

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PROCESSOS: UMA REVISÃO INTEGRADA DA LITERATURA

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Vinicius Bastiani
pp_vvg@hotmail.com

Ruben Huamanchumo Gutierrez
rubenhg3000@yahoo.com.au

Resumo: *A gestão organizacional enfrenta diversas escolhas que envolvem renúncias (trade-offs), como por exemplo flexibilidade vs. eficiência. O conceito da ambidestria organizacional busca uma forma de conciliar estas necessidades antagônicas, de modo que objetivos aparentemente contraditórios possam ser perseguidos ao mesmo tempo. O presente estudo apresenta uma revisão da literatura recente deste conceito, com o objetivo de aprofundar o estudo acerca da ambidestria organizacional e suas relações profundas com a gestão de processos. Utilizando pesquisa bibliométrica, foram identificados os principais estudos já existentes sobre esses dois temas. Como resultado final, são apontadas algumas correlações teóricas entre os dois construtos e sugeridas linhas de pesquisa para aprofundamento da questão.*

Palavras-chaves: *Ambidestria organizacional, Processos, Gestão.*

1. Introdução

O tema da ambidestria no contexto organizacional não é novo. Do ponto-de-vista teórico, os primeiros usos do termo remontam ao trabalho seminal de DUNCAN (1976), o primeiro a usar o termo, e a TUSHMAN & O'REILLY (1996), que retomaram este ponto-de-vista 20 anos depois. Esta retomada é simbolizada por um estudo de caso clássico na Engenharia de Produção. Em dezembro de 1984, foi formada nos Estados Unidos a empresa New United Motors Manufacturing, Inc. (NUMMI), uma joint-venture de duas das principais montadoras do mundo, a General Motors e a Toyota. Segundo ADLER *et al* (1999), o sucesso da NUMMI se deveu a quatro fatores principais, ligados ao gerenciamento dos processos internos: *meta-routines* (meta-rotinas para melhoria contínua dos processos de produção), *partitioning* (divisão e sequenciamento do trabalho), *switching* (alternação das equipes entre rotinas e meta-rotina), suportadas pela capacidade que todos os trabalhadores possuíam em atuar tanto nas rotinas quanto nas meta-rotinas (*ambidexterity*).

O conceito de *ambidexterity*, ou ambidestria organizacional, portanto, fornece um caminho alternativo para a eliminação de *trade-offs* na organização da produção, um caminho possível para que se possa ter “o melhor de dois mundos”. Analisada sob a ótica de uma competência, a ambidestria pode ser entendida como a capacidade de os indivíduos de uma organização demonstrarem simultaneamente dois comportamentos aparentemente incompatíveis e até mesmo antagônicos, mas que não são mutuamente excludentes *per se* e, quando conseguem coexistir, contribuem de maneira decisiva para o sucesso da organização.

Nos últimos cinco anos, a produção acadêmica sobre o tema acelerou enormemente em todo o mundo. Um estudo bibliométrico realizado na base SCOPUS, na primeira semana de junho de 2014, com o termo amplo “*organizational ambidexterity*”, retornou 195 artigos, dos quais 77% foram publicados a partir de 2010 em todo o mundo, no campo das Ciências Sociais. O gráfico a seguir detalha o crescente interesse no tema.

