em seu contexto, estabelecendo e descrevendo uma relação causal – entre o contexto organizacional e a ambidesteridade contextual –, esta é uma pesquisa descritiva (GIL, 2008).

Quanto ao método, esta é uma pesquisa de estudo de caso, pois pretende investigar um evento contemporâneo em profundidade, sem segregar o fenômeno de seu contexto (YIN, 2015). É ainda um estudo de caso múltiplo, visto que a coleta e análise dos dados será feita em mais de um contexto, e holístico, dado que será investigada somente uma unidade de análise, dentro de cada contexto (YIN, 2015). Os casos estão descritos na sessão 6 deste trabalho.

Sobre as ferramentas de coleta de dados, buscou-se utilizar a metodologia de entrevistas, procurando sempre triangular os dados coletados a partir de múltiplas fontes de evidência, a fim de elevar a validade do constructo, a validade interna e externa e a confiabilidade dos dados (YIN, 2015). As entrevistas foram conduzidas pessoalmente, na sede das empresas escolhidas para compor o conjunto de casos desta pesquisa, onde, utilizando roteiro semiestruturado, entrevistou-se um membro da direção da empresa e pelo menos um colaborador. Os dados utilizados foram sempre qualitativos, visto que advieram do discurso dos entrevistados.

## 6 DESCRIÇÃO DOS CASOS

A primeira empresa estudada, a qual será tratada por “Empresa *Alfa*”, é uma agência de publicidade com foco em marketing digital, situada na cidade de São Luís. A Empresa *Alfa* foi fundada legalmente em 2009, mas só iniciou as atividades em 2013. Seu surgimento está ligado com a necessidade específica de um cliente da agência de publicidade que hoje funciona como *holding* de diversas empresas no segmento, incluindo a própria Empresa *Alfa*.

A carteira de clientes da Empresa *Alfa* é composta principalmente de clientes públicos, mas a empresa decidiu recentemente reorganizar seu posicionamento de mercado, investindo em visibilidade, a fim de atingir novos clientes no varejo. Sua área de atuação é o estado do Maranhão, com foco na cidade de São Luís. A empresa *Alfa* possui 22 funcionários próprios, dentro os quais foram entrevistados o gerente da área operacional, uma coordenadora também ligada às atividades operacionais da empresa, e um colaborador da linha produtiva.

O segundo caso deste estudo múltiplo, tratado aqui como “Empresa *Beta*”, é uma instituição de ensino, focada em pós-graduações, mestrados corporativos, educação executiva, treinamentos e cursos técnicos. A empresa *Beta* também está localizada na cidade de São Luís, atendendo a moradores, empresas e órgãos públicos da cidade, bem como moradores do interior que viajam para realizar seus cursos. Fundada em 2003 com foco em consultoria empresarial, mudou progressivamente sua atividade fim até a que exerce hoje. A empresa *Beta* mudou-se para a atual sede em 2012.

Atualmente a empresa está em processo de implementação de novos produtos, tendo recebido visitas de órgãos reguladores para a autorização de cursos de graduação, tendo um deles já sido aprovado. A empresa *Beta* possui 20 funcionários em seu quadro. Desses, entrevistou-se a coordenadora de qualidade, uma assistente administrativa envolvida nos processos de venda, matrícula e protocolo e uma coordenadora do setor pedagógico.

A terceira empresa a compor o conjunto de casos estudados é um restaurante de comida japonesa, também localizado na cidade de São Luís. Ela será tratada aqui por “Empresa *Gama*”. A empresa foi fundada em 2009 e vendida para a atual administração em 2013, que passou a implementar novidades e melhorias no modelo de negócio, no relacionamento com o cliente, portfólio de produtos e parcerias comerciais. A empresa possui 12 funcionários, tendo sido entrevistados uma das sócias-proprietárias, que é também responsável pela comunicação da empresa e pela maioria das inovações de produto, além do líder de cozinha. Na Tabela 3 é possível verificar as principais características dos casos estudados.



Tabela 3 - Descrição dos casos estudados

	<b>Empresa Alfa</b>	<b>Empresa Beta</b>	<b>Empresa Gama</b>
<b>Segmento de Atuação</b>	Marketing Digital	Educação Superior e Corporativa	Alimentação
<b>Região de Atuação</b>	Maranhão	São Luís e cidades próximas	São Luís
<b>Data de Fundação</b>	2009 (legal) e 2013 (real)	2003	2009 (fundação) 2013 (aquisição pelos novos administradores)
<b>Quantidade de Funcionários</b>	22	20	12

Fonte: Elaboração própria.

### 6.1 Empresa Alfa

A empresa *Alfa* tem sua atuação na área de marketing, com atuação em ambientes digitais, tais como redes e mídias sociais. Dentre os produtos oferecidos estão gerenciamento de redes sociais, criação de sites, serviço de otimização de ferramentas de busca, monitoramento e mobilização de redes sociais.

