

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND INNOVATION: A BIBLIOMETRIC STUDY

Eduardo Amadeu Dutra Moresi^a

Renato Alexandre de Lima Lemos^b

Helga Cristina Hedler^c

RESUMO

Objetivo: O estudo buscou apresentar uma análise bibliométrica do tema ambidestria organizacional e inovação, explorando a análise de redes de coocorrência de palavras-chave e de citações de referências citadas. **Metodologia:** A pesquisa seguiu as seguintes etapas: desenho da pesquisa com a definição do objetivo e a expressão de busca; escolha das unidades e dos tipos de análise; pesquisa na base Scopus; obtenção das redes utilizando o VOSviewer; cálculo das métricas de redes utilizando o Gephi; visualização e interpretação dos resultados. **Resultados:** A rede de coocorrência evidenciou os conceitos mais relevantes da pesquisa sobre o tema. A rede de citação de referências citadas permitiu identificar as frentes de pesquisa. **Conclusões:** Os tipos de análises reconhecem o forte relacionamento entre os temas ambidestria e inovação e sua influência na capacidade de resposta das organizações. Em cenários complexos de volatilidade e transformação, as organizações se veem cada vez mais instadas a se adaptar e aproveitar novas oportunidades, ao mesmo tempo em que precisam se preservar competitivas nos mercados em que já estão inseridas, no qual a concorrência também é cada vez mais acirrada.

Descritores: Ambidestria organizacional. Inovação organizacional. Análise de redes. Bibliometria.

^a Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UNB). Docente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu de Mestrado Profissional em Governança, Tecnologia e Inovação da Universidade Católica de Brasília. E-mail: moresi@p.ucb.br

^b Mestre em Governança, Tecnologia e Inovação pela Universidade Católica de Brasília (UCB). Atua com gerenciamento de equipes de TI, gerenciamento de projetos estratégicos e CRM na Caixa Econômica Federal. E-mail: renato.l.lemos@gmail.com

^c Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO/UNB). Professora e pesquisadora da Universidade Católica de Brasília (UCB), no Mestrado em Governança Tecnologia e Inovação e professora no Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB), no Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações. E-mail: helga@p.ucb.br

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre os temas ambidestria organizacional e inovação tem crescido de forma significativa ao longo dos últimos anos, provavelmente motivada pelos crescentes desafios impostos às organizações pelo cenário de transformação digital. Cada vez mais, para garantir sua sustentabilidade no mercado, as organizações se veem desafiadas a direcionar seus esforços não somente para garantir a eficiência e a estabilidade dos serviços prestados a seus clientes atuais, mas também, simultaneamente, a evoluírem sua capacidade empreendedora, flexibilidade e agilidade aos níveis que lhes permitam capturar as inúmeras oportunidades digitais que emergem diariamente.

Nesse contexto, a inovação surge como um requisito central para as organizações enfrentarem esta nova realidade. Os mercados em mudança e o ritmo acelerado das organizações resultam em constantes melhorias incrementais, bem como na necessidade de inovações radicais para a sobrevivência e a prosperidade organizacional. A inovação está longe de ser uma construção homogênea. A maioria das definições ressalta a dualidade da inovação, referindo-se pelo menos a dois processos que compreendem a geração e a implementação de ideias novas e úteis (ANDERSON, POTOČNIK, ZHOU, 2014).

De acordo com essa dualidade de inovação, no nível organizacional, a ambidestria surge como um antecedente importante da inovação e do desempenho organizacionais (CAO, GEDAJLOVIC, ZHANG, 2009; GIBSON, BIRKINSHAW, 2004; HE, WONG, 2004; JUNNI *et al.*, 2013; RAISCH, BIRKINSHAW, 2008). Ambidestria descreve literalmente a capacidade das pessoas de usar as duas mãos com destrezas iguais. Do mesmo modo, no campo da gestão, ambidestria se refere à capacidade das organizações de explorar simultaneamente novas capacidades e as competências existentes (BENNER, TUSHMAN, 2003; GUPTA, SMITH, SHALLEY, 2006).

Portanto, o grande teste para os líderes das organizações é a capacidade de preservar sua competitividade no mercado, aumentando o alinhamento entre estratégia, estrutura organizacional, cultura e processos, ao mesmo tempo em

que se mantêm preparados para as inevitáveis revoluções exigidas pela constante evolução do ambiente de negócios (O'REILLY, TUSHMAN, 2004). Alcançar o sucesso neste intento requer habilidades organizacionais e de gestão para competir em mercados maduros, no qual o custo, a eficiência e as inovações incrementais são fundamentais. Também requer o desenvolvimento de novos produtos e serviços, em que a inovação radical, a velocidade e a flexibilidade são críticas.

Assim, o objetivo desta pesquisa é apresentar uma análise bibliométrica do tema ambidestria organizacional e inovação, explorando a análise de redes de coocorrência de palavras-chave e de citações de referências citadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A ambidestria organizacional tem sido definida como a capacidade demonstrada por algumas empresas que se mantêm alinhadas e eficientes a partir do gerenciamento das demandas que sustentam seus negócios atuais, além de adaptáveis o suficiente às mudanças futuras no ambiente externo. Essas empresas se mostram hábeis e adaptáveis, para continuar prospectando as inovações que as preservarão competitivas e capazes de angariar novos clientes e explorar novos mercados em ambientes de negócios altamente dinâmicos, como os atuais. Neste contexto, a base da discussão acerca da ambidestria é como administrar conflitos advindos desses domínios de demandas (por exemplo, investir em projetos atuais *versus* futuros, eficiência *versus* diferenciação, sustentação de soluções existentes *versus* inovações radicais) e como tratar esses possíveis paradoxos (GIBSON, BIRKINSHAW, 2004).

Dois componentes têm sido constantes na maioria das definições utilizadas na academia para o conceito de ambidestria organizacional: exploração e exploração. Raisch *et al.* (2009) definem o termo exploração como a competência de adaptação e prospecção de novas oportunidades de negócio. Já o termo exploração é definido pelos mesmos autores como a qualidade de extrair o máximo das capacidades já existentes. Ou seja, a ambidestria organizacional trata da busca pela convivência harmoniosa de exploração e da

exploração: a capacidade de inovar olhando para o futuro, explorando novos cenários, atraindo novos clientes, criando novos mercados e oportunidades, mas também, com base no presente, preservando a eficiência e a competitividade a partir do uso pleno das capacidades existentes. Lavie, Stettner e Tushman (2010) citam o crescente interesse de estudiosos das áreas de aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, inovação, *design* organizacional e estratégia em relação aos conceitos de exploração e exploração.

