

SEÇÃO REFLEXÕES

# ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS: COMBINANDO A EXPLORAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES COM A OTIMIZAÇÃO DA EFICIÊNCIA DAS OPERAÇÕES EXISTENTES

AMBIDEXTROUS ORGANIZATIONS: COMBINING THE EXPLORATION OF  
NEW OPPORTUNITIES WITH THE OPTIMIZATION OF THE EFFICIENCY  
OF EXISTING OPERATIONS

Recebido em: 13.1.2025  
Aprovado em: 14.1.2025

**Nelson Marinho Benseny**

*Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP). Especialista em Administração da Produção pela Universidade Paulista (Unip). Graduado em Administração de Empresas pela Universidade São Judas Tadeu (USJT). Professor em Cursos de Graduação e Pós-Graduação em Administração e Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Sócio-diretor da Benseny Educação Executiva.*

E-mail: [nelson.benseny@mackenzie.br](mailto:nelson.benseny@mackenzie.br)

ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS: COMBINANDO A EXPLORAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES  
COM A OTIMIZAÇÃO DA EFICIÊNCIA DAS OPERAÇÕES EXISTENTES

## REFLEXÃO

Muitas vezes, os gestores se deparam com a seguinte dúvida: investir em novos produtos/serviços ou melhorar os já existentes?

O mundo dos negócios está em constante mudança e transformação. Novos concorrentes surgem a todo momento, as tecnologias se desenvolvem rapidamente e as demandas dos clientes estão sempre evoluindo. Para se manterem competitivas, as empresas precisam estar preparadas para se adaptarem a essas mudanças e inovarem constantemente.

Drucker (2011) propõe que, não somente para sustentação do desenvolvimento, mas para própria sobrevivência em um mercado em transformação, a inovação representa um fator estratégico de competitividade.

No entanto, a inovação nem sempre é fácil. É preciso um esforço coordenado de toda a organização, com um foco claro em objetivos estratégicos. Além disso, é importante encontrar um equilíbrio entre a inovação e a operação, para que a empresa não perca o enfoque em seus negócios atuais.

O modelo de organizações ambidestras oferece uma solução para esse desafio. Uma organização ambidestra é aquela que é capaz de operar com excelência em seus negócios atuais, ao mesmo tempo que investe em inovação e novas oportunidades. Para Levinthal e March (1993), tanto as organizações que concentram sua atenção exclusivamente na busca de melhorias em sua eficiência operacional quanto as que negligenciam esse aspecto, buscando apenas a inovação, arriscam-se a ficar limitadas em produtividade ou evolução competitiva, colocando em risco sua sobrevivência a longo prazo. Portanto, segundo os citados autores, torna-se primordial para sobrevivência e prosperidade da organização obter um equilíbrio entre ambas as atividades.

O conceito de organizações ambidestras foi desenvolvido pelos pesquisadores Michael Tushman e Charles O'Reilly, da Universidade de Stanford. De acordo com eles, as organizações ambidestras são aquelas que conseguem conciliar dois objetivos aparentemente opostos: a exploração e a exploração. A exploração (**criar**) refere-se à busca por novas oportunidades, inovações e mudanças, enquanto a exploração (**refinar**) envolve

NELSON MARINHO BENSENY

a otimização das operações existentes, focando na eficiência e na melhoria contínua. Assim, as organizações ambidestras buscam simultaneamente inovar e aprimorar/manter suas operações atuais (Tushman & O'Reilly, 2008).

Existem alguns princípios fundamentais do modelo de gestão das organizações ambidestras, entre os quais podemos destacar:

- **Flexibilidade organizacional:** organizações ambidestras são caracterizadas por estruturas flexíveis que permitem rápida adaptação às mudanças no ambiente de negócios. Essa flexibilidade permite a alocação eficiente de recursos para tanto a exploração quanto a exploração, possibilitando lidar simultaneamente com diversas demandas internas e externas (March, 1991).
- **Cultura de inovação:** fomentar uma cultura que valorize a inovação e a experimentação é essencial. Isso implica encorajar a criatividade, aceitar o risco e aprender com os fracassos, criando um ambiente propício para o desenvolvimento de novas ideias (Posch & Garaus, 2019).
- **Liderança visionária:** líderes em organizações ambidestras desempenham um papel crucial na promoção de uma visão clara que harmonize a busca por novas oportunidades com a otimização das operações. Eles devem ser capazes de motivar equipes para alcançar objetivos a curto e longo prazo simultaneamente.
- **Integração de conhecimento:** a integração eficaz de conhecimento é fundamental para o sucesso de organizações ambidestras. Isso implica conectar as áreas de pesquisa e desenvolvimento com as operações diárias, garantindo que as inovações sejam aplicadas de maneira eficiente (Tempelaar & Rosenkranz, 2019).

Em síntese, se o dilema é decidir entre investir em novos negócios ou melhorar os já existentes, a opção mais completa é seguir ambos os caminhos, potencializando o desempenho competitivo organizacional.

ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS: COMBINANDO A EXPLORAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES  
COM A OTIMIZAÇÃO DA EFICIÊNCIA DAS OPERAÇÕES EXISTENTES

## REFERÊNCIAS

- Drucker, P. F. (2011). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. Cengage Learning.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), 95–112. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250141009>.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2.1.71>.
- Posch, A., & Garaus, C. (2019). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 56(6), 1–19. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117304247>.
- Tempelaar, M. P., & Rosenkranz, N. A. (2019). Switching hats: The effect of role transition on individual ambidexterity. *Journal of Management*, 45(4), 1517–1539. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206317714312>.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior* (28), 185–206. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308508000105>.