Sua fundação em 2009 foi meramente legal, uma vez que suas atividades se iniciaram somente no ano de 2013. O surgimento da empresa está ligado com a necessidade de atendimento da demanda de um cliente específico, um cliente público, por parte da agência de publicidade que hoje funciona como *holding* da empresa *Alfa* e de outras empresas que atuam na área de marketing. Sua principal clientela é composta de empresas públicas, obtidas através de licitação. Nesse aspecto, o relacionamento do proprietário da empresa com os donos das contas públicas é fator fundamental no posicionamento mercadológico da empresa.

O gestor entrevistado menciona que “o primeiro plano era continuar com clientes públicos, mas o retorno de investimento é muito baixo a longo prazo e acaba atrapalhando o crescimento da empresa”. Por esse motivo, um novo posicionamento de mercado, uma reestruturação interna e um novo portfólio de produtos têm sido implementados, a fim de expandir os serviços para o segmento do varejo. Desta forma, o novo posicionamento mercadológico da empresa inclui uma abertura maior para “qualquer cliente, para ajudá-lo a crescer junto com a gente”, conforme informa o gestor.

A área de atuação da empresa também se relaciona com a atual estratégia adotada. Por mais que o primeiro cliente, que motivou a criação da empresa, tenha sido do interior do estado, o foco foi trazido para São Luís e cidades do entorno, onde a proximidade geográfica permite

o acesso aos principais clientes públicos e privados que possuem sede na capital do estado. A expansão planejada, porém, tem ocorrido em toda a região do Maranhão, através da abertura de “novas frentes de trabalho para atender o resto do estado”, como foi relatado em entrevista.

O Quadro 1 apresenta os principais aspectos da visão estratégica do gestor entrevistado da empresa *Alfa*.

Quadro 1 - Visão estratégica do gestor da empresa *Alfa*.

- O primeiro plano era continuar com clientes públicos, mas o retorno de investimento é muito baixo a longo prazo e acaba atrapalhando o crescimento da empresa, então a gente vê que é necessário entrar no varejo;
- Antes do varejo, tínhamos qualidades e diretrizes que o cliente precisava ter e seguir para que pudéssemos atender ele, hoje vemos que é preciso pegar qualquer cliente para crescer junto com a gente;
- A gente busca sempre qualificar os profissionais que já estão aqui;
- Estamos sempre atualizando os processos internos;
- Buscamos oferecer serviços que a gente sabe que outras empresas do ramo aqui em São Luís não oferecem;
- Inovar é uma necessidade. A gente sempre está vendo que é preciso oferecer algo de diferente para o cliente.

Fonte: Elaboração própria.

## 6.2 Empresa *Beta*

A empresa *Beta* é uma instituição de ensino, com foco em educação nas áreas que gestão de empresas. Seu início se deu como consultoria, oferecendo treinamentos *in company* (do inglês: na empresa), isto é, dentro de outras empresas, para pessoas jurídicas públicas e privadas, passando por uma evolução gradual até o ponto em que, hoje, oferece pós-graduações, mestrados corporativos e pequenos cursos. Os projetos futuros incluem cursos de bacharelado e tecnológicos, também voltados para gestão, além de pequenas mudanças nos cursos já existentes, como módulos internacionais, turmas com perfil selecionado, incubadora de empresas, dentre outras. A empresa foi fundada em 2003, mudando-se para uma nova sede, no mesmo bairro, no ano de 2012.

A principal escolha tecnológica da empresa foi “estar abrigada na internet”, como diz a coordenadora de qualidade, o que foi executado, a princípio, através de convênios com outras escolas e, em seguida, com a aquisição de uma planta tecnológica própria. A escolha da posição geográfica relaciona-se com a presença de uma clientela potencial nos bairros arredores, apesar de a empresa declarar ter clientes de toda a cidade e até de outros municípios. Apesar de uma

mudança de sede, em 2012, a empresa escolheu permanecer nas proximidades da antiga sede, com o objetivo de continuar atendendo o seu principal público.

O Quadro 2 apresenta as principais visões estratégicas da empresa, através da fala da coordenadora de qualidade.

Quadro 2 - Visão estratégica do gestor da empresa *Beta*.

- Sempre se buscou estar abrigado na internet, a princípio com convênios e no atual momento, com a aquisição desse parque tecnológico;
- Vimos que nosso público principal estava vindo desses arredores, de onde já estávamos antes, então optamos por este local;
- Nós sempre buscamos atrelar as práticas de mercado à nossa prática teórica;
- A empresa sempre tenta utilizar metodologias pedagógicas referenciáveis, trazendo uma discussão o tempo todo atualizada, através da metodologia de estudos de casos;
- Sempre assim, antenados com o que o mercado deseja;
- Existe uma qualidade no líder, dele provocar, dele fazer com que sejam bem-vindas as mudanças;
- É difícil chegar para o funcionário, ele que está acomodado, que está vendo aquela forma diferente de fazer as coisas, a primeira impressão é que vai mexer com alguém que ‘eu não vou ter condições de fazer’;
- A gente não prospecta muito adiante.

Fonte: Elaboração própria.