O conceito de inovação é abrangente e pode ser encontrado em várias referências. Segundo Santos, Fazion e Meroe (2011), desde o início do século XX, a inovação tem sido objeto de estudo e parte da teoria do desenvolvimento econômico elaborada por Schumpeter. Ao criar uma ruptura, a inovação tira o sistema de um estado de equilíbrio, alterando padrões de produção e criando diferenciação para as empresas (SHUMPETER, 1988). O autor dividiu o processo de inovação em três fases: a invenção - a disponibilização da ideia para a exploração comercial; a inovação - a exploração comercial da ideia; e a difusão - propagação de novos produtos e processos pelo mercado. Além disso, também diferencia as inovações radicais, que envolvem mudanças no sistema econômico, das inovações incrementais, que são melhorias das inovações radicais.

Para Hill e Jones (2012), a inovação pode ser definida como qualquer novidade na maneira como a empresa opera nos seus produtos ou nos seus serviços. Isto inclui avanços nos tipos de produtos, processos produtivos, sistemas de gestão, estruturas organizacionais e estratégias desenvolvidas por uma organização. Ainda segundo os autores, em longo prazo, a competitividade pode ser vista como um processo gerado pela inovação e embora nem todas as inovações tenham sucesso, aquelas que a obtêm podem transformá-la em uma grande fonte de vantagem competitiva, pois dão à empresa algo único, que os competidores não possuem.

De acordo com o Manual de Oslo (OECD, 2018, p. 44), a inovação é conceituada como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na

organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006), esclarecem como a ambidestria é importante para o desenvolvimento das duas formas de inovação (exploração e exploração) necessárias para que as organizações possam dar respostas eficazes às diferentes condições do ambiente no qual estão inseridas. Seus resultados indicaram que, estruturas de coordenação orientadas pela centralização da tomada de decisão, geram resultados negativos para a exploração, e que estruturas que privilegiam o formalismo de regras e procedimentos favorecem a exploração. Concluíram ainda, que a exploração é mais eficaz em ambientes voláteis e em constante mutação, enquanto a exploração oferece melhores resultados para o desempenho financeiro de organizações em um contexto de competição acirrada.

O'Reilly e Tushman (2004) citam evidências sugerindo que a maioria das organizações é acometida pela inércia perante um ambiente em mutação, o que acaba por ocasionar o seu fracasso. Porém, também argumentam que algumas empresas aprendem e se adaptam a estes contextos ambientais mutáveis, havendo dois temas principais relacionados a esse cenário. O primeiro sugere que a capacidade de uma empresa de reconfigurar ativos e capacidades existentes, explica a vantagem competitiva em longo prazo. E o segundo, argumenta que a ambidestria permite que a empresa se adapte ao longo do tempo. Nesse sentido, sugerem que eficiência e inovação não são estratégias mutuamente incompatíveis e destacam o papel primordial de equipes seniores na construção de capacidades dinâmicas.

Rosing, Frese e Bausch (2011) revisaram a literatura e mostram a relação entre inovação e liderança. Os autores entendem que exploração, exploração e a capacidade da organização de alternar entre essas duas atividades são os principais requisitos da inovação. Diante deste contexto, propuseram uma teoria de ambidestria de liderança para inovação que especifica dois conjuntos complementares de comportamento que fomentam exploração e exploração em indivíduos e equipes e a denominaram de liderança ambidestra.

Os estudos mais recentes continuaram a aprofundar diversos temas associados à ambidestria e inovação. Bui *et al.* (2021) analisaram a literatura

baseada em dados sobre as tendências de gestão sustentável da cadeia de suprimento em relação à ambidestria e ruptura. Zhou *et al.* (2021) utilizaram um método distinto para medir as diferenças no grau de ambidestria para preencher a lacuna de estudos anteriores e fornecer mais conhecimentos sobre a gestão bem sucedida da exploração e exploração. Com base em uma perspectiva de capacidades adaptativas de *marketing* e na literatura de ambidestria organizacional, He *et al.* (2021) exploraram as relações entre as capacidades de *marketing* das empresas, inovação baseada no mercado e desempenho de inovação. Evers e Andersson (2021) investigaram os processos de exploração e exploração de oportunidades de novos empreendimentos internacionais de alta tecnologia que operam no setor global de dispositivos médicos. Com base na literatura de negócios e gestão, Van Den Buuse, Van Winden e Schrama (2021) apresentaram o conceito de ambidestria organizacional para fornecer uma nova perspectiva teórica sobre inovações urbanas sustentáveis.

Construído sobre a teoria da ambidestria organizacional, Zhang, Tang e Wu (2021) apresentaram uma nova perspectiva no gerenciamento da inovação tecnológica e de *marketing*, investigando os papéis contingentes do escopo interno do produto e do dinamismo do mercado externo. Pertusa-Ortega *et al.* (2021) analisaram a influência das práticas de gestão da qualidade na ambidestria organizacional e no desempenho na indústria hoteleira.

Portanto, o conceito de ambidestria organizacional está fortemente relacionado com a inovação, na medida em que a ambidestria pretende eliminar um paradoxo que muitas empresas vivenciam envolvendo a busca de inovações incrementais e disruptivas ou radicais. A convivência harmoniosa entre estas duas iniciativas é condição essencial para a sustentabilidade das organizações, cada vez mais desafiadas por um contexto altamente dinâmico e de intensa transformação, no qual produtos e serviços, extremamente competitivos, podem se tornar obsoletos do dia para a noite.

3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma análise bibliométrica do tema ambidestria organizacional e inovação, explorando a análise de redes de

coocorrência de palavras-chave e de cocitações de referências citadas. Para isso, foram utilizados métodos de pesquisa bibliométrica (ZUPIC, ČATER, 2014) e de análise de redes (NEWMAN, 2010; VAN ECK, WALTMAN, 2010; WALTMAN, VAN ECK, NOYONS, 2010).