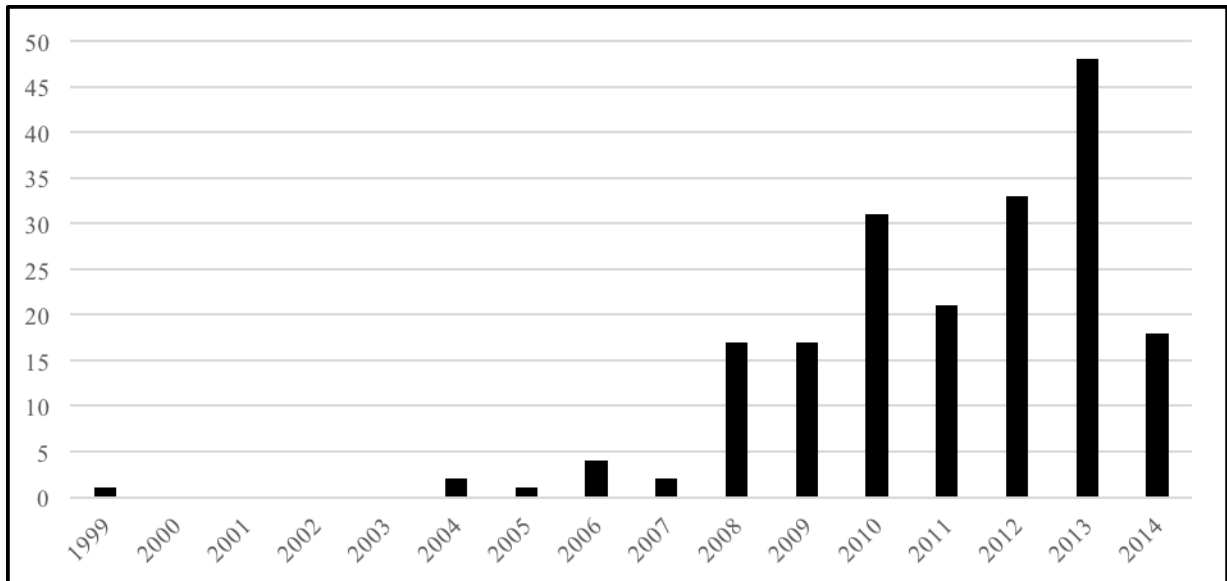


Figura 1: Levantamento bibliométrico sobre o tema “organizational ambidexterity”

Fonte: Os próprios autores

Um dos fatores que provavelmente contribuiu para esse aumento expressivo na produção acadêmica sobre o tema é o fato de a ambidestria organizacional ter relação com os mais variados campos da gestão. Uma análise sobre as palavras-chave destes artigos relacionou 20 áreas do estudo da gestão organizacional que foram analisadas à luz do construto da ambidestria. Excetuando-se as palavras-chave que faziam referência à própria ambidestria, metodologias, modelos teóricos, países, regiões ou categorias de indústrias, foram contabilizadas 482 palavras-chave, que foram agrupadas em temas conforme a tabela a seguir:

Tabela 1: Levantamento de palavras-chave associadas à ambidestria organizacional

TEMA	QUANT.	%
Inovação	78	16%
Estratégia e desempenho	57	12%
Recursos humanos	40	8%
Estrutura e gestão organizacional	39	8%
Sistemas de gestão	31	6%
Gestão do conhecimento e redes	30	6%
Desenho organizacional e liderança	29	6%
Gestão de processos	26	5%
Aprendizado organizacional	25	5%
Processos de negócio	24	5%
Comportamento	21	4%
Capacidades dinâmicas	17	4%
Fusões, aquisições e alianças	15	3%
Gestão da mudança	12	2%
Complexidade	10	2%
Evolução organizacional	8	2%
Gestão de projetos	8	2%
Políticas públicas	5	1%
Cultura organizacional	4	1%
Sustentabilidade	3	1%
Palavras-chave	482	100%

Fonte: Os próprios autores

Salta aos olhos que a maior parte da produção científica sobre o tema dedica-se a estudar a ambidestria sob a ótica da gestão da inovação. Contudo, é forçoso notar que outros campos também estão se beneficiando deste conceito para buscar explicações e construir modelos teóricos mais avançados sobre outros ramos da gestão. É significativa a produção científica que versa sobre ambidestria, formulação estratégica e desempenho. Há, também, por exemplo, várias linhas de pesquisa sobre práticas de gestão de recursos humanos ou modelos de estrutura organizacional que estimulam ou inibem comportamentos ambidestros.