### 6.3 Empresa *Gama*

A empresa *Gama* surgiu como filial de uma marca de restaurantes de comida de japonesa no ano de 2009. A primeira unidade, localizada em outro bairro, foi inaugurada sete meses antes. Esta unidade, porém, foi vendida para os atuais proprietários em 2013. Apesar de manter a mesma marca, a empresa *Gama* mantém “total liberdade para criar novas estratégias e utilização da marca”, como relata a sócia-proprietária em entrevista. Segundo ela, este foi o início “de novas parcerias, criações de promoções e programas de comunicação e de relacionamento com clientes”. A empresa ainda tem duas unidades dividindo a mesma marca, mas com proprietários diferentes e, portanto, administração, promoção e preços diferentes. Ambas as unidades são propriedade de pessoas da mesma família, o que, segundo a entrevistada, facilita a negociação de uso de marca entre as empresas.

A posição geográfica da empresa não foi escolhida pelos atuais proprietários, mas a manutenção do negócio nesse local é motivada pelo fato de os principais clientes já conhecerem a localização.

A entrevistada afirma que a tecnologia empregada é apenas o suficiente para o funcionamento atual. Houve tentativa de implementação de novas tecnologias no atendimento,

tais como compra pela internet com entrega em casa, mas que a falta de habilidade com tecnologia da equipe e a baixa disponibilidade de capital para investir inibiram a existência dessas frentes de serviço. A proprietária assume que “a empresa ainda precisa se aprimorar, mas para acompanhar o mercado é necessário certo investimento que a empresa ainda não dispõe”.

A empresa realizou diversos treinamentos para melhorar o nível de serviço, especialmente após a identificação de diversos déficits em produtividade, quando da aquisição do negócio. Os investimentos na qualidade e agilidade do serviço da equipe tem sido o foco desde a aquisição, mas o interesse em expandir precisou ser projetado para o longo prazo, para que a empresa pudesse se alinhar e reconquistar parte da clientela perdida na administração anterior e na transição.

O Quadro 3 apresenta os principais pontos da visão estratégica da gestora.

Quadro 3 - Visão estratégica do gestor da empresa *Gama*.

- Inovar é o segredo do nosso sucesso;
- Procuramos sempre incluir a opinião do cliente nas promoções e criação de novos produtos;
- Inserimos clientes e funcionários nas tomadas de decisão, tanto em produtos e serviços quanto em processos;
- Estreitamos o relacionamento com parceiros, fornecedores e clientes na busca pela inovação;
- Não faço nada sozinha, tudo eu peço a participação dos cozinheiros e do gerente para que a gente crie junto.

Fonte: Elaboração própria.

Os casos escolhidos constituem elemento vital para o sucesso da pesquisa. Descrevê-los, por sua vez, é tarefa fundamental para analisá-los com propriedade, conforme faz-se na sessão 7.

## 7 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A análise iniciou-se pelas atividades de inovação da empresa *Alfa*, sendo possível identificar os quatro tipos categorizados pelo Manual de Oslo (1997). A inovação de produto da empresa *Alfa* relaciona-se à sua necessidade constante de adaptar o modelo de seus relatórios às modificações nas políticas de privacidade das redes e mídias sociais, que são suas principais ferramentas de trabalho. Acompanhado dessa necessidade imposta pelo ambiente externo, os relatórios entregues – que compõem o serviço entregue aos clientes, especialmente em serviços de monitoramento de redes sociais – estão sempre passando por melhorias de *layout*, apresentação e informações contidas.

As inovações de processo também se relacionam às transformações impostas pelas ferramentas utilizadas, que geram a necessidade de modificar os processos internos das atividades operacionais para mantê-las sem déficit de qualidade e produtividade. Estas duas são inovações incrementais que ocorrem pela necessidade de transformação impostas pelo ambiente organizacional, conforme Tushman e O’Reilly (1996) descrevem ao associar esse ambiente com a teoria evolucionária de Darwin.

As inovações de marketing da empresa estão representadas pelo reposicionamento de mercado da empresa, que decidiu agregar clientes do varejo, segmento de mercado com o qual nunca haviam trabalhado antes e que exigiu deles reestruturação interna, implantação de um setor de atendimento, ampliação da equipe, etc., onde pode-se identificar a prática de inovação radical.