De maneira geral, a bibliometria é a aplicação de métodos matemáticos e estatísticos aos livros e outros meios de comunicação escrita (PRITCHARD, 1969), abrangendo livros e publicações em geral. Uma rede bibliométrica consiste em grafos com nós (unidades de análise) e arestas (tipos de análises). Os nós podem ser, por exemplo, publicações, periódicos, pesquisadores, países, organizações ou palavras-chave. As arestas indicam relações entre pares de nós. Os tipos de relações mais comumente estudados empregam métodos bibliométricos compreendendo as de citação, de coocorrência de palavras-chave e de coautoria. No caso das relações de citação, uma distinção adicional pode ser feita entre as de citação direta, de cocitação e de acoplamento bibliográfico.

Baseando-se em práticas metodológicas estabelecidas e na literatura sobre bibliometria, Zupic e Čater (2014) propuseram diretrizes de fluxo de trabalho recomendadas para a pesquisa de mapeamento científico utilizando os métodos bibliométricos. Eles não pretenderam apresentar um guia detalhado de instruções, mas uma visão geral do processo com as opções disponíveis aos pesquisadores (métodos, bancos de dados, *software*, etc.) e as decisões a serem tomadas em cada estágio da pesquisa.

Portanto, a metodologia seguiu as seguintes etapas: desenho da pesquisa com a definição do objetivo e a expressão de busca; escolha das unidades de análise – palavras-chave e referências citadas; escolha dos tipos de análise - redes de coocorrência de palavras-chave e de cocitações de referências citadas; seleção da base Scopus para a pesquisa bibliográfica e a recuperação de informações; escolha do *software* VOSViewer (VAN ECK, WALTMAN, 2020) para gerar as redes de coocorrência de palavras-chave e de cocitações de documentos; elaboração do tesauro do VOSviewer para controle do vocabulário e normalização das referências bibliográficas; obtenção das novas redes de coocorrência de palavras-chave e de cocitações de referências citadas, com o vocabulário controlado e as referências bibliográficas normalizadas; escolha do

software Gephi (BASTIAN, HEYMANN, JACOMY, 2009) para o cálculo das métricas de análise de redes – grau médio, classes de modularidade, centralidades de intermediação e de autovetor; identificação dos termos mais relevantes e das referências com maiores centralidades; visualização e interpretação dos resultados da rede de coocorrência de palavras-chave utilizando o *software* yEd.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

O estudo de aspectos quantitativos da ciência e tecnologia incluem formas de medir a qualidade e o impacto da pesquisa, compreender os processos de citações, mapear campos científicos e o uso de indicadores na política e no gerenciamento das investigações. Uma das alternativas para esse tipo de estudo é a bibliometria, que pode ser considerada como multidisciplinar e aplicável a uma ampla variedade de domínios temáticos. É a base conceitual para diversas outras métricas, mostrando forte relação interdisciplinar, e, ao mesmo tempo, possui suas particularidades e aplicações.

Em geral, as diferentes aplicações são utilizadas principalmente para a medição de informações documentadas contidas em sistemas de informação e de comunicação. Vários autores (JACOBS, 2010; SILUO, QINGLI, DONG, 2020; GOUVEIA, 2013) concordam que os termos bibliometria, cientometria e informetria, entre outros, seguem a mesma lógica que denota estudos métricos aplicados a diferentes tipos de documentos (livros, artigos, patentes, informações, Internet, etc.). Dessa forma, todos eles basicamente fazem uso de técnicas quantitativas semelhantes.

Atualmente, a bibliometria é frequentemente usada para avaliar a pesquisa científica por meio de estudos quantitativos sobre publicações indexadas em diversas bases de dados. Análises bibliométricas se baseiam no pressuposto de que a maioria das descobertas científicas e dos resultados de pesquisas são publicados em periódicos científicos internacionais, no qual podem ser lidos e citados por outros pesquisadores.

Nesse sentido, a síntese do conhecimento publicado na literatura científica é uma das tarefas mais importantes para o avanço de uma linha

específica de pesquisa. Os estudiosos usam tradicionalmente duas abordagens para entender os achados anteriores: a qualitativa de uma revisão sistemática da literatura e a quantitativa da meta-análise (SCHMIDT, 2008). Zupic e Čater (2014) introduziram um terceiro método - o mapeamento científico - que é baseado na abordagem quantitativa dos métodos de pesquisa bibliométrica e está sendo cada vez mais usado para mapear a estrutura e o desenvolvimento de campos e disciplinas científicas.

Com o tempo, os pesquisadores começaram a analisar redes cada vez maiores, levando à necessidade do uso de técnicas e de ferramentas de visualização mais avançadas. Ao mesmo tempo, usuários profissionais de bibliometria, por exemplo, instituições de pesquisa, agências de fomento e editores, ficaram cada vez mais interessados em visualizações de redes bibliométricas. Para tornar as visualizações dessas redes disponíveis para um público mais amplo, foram desenvolvidas diversas ferramentas de *software*, a maioria das quais disponíveis gratuitamente.

Portanto, o mapeamento científico com métodos bibliométricos é útil principalmente para ajudar pesquisadores novatos a compreender rapidamente a estrutura de uma área científica e introduzir rigor quantitativo nas revisões tradicionais da literatura. Cabe ressaltar que esses métodos não substituem a leitura extensiva e a síntese da literatura. A bibliometria pode conectar de forma confiável publicações, autores ou periódicos; identificar substratos de pesquisa; e produzir mapas de pesquisas publicadas, mas cabe ao pesquisador possuir conhecimento sobre a área científica para interpretar as descobertas - que é a parte difícil.

A base Scopus possui alguns recursos para a análise bibliométrica, tais como gráficos que demonstram: o crescimento do tema em um determinado período; os autores com maior frequência de documentos publicados; a evolução dos quantitativos de artigos publicados em periódicos; a distribuição por afiliação e países dos autores; das áreas do conhecimento das publicações e os respectivos tipos de documentos.

