AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA DOS ÚLTIMOS 5 ANOS (2020-2025)

Mariah Fernanda Cotica (PIBIC/CNPq/FA/UEM), Cleiciele Albuquerque Augusto (Orientador). E-mail: caaugusto2@uem.br

Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Maringá, PR.

Área e subárea do conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas / Administração / Administração Estratégica.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas; Exploration; Exploitation.

RESUMO

A presente pesquisa visa compreender o desenvolvimento da literatura científica sobre ambidestria organizacional publicada nos últimos cinco anos (2020-2025) na base Scopus. O estudo justifica-se pela persistência de lacunas teóricas e práticas na área, bem como pela relevância de compreender como as organizações equilibram a *exploration* e a *exploitation* em ambientes dinâmicos e voláteis. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) fundamentada nos protocolos de Galvão e Ricarte (2019) e na abordagem conceitual de Webster e Watson (2002). A busca sistemática foi realizada na base de dados Scopus, resultando na seleção e análise qualitativa de um corpus de 53 artigos científicos de livre acesso publicados no idioma inglês. Os resultados parciais indicam uma robusta predominância de estudos de natureza quantitativa, com uso intensivo de Modelagem de Equações Estruturais (SEM/PLS-SEM) para validação de hipóteses de mediação e moderação. No âmbito teórico, a Visão Baseada em Recursos (RBV) e as Capacidades Dinâmicas destacam-se como as lentes explicativas dominantes. Do ponto de vista empírico, observa-se a diversificação geográfica e setorial do conceito, com aplicabilidade crescente em pequenas e médias empresas (PMEs), setor bancário, instituições de ensino superior (IES) e setores de alta complexidade regulatória e social, como serviços de saúde e segurança nacional. Conclui-se que a ambidestria organizacional atua como um mediador crítico no desempenho e que a transformação digital e a inteligência de negócios consolidam-se como incentivadores modernos essenciais do equilíbrio adaptativo.

INTRODUÇÃO

A capacidade de adaptação e a viabilidade de longo prazo das organizações contemporâneas estão diretamente associadas à forma como gerenciam as tensões adaptativas inerentes à sua sobrevivência (March, 1991). No centro dos estudos que

envolvem a sobrevivência organizacional, destaca-se o dilema entre a exploração de novas possibilidades (*exploration*) e o aproveitamento de competências já existentes (*exploitation*) (March, 1991).

Nesse contexto, surge o conceito de ambidestria organizacional, definida como a habilidade de uma organização de ser simultaneamente eficiente em suas operações presentes e adaptável o suficiente para garantir sua viabilidade futura (Tushman; O'Reilly, 1996). A literatura clássica propõe três abordagens principais para viabilizar essa capacidade: a ambidestria estrutural, a sequencial e a contextual (onde os indivíduos gerenciam essas demandas no cotidiano de trabalho) (Gibson; Birkinshaw, 2004). Discussões recentes apontam para a necessidade de modelos mais integrativos, como a ambidestria dinâmica (Frogeri et al., 2022).

Apesar de o campo ter alcançado ampla validação teórica, persistem ambiguidades em suas definições e na operacionalização em ambientes hipercompetitivos e redes complexas (O'Reilly; Tushman, 2013). Diante disso, este trabalho justifica-se teórica e empiricamente ao propor uma revisão sistemática da produção científica mais recente (2020-2025). O objetivo geral deste estudo é compreender o desenvolvimento da literatura científica sobre ambidestria organizacional publicada nos últimos cinco anos na base Scopus. Para tanto, busca-se mapear suas abordagens metodológicas, teorias complementares, contextos empíricos e propor uma agenda para investigações futuras.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e descritiva. Para compor o corpus documental e fundamentar o estudo, empregou-se o método de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), pautado em critérios explícitos e rígidos para conferir reprodutibilidade e neutralidade à análise (Galvão; Ricarte, 2019). Esta escolha alinha-se ao enquadramento de Webster e Watson (2002), os quais destacam que revisões de literatura podem tratar de temas maduros que exigem nova síntese ou de temas emergentes que se beneficiam da exposição a bases teóricas. O presente estudo apresenta ambas as características, ao relacionar uma base de conhecimento já bem desenvolvida (Capacidades Dinâmicas) com conceitos emergentes e mais iniciantes na literatura, como a Ambidestria Dinâmica (Webster; Watson, 2002).O protocolo de RSL foi operacionalizado nas seguintes fases, seguindo os moldes de Galvão e Ricarte (2019):