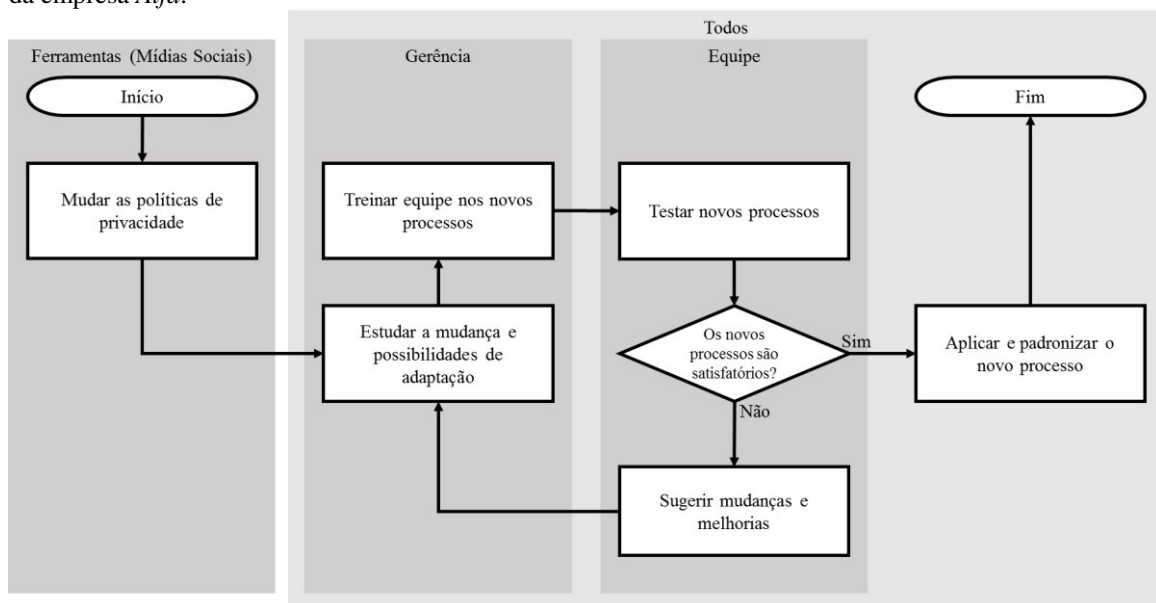
Associado a isso, inovações organizacionais na estrutura foram identificadas, conforme diz o gestor: “nós estávamos no terceiro andar e nos mudamos para o primeiro, em uma sala só, onde todos podem ficar juntos, sem divisórias, podendo interagir”. Com essa nova organização do ambiente de trabalho, o gestor pretende incrementar agilidade e qualidade no processo e melhorar as relações entre os funcionários. A coordenadora de produção entrevistada reforça a importância disso quando reconhece que o funcionamento da empresa “roda em torno do trabalho em equipe”.

Ao descrever o protocolo interno para adaptação às mudanças nas políticas de privacidade das mídias sociais utilizadas como ferramenta, é possível identificar o uso das metarrotinas descritas por Adler, Goldoftas e Levine (1999). Tanto o gestor quanto a coordenadora de produção da empresa *Alfa* descrevem o processo. O gestor diz que “primeiro vamos entender o que aconteceu e como vamos adaptar isso às necessidades nossas e do cliente,

conduzindo então um treinamento com toda a equipe explicando como, a partir de agora, vão ser conduzidos os processos internos, qual o novo procedimento de coletar e relatar esses dados”.

A segunda etapa da metarrotina é o teste dos novos processos onde, durante uma semana, a equipe pratica os novos métodos, repassando *feedbacks* e pontos de melhoria para, já na semana seguinte o novo processo tornar-se padrão operacional. A Figura 2 ilustra a metarrotina utilizada para adaptar-se às mudanças nas ferramentas utilizadas. Os quadros cinzas representam a competência de cada etapa do processo.

Figura 2 - Fluxograma da metarrotina de adaptação às mudanças nas políticas de privacidade das mídias sociais da empresa *Alfa*.



Fonte: Elaboração própria.

Outros elementos do contexto organizacional que puderam ser identificados no caso da empresa *Alfa* são o suporte e a confiança (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004), em especial na fala da coordenadora de produção, que por diversas vezes ressaltou sua confiança no trabalho dos colegas, destacando a importância que todos dão para o trabalho em equipe. Evidência disso está no momento em que ela cita sobre a eficiência de alguns serviços específicos, que apresentam forte interdependência entre diversos setores, tais como redatores, *designers*, *social medias* e até mesmo do gerente da empresa.

A existência do suporte pode ser vista no discurso do funcionário da produção que menciona sobre o gerenciamento de crises, quando diz que “se tem alguma crise com algum cliente, normalmente a gente age em conjunto para tentar conter, sem essa de ‘tal pessoa faz

isso, tal pessoa faz aquilo””. Além de ser uma oportunidade de notar a existência do suporte entre os funcionários, o gerenciamento de crise exige da equipe a conciliação de atividades de rotina com atividades de não-rotina, enriquecendo o trabalho, conforme descrevem Adler, Goldoftas e Levine (1999). A coordenadora de produção reforça a importância da nova organização estrutural para estimular esse ambiente de suporte afirmando que “agora a gente está aqui em baixo, então é um salão só e todo mundo se ajuda”.