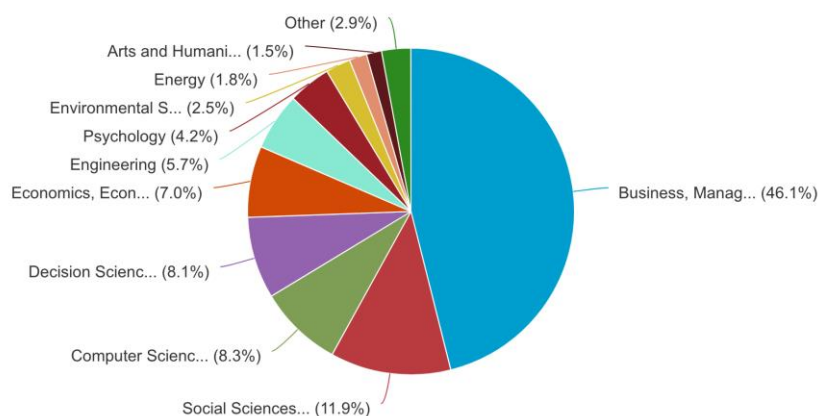
Para Ball (2017), a ideia básica de uma pesquisa bibliométrica é quantificar a produção acadêmica de pessoas e instituições, permitindo que, em um segundo passo, conclusões qualitativas sejam extraídas destes dados. Já uma análise

exploratória pode ser considerada o primeiro passo de qualquer trabalho científico, pois proporciona informações sobre o tema que o pesquisador pretende abordar, auxiliando-o a definir seus objetivos, a formular suas hipóteses de trabalho e descobrir a melhor forma de desenvolver seu assunto. Pode ser realizada a partir de documentos, bibliografias, visitas às páginas da *web*, etc (CIRIBELLI, 2003).

Nesse sentido, foi conduzida uma pesquisa na base Scopus utilizando o termo *organization**, que retornou 1.893.278 referências, no período compreendido entre 1.861 a 2.022, delimitado aos tipos de documentos publicados em periódicos ou em conferências. Em seguida, foi realizado um recorte com a expressão “*organizational ambidexterity*”, que retornou 2.843 referências, no período entre 2.004 a 2.021.

Um novo recorte foi realizado com o termo *innovation*, resultando em 2.639 documentos, que definiu o *corpus* a ser analisado. Os documentos cobrem o período de 2.004 a 2.021, com 2.369 artigos publicados em periódicos e 270 em Conferências. A Figura 1 apresenta os percentuais por área temática. Observa-se que as áreas com maiores percentuais de documentos são Negócios, Gestão e Contabilidade com 46,1%, Ciências Sociais com 11,9% e Ciência da Computação com 8,3%.

Figura 1 – Percentual de documentos por área do conhecimento



Fonte: Pesquisa bibliográfica na base Elsevier Scopus

Para verificar o crescimento do tema foi utilizada a curva S. A lei do crescimento natural durante um determinado período pode ser descrita através de intervalos de nascimento, crescimento, maturidade, declínio e morte de qualquer sistema. Esse conjunto de períodos geralmente é chamado de ciclo de

vida do sistema.

A "Curva S" é o termo genérico para qualquer uma das várias funções cumulativas de distribuição de probabilidade, que, quando representadas graficamente, parecem Ss inclinados. A curva começa plana e, em algum momento - no ponto de "decolagem" - a inclinação começa a aumentar a uma taxa crescente. Em seguida, no ponto de inflexão, a inclinação começa a declinar a uma taxa crescente até ficar plana novamente, quando se aproxima do valor máximo da curva.

Uma curva em forma de sino é geralmente aplicada como um modelo para representar a taxa de crescimento dentro de um determinado período (KUCHARAVY, DE GUIO, 2011). O número cumulativo de "unidades" até qualquer ponto no tempo segue uma curva S, que se tornou um símbolo visual de crescimento cumulativo. A função matemática mais simples que produz este tipo de curva é chamada de logística. O significado essencial dessa função é: a taxa de crescimento é proporcional à quantidade de crescimento já realizada e à quantidade de crescimento restante a ser realizado.

A compreensão desse conceito permite obter um prognóstico prospectivo do crescimento de um determinado domínio temático. Assim, a quantidade acumulada de artigos publicados sobre um tema ao longo do tempo geralmente segue uma curva em formato de S. Esse padrão pode ser descrito em termos de regiões, que recebem diferentes denominações. Alguns autores identificam seis regiões (PHAAL *et al.*, 2011), incluindo nascimento (na extrema esquerda) e morte (na extrema direita). Este estudo utiliza uma terminologia de quatro regiões de Chen, Chen e Lee (2010) e Ernst (1997). A primeira região, antes da decolagem, é chamada de emergente. A segunda região, de período de crescimento crescente, é a região de crescimento. O período de crescimento decrescente é a região de maturidade. O período final, quando a curva se torna plana em direção ao seu valor máximo, é chamado de região de saturação. A Tabela 1 apresenta a distribuição do número de documentos por ano e o crescimento cumulativo do resultado da pesquisa na base Scopus. O resultado mostra que o tema está em crescimento.

Para estimar o restante da Curva S, foi realizada uma simulação no Loglet

Lab (BURG *et al.*, 2017), cujos diagramas são apresentados na Figura 2. Foi delimitado o período de 2.004 a 2.020, porque o ano de 2.021 ainda está sendo indexado. Observa-se que o tema ainda continuará em crescimento, com o prognóstico de alcançar a saturação por volta de 2.030.

Tabela 1 – Distribuição do número de documentos por ano e crescimento cumulativo do resultado da pesquisa na base Scopus.

Ano	Nr de documentos	Crescimento cumulativo
2004	2	2
2005	7	9
2006	12	21
2007	12	33
2008	22	55
2009	43	98
2010	58	156
2011	80	236
2012	101	337
2013	119	456
2014	152	608
2015	191	799
2016	217	1016
2017	250	1266
2018	309	1575
2019	372	1947
2020	543	2490
2021	149	2639

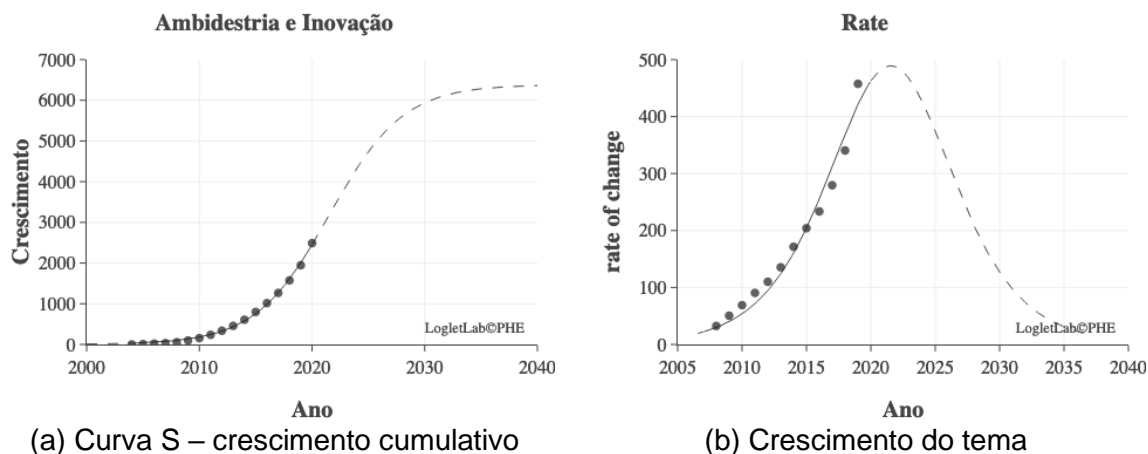
Fonte: Pesquisa bibliográfica na base Elsevier Scopus

A seguir, são apresentados os resultados para as redes de coocorrência de palavras-chave e de cocitação de referências citadas.