No presente artigo, iremos aprofundar o estudo acerca da ambidestria organizacional e suas relações profundas com a gestão de processos. Uma das práticas de gestão mais difundidas nas organizações contemporâneas, considerando suas diversas nuances e formas de aplicação

(TQM, Six-sigma etc), a gestão de processos ao mesmo tempo impacta e é impactada pela presença de comportamentos ambidestros na organização (BENNER & TUSHMAN, 2003). Na primeira parte, revisamos a literatura a respeito da ambidestria organizacional, sua definição conceitual e formas de manifestação identificadas em pesquisas anteriores. Na segunda parte, buscamos estabelecer conceitos firmados na academia a respeito da gestão de processos, especialmente em dois tópicos que apresentam especial interface com a temática da ambidestria organizacional: os sistemas integrados de gestão e o dilema da produtividade. Na conclusão, apontamos algumas correlações teóricas entre os dois construtos e sugerimos linhas de pesquisa para aprofundamento da questão.

2. Ambidestria Organizacional

O problema das renúncias feitas pelas organizações (*trade-offs*) não é novo, e perpassa várias dimensões da organização. PORTER (1996), por exemplo, pontua que não é possível uma organização perseguir, ao mesmo tempo, dois objetivos estratégicos antagônicos; ela deve optar entre oferecer produtos e serviços diferenciados (diferenciação) ou ter custos mais baixos que seus concorrentes (liderança em custos), mantendo o mesmo patamar de qualidade. Grande parte dos estrategistas organizacionais ainda hoje aceita e segue este preceito. Não por acaso, as premissas estratégicas de grande parte das organizações baseiam-se em “grandes escolhas”.

Vem ganhando força nos últimos anos, contudo, o estudo da ambidestria organizacional. O primeiro a utilizar a expressão, adaptada das Ciências Biológicas, foi Robert Duncan, que, em 1976, escreveu um capítulo para um livro onde descrevia a tática adotada por algumas organizações, que envolvia manter duas estruturas separadas (“*dual structures*”) para lidar com diferentes perspectivas temporais e gerenciais em seus processos produtivos¹. A evolução do conceito no meio acadêmico foi recentemente bem documentada, como por exemplo nos trabalhos de RAISCH & BIRKINSHAW (2009), SIMSEK (2009), SIMSEK *et al* (2009), O'REILLY & TUSHMAN (2013) e BIRKINSHAW & GUPTA (2013). Seguindo a linha da

¹ Este pode ser considerado o embrião do que hoje se entende por ambidestria estrutural – a utilização de estruturas separadas para lidar com diferentes aspectos da produção.

publicação mais recente, a evolução da pesquisa científica sobre ambidestria organizacional pode ser dividida em três momentos: Definição, Crescimento e Consolidação.

2.1 Definição (1995-2005)

O tema da ambidestria organizacional voltou a ganhar fôlego nos centros de pesquisa a partir da década de 1990. Em 1991, o professor James March publicou outro artigo de grande impacto na comunidade acadêmica, retomando a problemática de Duncan e enquadrando-a sob a ótica da aprendizagem organizacional. Ao cunhar os conceitos de exploração e exploração, March tipificou-os como atividades intrinsecamente diferentes e igualmente fundamentais para o sucesso das organizações, alertando para o potencial de destruição de valor caso uma organização opte por seguir apenas um dos dois caminhos. Em um escrito posterior, LEVINTHAL & MARCH (1993) concluem que o sucesso de uma estratégia de negócios depende da capacidade de a organização “se envolver em exploração suficiente para garantir a viabilidade no presente e, ao mesmo tempo, se envolver em exploração suficiente para assegurar a viabilidade futura da organização” (pg 105). Seguir apenas um dos caminhos, alertava March, acabaria por minar o futuro da organização, na medida em que limitava sua capacidade de aprendizado e de alternar entre ambas atividades. Alguns anos após, e duas décadas depois de Duncan, Mike Tushman e Charles O’Reilly III (1996), voltaram ao conceito das *dual structures* para defender que o conflito que se percebia à época, tocante às inovações evolucionárias e revolucionárias, poderia ser resolvido pela constituição de unidades de negócio separadas, cada uma responsável por perseguir cada uma das linhas.