1) Delimitação da questão de pesquisa: pergunta norteadora: 'Como a literatura sobre ambidestria organizacional tem evoluído nos últimos cinco anos (2020-2025)?';

2) Seleção da base de dados: Escolha da base Scopus por sua representatividade e prestígio no campo de pesquisa;

3) Elaboração da estratégia de busca: pesquisa com o termo em inglês “organizational ambidexterity” de títulos e resumos, limitando-se ao período de 2020 a 2025 e filtrando por artigos científicos completos, publicados no idioma inglês e disponíveis em formato de livre acesso;

4) Seleção dos documentos: Seguindo a estratégia de busca o corpus de análise

restou consolidado em 53 artigos científicos;
5) Sistematização da informação: Os artigos foram codificados de forma qualitativa através de uma planilha eletrônica estruturada em oito eixos fundamentais: autores, jornal, objetivo do artigo, metodologia (tipo, natureza, coleta e análise de dados), outras teorias trabalhadas, contexto empírico (setor e geografia), principais conclusões e sugestões de futuros estudos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos 53 artigos revelou padrões metodológicos, teóricos e empíricos que esclarecem o estado da produção acadêmica recente. Metodologicamente, predominam estudos quantitativos, com a Modelagem de Equações Estruturais (SEM/PLS-SEM) como principal técnica para testar mediações estratégicas com o desempenho empresarial, liderada por periódicos como o J*ournal of Knowledge Management* e o *Review of Managerial Science*.
Teoricamente, a literatura associa a Ambidestria Organizacional à Visão Baseada em Recursos (RBV) e às Capacidades Dinâmicas, compreendendo-a como uma capacidade dinâmica de ordem superior para reconfigurar recursos intangíveis frente à volatilidade (Frogeri et al., 2022). Em empresas familiares de médio porte, coesão familiar e herança empreendedora atuam como recursos socioemocionais que moderam as tensões entre inovação incremental e radical (Guffler et al., 2021; Hannevig, 2024).
Quanto aos contextos empíricos, o conceito estendeu-se a PMEs na Indonésia, Malásia e Portugal, ao setor bancário na Jordânia, Iraque e Irã, e a Instituições de Ensino Superior no Brasil e no Iraque, expandindo-se também para setores de alta complexidade, como serviços de saúde na Alemanha e agências de inteligência nos Países Baixos. Por fim, a principal tendência temática é o papel catalisador da transformação digital, inteligência de negócios (*Business Intelligence*) e e-business, que facilitam a captura de dados e a aprendizagem ágil, permitindo processos de *exploration* com menores riscos e custos e otimizando a *exploitation* das operações rotineiras.

CONCLUSÕES

A revisão sistemática possibilitou compreender a evolução da literatura sobre ambidestria organizacional na base Scopus nos últimos cinco anos, revelando um campo em consolidação e expansão empírica, com abordagens majoritariamente quantitativas e baseadas em recursos. A principal contribuição teórica é a identificação de um movimento que supera a dualidade clássica de March (1991), integrando os modos estrutural, contextual e sequencial sob as Capacidades Dinâmicas, em harmonia com Webster e Watson (2002). Como limitações, destacam-se o uso de uma única base de dados e a exclusão de artigos pagos ou não em inglês; sugere-se para o futuro estudos longitudinais sobre transições

estratégicas e análises do impacto da inteligência artificial e da governança descentralizada no comportamento ambidestro.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão de Bolsa de Iniciação Científica (PIBIC/CNPq-FA-UEM) essencial para a viabilização e desenvolvimento deste projeto de pesquisa.

REFERÊNCIAS

FROGERI, R. F. et al. Dynamic Ambidexterity: Proposal of a Theoretical and Hypothetical Model. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 5, e 210125, 2022.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. **Logeion: Filosofia da Linguagem, Comunicação e Informação**, v. 6, n. 1, 2019.

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

GUFFLER, M. et al. Family firm ambidexterity: the influence of paradoxical tensions and the Entrepreneurial Family's cohesion. **The Journal of Technology Transfer**, 2021.

HANNEVIG, Hilde. The influence of CEO succession on ambidextrous strategies in family versus nonfamily SMEs: A knowledge and resource-based view. **Business Research Quarterly**, 2024.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, 1991.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, 1996.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, 2002.