4.1 REDE DE COCORRÊNCIA DE PALAVRAS-CHAVE

As redes de coocorrências de palavras são obtidas a partir da extração de termos do título e do resumo de uma publicação ou da lista de palavras-chave. Em alguns casos, especialmente na literatura mais antiga, as palavras-chave são restritas a uma única palavra, mas em outros casos também incluem termos que consistem em várias palavras. O número de coocorrências de palavras corresponde à quantidade de publicações nas quais duas palavras-chave ocorrem juntas no título, no resumo ou na lista de palavras-chave (VAN ECK, WALTMAN, 2010).

Figura 2 – Estimativa do crescimento do tema.



Fonte: Loglet Lab^d.

Assim, a análise de coocorrência de palavras-chave foi gerada utilizando o *software* VOSviewer^e (VAN ECK, WALTMAN, 2020). Os metadados foram lidos e selecionada a opção de coocorrência de palavras-chave dos autores. Sem o controle do vocabulário, com um mínimo de cinco ocorrências para cada palavra-chave, resultou em uma rede de coocorrência com 345 nós, oito comunidades e 3.892 arestas. Com a inclusão do controle do vocabulário, com a elaboração do tesauro, a rede resultante possui 223 nós, seis comunidades e 1.901 arestas.

O tesauro do VOSviewer é um arquivo de texto que pode ser usado para realizar a limpeza de dados ao criar um mapa com base em dados bibliográficos ou textuais. Ele possui duas colunas, sendo uma de rótulo e a outra de substituição. A primeira linha em um arquivo de tesouros é a de cabeçalho contendo os identificadores das colunas. Com exceção da primeira, as demais especificam uma palavra-chave, na coluna de rótulo, e um termo alternativo, na coluna de substituição, indicando que um deve ser substituído pelo alternativo. Quando nenhum termo alternativo é especificado, isto é, a substituição por coluna estiver vazia, este será ignorado (VAN ECK, WALTMAN, 2020).

A Figura 3 apresenta a visualização do mapa de calor da rede de coocorrência de palavras-chave. Algumas palavras-chave se destacam na rede: *organizational ambidexterity*, *exploitation and exploration*, *innovation*,

^d Estimativa foi obtida no site: <<https://logletlab.com>>.

^e Disponível em: <<https://www.vosviewer.com>>.

As listas de termos e de arestas foram exportadas em formato CSV e recuperadas em uma planilha Excel, para serem analisadas no yEd⁹, que é um *software* livre para edição de grafos. Devido à limitação de representação do yEd, foram selecionadas as 30 palavras-chave mais relevantes sobre o tema. Como a rede de coocorrência foi gerada pelo VOSviewer com nova parametrização – ocorrência mínima de 27, o grafo resultante possui 30 palavras-chave, 228 arestas e três comunidades.

Tabela 2 – Palavras-chave com maiores centralidades de autovetor.

Palavra-chave	Grau	Centralidade de autovetor
<i>exploration and exploitation</i>	123	1
<i>innovation</i>	121	0,9954
<i>organizational ambidexterity</i>	123	0,9942
<i>dynamic capabilities</i>	92	0,8074
<i>organizational learning</i>	88	0,8042
<i>small and mid-size enterprises</i>	63	0,6451
<i>knowledge management</i>	64	0,6362
<i>absorptive capacity</i>	61	0,6271
<i>performance management</i>	56	0,5724
<i>organizational performance</i>	56	0,5620

Fonte: Gerada pelos autores utilizando o Gephi

Contudo, é possível visualizar as relações de coocorrência a partir de uma palavra-chave específica. O yEd permite visualizar as relações entre termos por meio da seleção de um daqueles listados entre os 30, incluindo a rede das palavras-chave diretamente conectadas àquele que foi escolhido, bem como uma ampliação da representação dos termos predecessores e sucessores. A Figura 4 mostra a representação dos termos predecessores e sucessores do tema central da pesquisa – *organizational ambidexterity*.

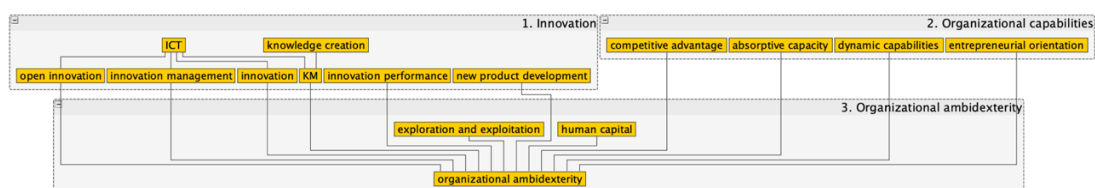
Este tipo de visualização é apropriada para o aprofundamento da pesquisa, pois indica os relacionamentos entre as palavras-chave que emergem da literatura consultada. Por exemplo, para aprofundar a pesquisa no tema, mas com um recorte em mudança organizacional, pode-se utilizar a seguinte expressão de busca: “*organizational ambidexterity*” AND “*organizational change*” AND (“*organizational design*” OR “*organizational culture*”).

⁹ Disponível em: <<https://www.yworks.com/products/yed>>.