O caso utilizado na introdução, a respeito da NUMMI, joint-venture da General Motors e a Toyota, ilustra um fenômeno típico desta fase: a diversidade dos *trade-offs* analisados sob a ótica da ambidestria. Ainda que as noções de exploração e exploração de MARCH (1991) ainda sejam as mais recorrentes, uma série de trabalhos conceituais e teóricos abriu o leque para a pesquisa sobre ambidestria organizacional. De forma sintética, SIMSEK *et al* (2009) afirmam que “o conceito de ambidestria tem sido usado extensivamente para se referir de maneira ampla à habilidade organizacional de executar ações diferentes e muitas vezes antagônicas entre si ao mesmo tempo” (pg 865). A título de exemplo, a tabela a seguir lista alguns dos principais autores do período e o *trade-off* que examinaram em suas pesquisas.

Tabela 2: Principais autores e trade-offs estudados

AUTOR	TRADE-OFF
DUNCAN (1976)	Iniciação vs implementação
TUSHMAN & O'REILLY (1996)	Inovação incremental vs descontínua
ADLET <i>et al</i> (1999)	Flexibilidade vs eficiência
HELFAT & RAUBITSCHKE (2000)	Aprendizado incremental vs radical
SHEREMATA (2000)	Forças centrípetas vs centrífugas
KATILA & AHUJA (2002)	Profundidade vs escopo da pesquisa
RIVKIN & SIGGELKOW (2003)	Busca vs estabilidade
GIBSON & BIRKINSHAW (2004)	Alinhamento vs adaptabilidade
KYRIAKOPOULOS & MOORMAN (2004)	Explotação vs exploração (aplicados à estratégia de marketing)
ROTHAERMEL & DEEDS (2004)	Alianças exploratórias vs exploratórias
SMITH & TUSHMAN (2005)	Diferenciação vs integração cognitiva
HAN (2005)	Estratégias de lucro vs de crescimento
ANDERSEN & NIELSEN (2007)	Estratégia de processos central explorativa vs descentralizada exploratória
TARAFDAR & GORDON (2007)	Visão estratégica vs excelência operacional
SWART & KINNIE (2007)	Aprendizado acelerado vs planejado
TIWANA (2008)	Alinhamento vs adaptação de alianças
IM & RAI (2008)	Compartilhamento de conhecimento explorativo x exploratório