A empresa *Alfa* apresentou níveis fracos de disciplina e pressão em seu contexto, evidenciado pela ausência de estratégias que estimulem o compromisso e a ambição na equipe. A medição da qualidade dos serviços é feita de forma numérica, através de prazos e interações do público, isto é, dos “amigos” e “seguidores” que os clientes têm nas mídias sociais utilizadas, mas não há um mecanismo de reconhecimento associado, como cita a coordenadora de produção: “não possuímos metas, mas existem prazos para a entrega de relatórios, para uma demanda ou outra, por exemplo. [...] A gente está sempre pensando e buscando formas de aumentar o volume de curtidas nas páginas”. A disciplina, por sua vez, parte da iniciativa da equipe em ter “responsabilidade para fazer o trabalho”, como evidência o relato da coordenadora de produção, não tendo sido possível identificar influência ativa dos gestores da empresa nisso.

Foi possível identificar também na empresa *Alfa* a participação positiva dos colaboradores nos processos de inovação da empresa, tanto através do relato do gestor que diz que “eles [os funcionários] são sempre incentivados a trazer coisas novas pra gente” e que reconhece a importância do incentivo a cursos e qualificação no surgimento de novos produtos e processos, quanto no discurso da coordenadora operacional que diz que “a todo momento nós damos sugestões de como melhorar o processo, [...] a gente está sempre se atualizando”. A etapa de *feedbacks* (“Sugerir mudanças e melhorias”) da metarrotina de adaptação às mudanças nas políticas de privacidade das mídias sociais, descrita na Figura 2, é outra evidência dessa participação compartilhada nos processos de inovação incremental.

Pode-se, então, diagnosticar a ambidesteridade contextual na empresa *Alfa*, pois apresenta preocupação frequente com o alinhamento interno, conforme fala o gestor que “sempre tenta atualizar os processos internos”, associado a busca incansável por adaptabilidade, seja por demanda do ambiente em que executa suas atividades (as transformações contínuas em suas ferramentas de trabalho), seja por busca de competitividade no mercado, com inovações radicais em marketing, como um reposicionamento de mercado.

O contexto organizacional, por sua vez, apresenta de forma sólida os fatores de suporte e confiança, evidenciados pelo processo de gerenciamento de crise e pela interdependência eficiente dos setores. A tentativa dos gestores em influenciar com estratégias de estímulo ao suporte e à confiança mostra-se bem-sucedida. Os aspectos de disciplina e pressão, por sua vez, partem da equipe, sem ter sido possível identificar estratégias de influência nesses aspectos.

A empresa *Beta* apresentou melhorias também nas quatro categorias descritas pelo Manual de Oslo (1997). Foi possível identificar inovações de produto, representada pelo lançamento de novos cursos de bacharelado e tecnológicos; inovações de processo, através de novos métodos de avaliação na conclusão de cursos; inovação de marketing, que pode ser identificada na nova forma de parcelamento, onde o aluno começa a cursar módulos no mesmo mês que pagou, sem necessariamente ter que esperar até a data de início das aulas – esta podendo ser considerada também uma inovação em produto –; e inovação organizacional, através da criação do núcleo de desenvolvimento estratégico, associado à redução de quadro a fim de disponibilizar capital para outros projetos.

Algumas inovações da empresa *Beta* podem ser consideradas como incrementais, enquanto outras são modificações novas para a empresa, mas nenhuma forma de ambidesteridade pode ser identificada nela. O foco da empresa é o alinhamento interno, e isso está evidenciado na visão da coordenadora de qualidade quando diz que “a gente não prospecta muito adiante”.

A eventual necessidade de adaptabilidade é tratada da mesma forma que o alinhamento, de forma pontual e sem muita presença na empresa. Mesmo as atividades que poderiam ser consideradas radicais são tratadas através de processos de alinhamento interno, como os cursos de bacharelado e tecnológicos e o módulo internacional do MBA que vêm de incrementos de produtos e serviços já existentes, ou a incubadora de empresas que será incremento de produtos que virão a existir – neste caso, a graduação.

A coordenadora de qualidade cita reuniões semestrais onde são revisados os procedimentos internos e discutidas melhorias. As possíveis inovações são decididas e então desdobradas para a equipe: “nós fazemos sempre ao final de cada semestre uma revisão dos nossos próprios procedimentos, os cursos, sempre antenados com o que o mercado deseja”. A participação da equipe nessas inovações está na operacionalização delas, mas que não podem ser conceituadas como atividades de inovação (MANUAL..., 1997), como visto na fala da coordenadora acadêmica entrevistada que diz: “devido ao crescimento da empresa, o acesso aos



processos de tomada de decisão a respeito da inovação ficou mais restrito. Hoje as inovações são discutidas entre a diretoria e somente repassada para fazermos a parte operacional”.

O nível de transparência das decisões sobre inovação na empresa é restrito, evidenciado na fala da gestora que diz: “existem ali níveis que vão receber a informação de alguma forma minimizada”. A centralização das decisões também representa o particionamento e centralização da atividade inovadora, motivado pelo crescimento da empresa.

Há, porém, a presença de alguns fatores do contexto organizacional. A capacitação mostra-se presente na entrevista da coordenadora acadêmica quando diz que “a empresa oferece nos próprios cursos [...] para os funcionários que são graduados [...] e também nos cursos de extensão que oferecemos anualmente de matemática financeira, excel, etc., para quem estiver precisando, sem custo nenhum”, e da coordenadora de qualidade que afirma fazer treinamentos para desenvolver habilidades necessárias para as inovações planejadas.