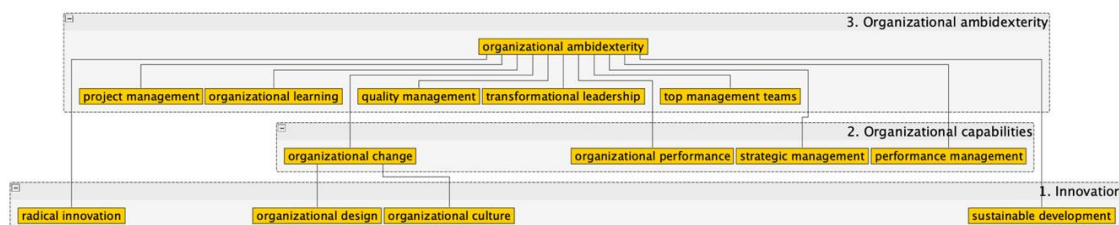
4.2 REDE DE COCITAÇÃO DE DOCUMENTOS

Dois documentos são cocitados se houver um terceiro que os cite. Quanto maior o número de documentos em que duas publicações são citadas concomitantemente, mais forte será a relação de cocitação entre elas (GRIFFITH *et al.*, 1974). Um modelo bibliométrico de cocitação define áreas coerentes de problemas de pesquisa classificando e agrupando os trabalhos científicos atuais por meio de referências comuns a grupos de trabalhos muito citados ou cocitados. A unidade básica desse modelo é a comunidade de cocitação que é composta por dois componentes (FRANKLIN, JOHNSTON, 1988): um conjunto de trabalhos citados e cocitados chamados de literatura de base; e um conjunto de artigos que os referenciam, denominada de literatura atual publicada do tema.

Figura 4 – Visualização da rede de cocorrência da palavra-chave *organizational ambidexterity*.



(a) sub-rede dos termos predecessores



(b) sub-rede dos termos sucessores

Fonte: Gerada pelos autores utilizando o yEd

Esse tipo de rede agrupa os trabalhos citados simultaneamente em um documento. Além disso, considera que a literatura de base representa os núcleos de teorias e métodos e os artigos citados descrevem as frentes de pesquisa em domínios temáticos no período investigado.

A rede de cocitação de referências citadas foi gerada utilizando o *software* VOSviewer (VAN ECK, WALTMAN, 2020). Os metadados foram lidos e foi selecionada a opção de cocitação de referências citadas. O VOSviewer tem a

opção, para este tipo de rede, de ser usado um arquivo de tesouro para normalizar as referências bibliográficas e tornar o resultado mais preciso. Sem o uso do tesouro de referências bibliográficas, com um mínimo de 15 citações para cada documento, obteve-se uma rede de citação com 492 nós e 43.240 arestas. Com a inclusão do tesouro de referências, a rede resultante passou a ter 391 nós e 32.099 arestas.

O grafo foi exportado para o Gephi (BASTIAN, HEYMANN, JACOMY, 2009), para serem calculadas as métricas de redes. A Tabela 3 apresenta os 10 documentos com as maiores centralidades de autovetor.

Tabela 3 – Documentos citados com maiores centralidades de autovetor.

Documentos citados	Foco	Grau	Centralidade de autovetor
March (1991)	exploração e exploração no aprendizado organizacional	389	1,0000
Gibson e Birkinshaw (2004)	ambidestria organizacional contextual	386	0,9996
Raisch e Birkinshaw (2008)	ambidestria organizacional	376	0,9945
He e Wong (2004)	exploração e exploração	375	0,9936
Raisch et al. (2009)	ambidestria organizacional	382	0,9896
Levinthal e March (1993)	exploração e exploração no aprendizado organizacional	371	0,9858
Smith e Tushman (2005)	gestão da inovação	379	0,9847
Gupta, Smith e Shalley (2006)	exploração e exploração	370	0,9841
Benner e Tushman (2003)	gerenciamento de processos, inovação tecnológica, adaptação organizacional, ambidestria organizacional	368	0,9816
Cao, Gedajlovic e Zhang (2009)	ambidestria organizacional	362	0,9730

Fonte: Gerada pelos autores utilizando o Gephi

O artigo mais influente foi o de March (1991), que considerou a relação entre a exploração de novas possibilidades e de antigas certezas na aprendizagem organizacional, modelando duas situações gerais que envolvem o desenvolvimento e o uso do conhecimento nas organizações. Gibson e Birkinshaw (2004) investigaram a ambidestria organizacional contextual, definindo-a como a capacidade de alcançar alinhamento e adaptabilidade simultaneamente em uma mesma unidade de negócios. Raisch e Birkinshaw

(2008) observaram o crescente interesse no conceito de ambidestria organizacional, que definiram como a capacidade de uma organização de estar alinhada e se manter, ao mesmo tempo, eficiente no gerenciamento das demandas de negócios atuais e adaptável às mudanças no ambiente externo.

A partir de uma revisão da literatura, He e Wong (2004) detectaram uma necessidade crescente de as empresas alcançarem um equilíbrio entre as iniciativas de exploração e exploração, que são as principais características das organizações denominadas ambidestras. Raisch *et al.* (2009) exploraram quatro questões principais que estão sempre relacionadas à ambidestria organizacional: (a) se as organizações devem alcançar a ambidestria através da diferenciação ou da integração; (b) se a ambidestria ocorre em nível individual ou organizacional; (c) se as organizações devem ter uma perspectiva estática ou dinâmica sobre a ambidestria; (d) se a ambidestria pode surgir internamente, ou as organizações precisam externalizar alguns processos.

Levinthal e March (1993) examinaram como as organizações abordam processos de aprendizagem organizacional por meio da simplificação e da especialização e como essas abordagens contribuem para três formas de aprendizado da miopia - a tendência a ignorar períodos distantes, regiões mais afastadas e falhas. Smith e Tushman (2005) concluíram que o desempenho organizacional sustentável depende de estratégias de exploração e exploração administradas pelo nível gerencial mais alto das empresas, mas que, em geral, estas agendas estratégicas estão associadas a arquiteturas organizacionais contraditórias. Gupta, Smith e Shalley (2006) abordaram quatro questões principais: o que significa exploração e exploração; se exploração e exploração colaboram entre si ou são iniciativas concorrentes e mutuamente exclusivas; como as organizações devem alcançar o equilíbrio entre exploração e exploração; se todas as organizações devem buscar o equilíbrio ou a especialização em exploração ou exploração e se este equilíbrio é, por vezes, suficiente para o sucesso em longo prazo.

Benner e Tushman (2003) desenvolveram uma visão de contingência da influência do gerenciamento de processos na inovação tecnológica e na adaptação organizacional. Cao, Gedajlovic e Zhang (2009) sugeriram que

gerentes em contextos restritivos de recursos podem se beneficiar da compensação entre as demandas de exploração e exploração, mas para empresas que têm acesso a recursos suficientes, a busca simultânea de exploração e exploração além de possível, é desejável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o objetivo de apresentar uma análise bibliométrica do tema ambidestria organizacional e inovação. A estimativa apresentada na Figura 2 mostra que o tema está em pleno crescimento e deverá alcançar a saturação por volta de 2.030.

De modo geral, os tipos de análise reconhecem o forte relacionamento entre os temas de ambidestria e inovação e sua influência na capacidade de resposta das empresas. Em cenários complexos de volatilidade e transformação, as empresas se veem cada vez mais instadas a se adaptar e aproveitar novas oportunidades. Ao mesmo tempo, elas precisam se preservar competitivas nos mercados em que já estão inseridas, no qual a concorrência também é cada vez mais acirrada.

Muitos dos artigos explorados analisam ou sugerem formas de implementação da ambidestria nas organizações, seja por meio da distribuição dos papéis e responsabilidades entre unidades distintas da estrutura organizacional (ambidestria estrutural), seja por meio da reorganização e planejamento do trabalho dentro do contexto de uma mesma equipe que atua nas duas frentes ao mesmo tempo (ambidestria contextual).

Outras importantes relações foram detectadas a partir da análise bibliométrica. Uma delas é a forte relação entre a ambidestria organizacional e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas pelas organizações - comportamentos, habilidades, processos, mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, voltados para a mudança e a inovação. Outra é uma associação entre o sucesso no alcance da ambidestria e a capacidade de absorção das organizações, em que vários trabalhos pesquisados apontam como um fator preponderante para que as organizações alcancem a ambidestria

de maneira mais eficiente e sejam capazes de investigar as tensões entre exploração e exploração.

Com base nos levantamentos apresentados, pode-se sugerir uma série de questões a serem abordadas em pesquisas futuras que envolvam ambidestria e inovação, quais sejam: quais os principais habilitadores e inibidores para que uma organização se torne ambidestra? Como mensurar a responsividade de uma organização ao desenvolvimento de capacidades ambidestras? Seria a ambidestria uma receita a ser seguida por instituições específicas, como os bancos, para fazerem frente aos desafios impostos pela transformação digital? Qual a influência da estrutura e cultura organizacionais no desenvolvimento de capacidades ambidestras? Quais os fatores críticos de sucesso para que uma organização se torne ambidestra?

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Neil; POTOČNIK, Kristina; ZHOU, Jing. Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. **Journal of Management**, v. 40, n. 5, p. 1297–1333, 2014.

BALL, Rafael. **An introduction to bibliometrics** – new development and trends. Cambridge: Chandos Publishing, 2017.

BASTIAN, Mathieu; HEYMANN, Sebastien; JACOMY, Mathieu. Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks. *In*: INTERNATIONAL AAAI CONFERENCE ON WEBLOGS AND SOCIAL MEDIA, 3., 2009, San Jose. **Proceedings** [...]. Palo Alto: AAAI Publications, 2009, p. 361-362.

BENNER, Mark; TUSHMAN, Michael. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238–256, 2003.

BUI, Tat-Dat; TSAI, Feng Ming; TSENG, Ming-Lang; TAN, Raymond; YU, Krista Danielle; LIM, Ming. Sustainable supply chain management towards disruption and organizational ambidexterity: a data driven analysis. **Sustainable Production and Consumption**, v. 26, p. 373-410, 2021.

BURG, David; SCHACHTER, Eyal; MEYER, Perrin; YUNG, Jason; WERNICK, Iddo; CURRY, Alan. **Loglet Lab**. Versão 4.0, 2017. Disponível em: <http://logletlab.com>. Acesso em: 19 out. 2020.

CAO, Qing; GEDAJLOVIC, Eric; ZHANG, Hongping. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects.

Organization Science, v. 20, n. 4, p. 781–796, 2009.

CHEN, Yu-Heng; CHEN, Chia-Yon; LEE, Shun-Chung. Technology forecasting of new clean energy: The example of hydrogen energy and fuel cell. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 7, p. 1372–1380, 2010.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

ERNST, Holger. The use of patent data for technological forecasting: the diffusion of CNC - technology in the machine tool industry. **Small Business Economics**, v. 9, n. 4, p. 361–381, 1997.

EVERS, Natasha; ANDERSSON, Svante. Predictive and effectual decision-making in high-tech international new ventures: a matter of sequential ambidexterity. **International Business Review**, v. 30, n. 1, 2021.

FRANKLIN, Jeffrey, JOHNSTON, Ron. Co-citation bibliometric modelling for S&T and R&D management. *In*: VAN RAAN, Anthony F. J. (Ed.) **Handbook of Quantitative Studies of Science and Technology**. Amsterdam: North Holland, 1988. p. 325-389.

GIBSON, Cristina; BIRKINSHAW, Julian. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209–226, 2004.

GOUVEIA, Fabio Castro. Altmetria: métricas de produção científica para além das citações. **Liinc em Revista**, v. 9, n. 1, p. 214-227, 2013.

GRIFFITH, Belver; SMALL, Henry; STONEHILL, Judith; DEY, Sandra. The structure of scientific literatures II: Toward a macro- and microstructure for science. **Science Studies**, v. 4, n. 4, p. 339–365, 1974.

GUPTA, Anil; SMITH, Ken; SHALLEY, Christina. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693–706, 2006.

HE, Peixu; PEI, Yana; LIN, Chunpei; YE, Di. Ambidextrous marketing capabilities, exploratory and exploitative market-based innovation, and innovation performance: an empirical study on china's manufacturing sector. **Sustainability**, v. 13, n. 3, p. 1-21, 2021.

HE, Zi-Lin; WONG, Poh-Kam. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481–494, 2004.

HILL, Charles William Leslie; JONES, Gareth. **Strategic management: an integrated approach**. 10. ed. Boston: Cengage Learning, 2012.

JACOBS, Daisy. Demystification of Bibliometrics, Scientometrics, Informetrics and Webometrics. *In: DIS ANNUAL CONFERENCE*, 11., 2010, Richardsbay. **Proceedings** [...]. Richardsbay: University of Zululand, 2010. p. 1-18.

JANSEN, Justin; VAN DEN BOSCH, Frans; VOLBERDA, Henk. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

JUNNI, Paulina; SARALA, Rikka; TARAS, Vas; TARBA, Shlomo. Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 299–312, 2013.

KUCHARAVY, Dmitry; DE GUIO, Roland. Application of S-shaped curves. **Procedia Engineering**, v. 9, p. 559-572, 2011.

LAVIE, Dovev; STETTNER, Uriel; TUSHMAN, Michael. Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 109-155, 2010.