O suporte e a confiança ficaram evidenciados no discurso da coordenadora acadêmica que fala que isso é “cultural”, onde os funcionários envolvem-se com as atividades de toda a empresa, com o objetivo de aprender mesmo as tarefas que não são suas, podendo, assim, oferecer suporte na realização das atividades de outrem e estimulando a confiança de que todos vão exercer suas tarefas. Essa prática também representa a presença de alternância de tarefas na empresa (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999). Já para a equipe de vendas, suporte e confiança são incentivados pela coletivização de uma meta numérica, que está associada à remuneração deles, incentivo que não está presente nos outros setores da empresa. A funcionária do atendimento destaca que “somos uma equipe, se um está precisando de ajuda, a gente ajuda” e que “nosso foco, a priori, é que todos consigam bater a meta para que a gente consiga a meta total”.

A noção de compromisso e a busca por fazer mais, que estão associados respectivamente aos fatores de pressão e disciplina, também estão ligados ao sistema de remuneração da equipe de vendas, mas ausentes no restante dos setores. Na empresa *Beta*, esses fatores partem principalmente da iniciativa dos funcionários, como pode ser identificado na fala da funcionária do atendimento que foi entrevistada: “nós temos uma noção de mundo, principalmente do mundo dos negócios, então sabemos que para permanecer e crescer você precisa trazer retorno”. Ainda que o vendedor que melhor contribuiu para o atingimento da meta coletiva receba a maior fatia, essa estratégia apenas consegue estimulá-los a fazer mais que os outros, não mais que eles próprios. O desdobramento das metas, também realizado sem a participação da equipe, isto é,

de cima para baixo, e em valores sempre ascendentes, por sua vez garante a existência do fator pressão. O sistema de metas, em si, garante o fator disciplina.

Dos setores entrevistados, a equipe de vendas foi a que apresentou maior inclinação para a autonomia – mesmo que a maioria das decisões na empresa sejam centralizadas – e iniciativa para inovar, o que pode ser evidenciado na fala da consultora entrevistada quando diz que “parte da captadora propor ideias de campanhas diferentes” e que “a liderança nos dá liberdade de expor ideias”.

A empresa *Gama* demonstrou que seu posicionamento de envolvimento com as atividades inovativas tem sido sua principal prática para a sobrevivência. Após ter sido adquirida pelos novos proprietários e implantado uma nova política de relacionamento com o cliente, a gestora, em entrevista, revelou ter percebido grande insatisfação da clientela quanto à qualidade do atendimento: “quando a gente pegou a empresa em 2013 e criamos as redes sociais, surgiu muita reclamação pois a estrutura não estava preparada para quantidade de clientes, os funcionários não eram treinados”.

As decisões, a partir daí, passaram a sempre envolver os clientes. As principais necessidades de qualificação da equipe e de desenvolvimento de novos produtos foram facilmente identificadas através do *feedback* ativo dos consumidores, estimulados pela prática de relacionamento estreito com eles nas redes sociais. A gestora diz que “passou a incluir a opinião dos clientes nas promoções e criação de novos produtos”, sem deixar de participar a equipe nesse processo, incluindo “funcionários nas tomadas de decisão tanto em produto e serviço, quanto em processo”.

As inovações de produto na empresa *Gama* acontecem de forma incremental e radical. A maior parte das ideias surge do mercado e é trazida para debate com a equipe operacional, conforme relata o chefe de cozinha: “isso é um trabalho conjunto, meu, da minha equipe, da gerência e dos clientes”. A empresa não possui setor dedicado à inovação, uma vez que ela acontece de forma descentralizada, com responsabilidades compartilhadas entre os membros da equipe. Um exemplo é o novo cardápio de refeições para almoço, sugestão da gestora e de alguns combos de peças de sushi que foram sugestão da equipe. A execução de criação de novos produtos é responsabilidade principal da equipe de cozinha, que possui conhecimento técnico para realizar esta tarefa e liberdade para sugerir melhorias.

Não foram identificadas nenhuma inovação em processos na empresa *Gama*. Isso é reflexo da necessidade da empresa em reforçar seu alinhamento interno para garantir o bom

funcionamento, decisão que pode ter sido motivada pelos acontecimentos no período de aquisição dos novos sócios, onde foram identificados déficits em produtividade.

As inovações de marketing estão representadas pela recombinação de produtos já existentes, com novo posicionamento de marca. A gestora em entrevista, fala sobre essas novas marcas: “o estreitamento com determinados clientes que são formadores de opinião na sociedade ludovicense e o lançamento de barcas temáticas com o nome deles ajudou na divulgação e atraiu mais clientes para o restaurante”. Essa nova forma de apresentação de produtos que já existiam pode ser considerada uma inovação de marketing.

A principal inovação organizacional identificada foram as parcerias estabelecidas com outras empresas. Essa estratégia de estreitamento de relações com fornecedores e parceiros permitiu, dentre outras vantagens, o uso da marca destes parceiros em diversas situações vantajosas. Uma dessas vantagens está evidenciada na criação de produtos exclusivos – alguns deles pioneiros na cidade – que levam essas marcas referenciadas no nome, e que se destinam a clientes de segmentos específicos que antes não eram atendidos por nenhuma empresa na atividade de restaurante de comida japonesa, na cidade de São Luís, mas que já eram clientes da marca que deu nome ao novo produto.

Dentre os aspectos do contexto organizacional presentes na empresa, pode-se destacar o uso de treinamentos. A política de integração na empresa somente permite que o um novo funcionário assuma uma responsabilidade por completo se já tiver sido treinado na função. A evidência pode ser vista no setor de cozinha, onde os novos cozinheiros iniciam o expediente mais cedo para serem treinados, somente podendo conduzir um prato por completo depois de estarem preparados para tal, como fala o chefe de cozinha em entrevista: “a pessoa quando entra para fazer sushi, começa um treinamento todos os dias [...] ele entra mais cedo para fazer um treinamento [...] até estar preparado para assumir um prato”.

Pressão e disciplinas são elementos presentes, estimulados por práticas de delegação de tarefas, o que permite também alternância e enriquecimento de rotinas (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999), e premiações para “os funcionários que se destacam em comportamento, trabalho em equipe, produtividade e resultados”, conforme relata a gestora e sócia-proprietária. O relacionamento da liderança com a equipe, através da política de integração e da prática de treinamentos incentiva os atributos de suporte e confiança, que também são influenciados pela transparência da gerência em relação aos resultados da empresa.

A empresa *Gama* apresenta elementos fundamentais para o diagnóstico da ambidesteridade contextual, tais como práticas de alinhamento interno associados a inovações adaptativas e participação ativa dos colaboradores na inovação.

Um ponto identificado em todos os casos foi a capacitação, que é fator facilitador para os mecanismos de superação do *trade-off* entre alinhamento e adaptabilidade (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999): a empresa *Alfa* possui uma política de treinamentos incorporada à um processo de metarrotina, além do uso frequente de treinamentos direcionados para a equipe, como pode ser identificado na fala do gestor quando esse diz que “a gente busca sempre qualificar os profissionais que já estão aqui, com cursos”, e do reconhecimento da importância desses treinamentos para a inovação da empresa; a empresa *Beta* faz uso de treinamentos para ensinar habilidades necessárias para a equipe; e a empresa *Gama* tem em sua política de integração a prática de somente permitir que um novo colaborador inicie suas funções depois de estar apto a exercê-la, além de considerar os treinamentos como ferramenta importante para a liderança pelo exemplo.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A ambidesteridade organizacional está fundamentada na conciliação de práticas de alinhamento e adaptabilidade, na inovação incremental e radical, premissas importantes para uma performance bem-sucedida no curto, médio e longo prazos (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; MARCH, 1991; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Com o objetivo de facilitar o surgimento e manutenção das práticas inovativas, o contexto organizacional foi identificado como fator fundamental, em especial para a ambidesteridade contextual (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Ele possui elementos (disciplina, pressão, suporte, confiança e capacidade) e mecanismos de superação do *trade-off* entre alinhamento e adaptabilidade, que disputam por recursos escassos nas empresas (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; MARCH, 1991).

A análise dos dados no estudo de caso múltiplo aponta a existência de ambidesteridade em duas das três empresas estudadas. A presença dos fatores contextuais nessas empresas leva a conclusão de que tais fatores estão positivamente associados à ambidesteridade organizacional em pequenas organizações. A ausência da ambidesteridade e dos fatores contextuais na empresa *Beta* reforça a ideia de que tais fatores podem ser fundamentais para o fomento à ambidesteridade.

Ressalta-se que, apesar da ausência tanto dos fatores quanto da ambidesteridade na empresa *Beta*, mostrando que ela não possui características essenciais para endossar os resultados dessa pesquisa de forma mais rica, sua análise traz informações relevantes sobre a influência dos fatores contextuais para a ambidesteridade organizacional. A análise global da empresa aponta que ela não pode ser considerada ambidestra, porém o setor de vendas, onde estão concentrados os principais esforços de estímulo aos fatores contextuais, é o setor que apresenta maior inclinação para a inovatividade.

A importância das pequenas empresas (IBGE (2001; 2009; OIT, 2012; SEBRAE, 2014) e da inovação para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1997), associados às descobertas deste trabalho, permitem que microempresários tenham, na ambidesteridade organizacional, uma possibilidade de estratégia validada para a sobrevivência, e que líderes governamentais possam estabelecer políticas de incentivo ao desenvolvimento socioeconômico pautadas em teorias fundamentadas cientificamente.