LEVINTHAL, Daniel; MARCH, James. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. S2, p. 95-112, 1993.

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

NEWMAN, Mark. **Networks: an introduction**. New York: Oxford University Press, 2010.

OECD - Organization for Economic Co-Operation and Development. **Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation**. 4. ed. Luxembourg: OECD Publishing, 2018.

O'REILLY, Charles; TUSHMAN, Michael. The ambidextrous organization. **Harvard Business Review**, v. 82, p. 74–81, 2004.

PHAAL, Robert; O'SULLIVAN, Eoin; ROUTLEY, Michèle; FORD, Simon; PROBERT, David. A framework for mapping industrial emergence. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, n. 2, p. 217-230, 2011.

PERTUSA-ORTEGA, Eva; TARÍ, Juan José; PEREIRA-MOLINER, Jorge; MOLINA-AZORÍN, José; LÓPEZ-GAMERO, Maria. Developing ambidexterity through quality management and their effects on performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 92, p. 1-11, 2021.

PRITCHARD, Alan. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969.

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

RAISCH, Sebastian; BIRKINSHAW, Julian; PROBST, Gilbert; TUSHMAN, Michael. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 685-695, 2009.

ROFFO, Giorgio; MELZI, Simone. Ranking to learn: feature ranking and selection via eigenvector centrality. *In*: APPICE, Annalisa; CECI, Michelangelo; LOGLISCI, Corrado; MASCIARI, Elio; RAŚ, Zbigniew. (eds). **New Frontiers in Mining Complex Patterns: 5th International Workshop, NFMCP 2016, Held in Conjunction with ECML-PKDD 2016, Riva del Garda, Italy, September 19, 2016, Revised Selected Papers**. Springer, Cham, 2017. p. 19-35.

ROSING, Kathrin; FRESE, Michael; BAUSCH, Andreas. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 22, n. 5, p. 956-974, 2011.

SANTOS, Adriana; FAZION, Cíntia; MEROE, Giuliano. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Cadernos de Administração (PUC-SP)**, v. 5, n. 1, 2011.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SCHMIDT, Frank. Meta-analysis: a constantly evolving research integration tool. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 1, p. 96-113, 2008.

SILUO, Yang; QINGLI, Yuan; DONG, Jiahui. Are scientometrics, informetrics, and bibliometrics different? **Data Science and Informatics**, v. 1, n. 1, 2020.

SMITH, Wendy; TUSHMAN, Michael. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005.

VAN DEN BUUSE, Daniel; VAN WINDEN, Willem; SCHRAMA, Wieke. Balancing Exploration and Exploitation in Sustainable Urban Innovation: An Ambidexterity Perspective toward Smart Cities. **Journal of Urban Technology**, v. 28, n. 1-2, p. 175-197, 2021.

VAN ECK, Nees Jan; WALTMAN, Ludo. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523–538, 2010.

VAN ECK, Nees Jan; WALTMAN, Ludo. **VOSviewer manual**. Leiden: Universiteit Leiden, 2020. Disponível em: https://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.16.pdf. Acesso em: 07 abr. 2021.

WALTMAN, Ludo; VAN ECK, Nees Jan; NOYONS, Ed. A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. **Journal of Informetrics**, v. 4, n. 4, p. 629-635, 2010.

ZHANG, Shaoling Katee; TANG, Tanya Ya; WU, Fang. The ambidextrous patterns for managing technological and marketing innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 92, p. 34-44, jan. 2021.

ZHOU, Luanping; PENG, Michael Yao-Ping; SHAO, Lijin; YEN, Hsin-Yi; LIN, Ku-Ho; ANSER, Muhammad Khalid. Ambidexterity in Social Capital, Dynamic Capability, and SMEs' Performance: Quadratic Effect of Dynamic Capability and Moderating Role of Market Orientation. **Frontiers in Psychology**, v. 11, 2021.

ZUPIC, Ivan, ČATER, Tomaz. Bibliometric methods in management organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2014.

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY AND INNOVATION: A BIBLIOMETRIC STUDY

ABSTRACT

Objective: The study sought to present a bibliometric analysis of the theme of organizational ambidexterity and innovation, exploring the analysis of keyword co-occurrence networks and co-citation of cited references. **Methodology:** The research followed the following steps: design of the research with the definition of the objective and the search expression; choice of the units of analysis and the types of analysis; research in the Scopus database; obtaining networks using VOSviewer; calculation of network metrics using Gephi; visualization and interpretation of results. **Results:** The co-occurrence network showed the most relevant research concepts on the topic. The co-citation network allowed the identification of the research fronts. **Conclusions:** It is concluded that the types of analysis recognize the strong relationship between the themes of ambidexterity and innovation and their influence on the response capacity of organizations. In complex volatility and transformation scenarios, organizations are increasingly urged to adapt and take advantage of new opportunities while they need to remain competitive in the markets in which they are already inserted and where competition is also increasingly fierce.

Descriptors: Organizational ambidexterity. Organizational innovation. Network analysis. Bibliometrics.

AMBIDIESTREZA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN: UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO

RESUMEN

Objetivo: El estudio buscó presentar un análisis bibliométrico del tema de la ambidestrea organizacional y la innovación, explorando el análisis de las redes de coocurrencia de palabras clave y la cocitación de referencias citadas. **Metodología:** La

investigación siguió los siguientes pasos: diseño de la investigación con la definición del objetivo y de la expresión de búsqueda; elección de las unidades y de los tipos de análisis; investigación en la base de datos Scopus; obtención de redes mediante VOSviewer; cálculo de las métricas de las redes mediante Gephi; visualización e interpretación de los resultados. **Resultados:** La red de coocurrencias mostró los conceptos de investigación más relevantes sobre el tema. La red de cocitación permitió identificar los frentes de investigación. **Conclusiones:** Se concluye que los tipos de análisis reconocen la fuerte relación entre los temas de ambidestreza e innovación y su influencia en la capacidad de respuesta de las organizaciones. En escenarios complejos de volatilidad y transformación, las organizaciones se ven cada vez más urgidas a adaptarse y aprovechar nuevas oportunidades, al tiempo que necesitan seguir siendo competitivas en los mercados en los que ya están insertas y donde la competencia es también cada vez más feroz.

Descriptor: Ambidestreza organizacional. Innovación organizacional. Análisis de redes. Bibliometría.

Recebido em: 03.04.2021

Aceito em: 08.09.2021