Esse trabalho possui limitações que são importantes de destacar. Em primeiro lugar, a pesquisa foi realizada apenas com empresas da cidade de São Luís. Outras localidades podem possuir políticas públicas para as micro e pequenas empresas que interfiram na interação entre gestores e colaboradores, além de políticas próprias para incentivar o empreendedorismo e a inovação.

Outro possível viés identificado está no que é entendido por inovação pelos gestores. O pesquisador fez esforços extras para levar em conta a motivação e profundidade dos discursos durante a análise, considerando por inovação somente aquilo definido no Manual de Oslo (1997), captando evidências nas entrelinhas das entrevistas, triangulando dados com entrevistas conduzidas com outros membros das empresas-caso.

Como sugestão de continuidade, sugere-se o aprofundamento do tema em uma gama maior de casos, incluindo diversidade internacional de empresas estudadas, a fim de enriquecer ainda mais a teoria. Pode-se considerar que os objetivos do trabalho foram alcançados com sucesso e a problemática respondida.

## REFERÊNCIAS

- ABEBE, M. A.; ANGRIAWAN, A. Organizational and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 3, p. 339–345, mar. 2014.
- ABOUT the OECD. **Organisation for Economic Co-operation and Development**, 17 maio 2015. Disponível em: < <http://www.oecd.org/about/>>. Acesso em: 17 maio 2015.
- ACS, Z. J.; PRESTON, L. Small and medium-sized enterprises, technology, and globalization: Introduction to a special issue on small and medium-sized enterprises in the global economy. **Small Business Economics**, Holanda, v. 9, n. 1, p. 1–6, 1997.
- ADLER, P. S.; GOLDOFTAS, B.; LEVINE, D. I. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. **Organization science**, v. 10, n. 1, p. 43–68, jan.-fev. 1999.
- BRASIL. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006: Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.... Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 01 maio 2015 2006.
- BRASIL. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 9.841**, de 05 de outubro de 1999: Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19841.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19841.htm)>. Acesso em: 03 maio 2015 2006.
- CHANG, Y.-Y.; HUGHES, M. Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. **European Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 1–17, fev. 2012.
- COLLINS, Eva. et al. Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 8-9, p. 729–740, jan. 2007.
- CONHEÇA a OIT. **Organização Internacional do Trabalho**, 3 maio 2015. Disponível em: <<http://www.ilo.org/brasil/conhe%C3%A7a-a-oit/lang--pt/index.htm>>. Acesso em: 3 maio 2015.
- COSTA, Achyles Barcelos da. O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter. **Cadernos IHU ideias**, São Leopoldo, v. 47, p. 1–22, 2006. ISSN 1679-0316
- GEDAJLOVIC, E.; CAO, Q.; ZHANG, H. Corporate shareholdings and organizational ambidexterity in high-tech SMEs: Evidence from a transitional economy. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 6, p. 652–665, 2012.
- GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209–226, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, José Ribeiro Soares. Organização Internacional do Trabalho. Escritório no Brasil. **Perfil do Trabalho Decente no Brasil: um olhar sobre as Unidades da Federação durante a segunda metade da década de 2000**. Brasília: OIT, 2012.

GÜTTEL, W. H.; KONLECHNER, S. W. Continuously Hanging by a Threat: Managing Contextually Ambidextrous Organizations. **Schmalenbachs Business Review**, Rochester, NY: Social Science Research Network, v. 61. p. 150-171. abr. 2009. Disponível em: <<http://papers.ssrn.com/abstract=1406948>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

HILLARY, R. Environmental management systems and the smaller enterprise. **Journal of Cleaner Production**, v. 12, n. 6, p. 561–569, ago. 2004.

IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IBGE, Gerência do Cadastro Central de Empresas. **Estatísticas do cadastro central de empresas: 2009**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

KAMMERLANDER, N. et al. Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. **Journal of Business Venturing**, v. 30, n. 4, p. 582–602, jul. 2015.

LIMA, Edmilson de Oliveira. Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169–187, abr.-jun. 2010.

LIMA, Edmilson de Oliveira. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2001. p. 421-436.

LUBATKIN, M. H. 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, out. 2006.

MANUAL de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. Paris: OCDE, 1997.

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

PAES, Nelson Leitão. Simples nacional no Brasil: O difícil balanço entre estímulos às pequenas empresas e aos gastos tributários. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 24, n. 3, p. 541–554, set.-dez. 2014.

PORTE de empresa. **BNDES**, 1 maio 2015. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>. Acesso em: 1 maio. 2015.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3 p. 375–409, mar. 2008.



SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE (org.). Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Brasília: SEBRAE/DIEESE, 2013. Anual. 6 ed. 284 p. ISSN 1983-2095. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 3 maio 2015.

SEBRAE. Unidade de Gestão Estratégica. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: SEBRAE, jul. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2015.

STOROPOLI, J. E.; SILVA, M. A.; PEREIRA, C. R. Ambidesteridade Organizacional e Tamanho de Empresa. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 2., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo, [s.n.], 2013. p. 1-12.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2008.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, Califórnia, EUA, v. 38, n. 4, p. 8–30, verão 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015. Tradução: Cristhian Matheus Herrera.