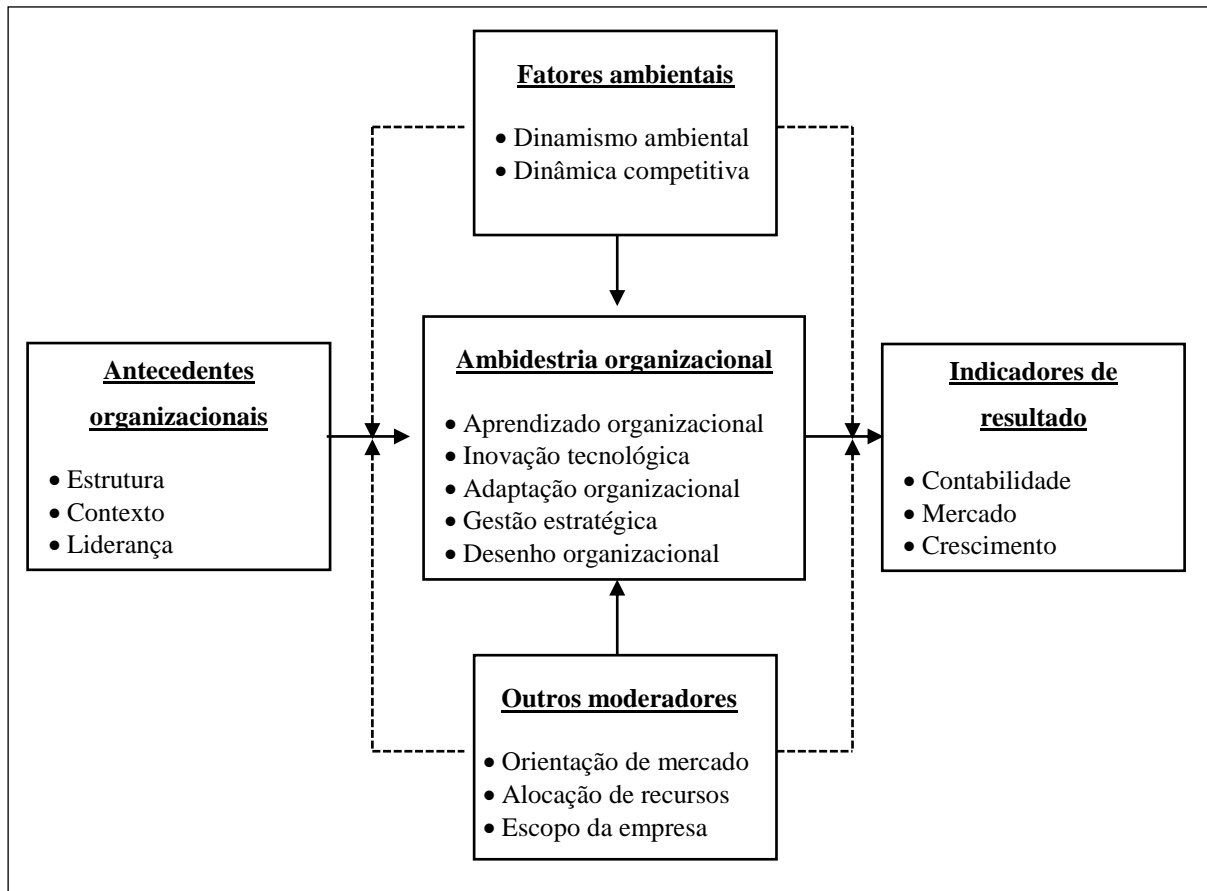
Fonte: Adaptado de SIMSEK et al (2009)

2.2 Crescimento (2005-2009)

A partir destes trabalhos, a noção de que as organizações de sucesso não mais optam por uma estratégia ou outra, mas sim buscam conciliar dois objetivos aparentemente antagônicos, firmou-se como uma hipótese plausível, e vários pesquisadores foram a campo para aumentar sua compreensão sobre como esse resultado poderia ser obtido na prática. Com efeito, a partir de 2005 foram publicados vários estudos sobre diferentes possibilidades de aplicação, suas causas e efeitos e o papel moderador de algumas variáveis (BIRSKINSHAW & GUPTA, 2013).

Ao fazer uma extensa análise da literatura sobre o tema, RAISCH & BIRKINSHAW (2009) elaboraram um modelo com as variáveis mais recorrentes nas pesquisas sobre ambi-destria. Estas variáveis foram agrupadas em antecedentes organizacionais, fatores ambientais,

indicadores de resultado e outros moderadores, além do *trade-off* utilizado na análise. O mo-



delo completo está reproduzido a seguir.

Figura 2: Modelo para o entendimento da pesquisa sobre ambidestria organizacional

Fonte: RAISCH & BIRKINSHAW (2009)

Segundo esses autores, a maior parte dos estudos concentra-se ao longo do eixo horizontal do modelo, ou seja, na busca por identificar quais fatores geram comportamentos ambidestros nas organizações e, quando presentes, quais os efeitos destes comportamentos nos resultados organizacionais. Os moderadores desta relação, com destaque para os fatores ambientais e de contexto, têm sua influência reconhecida, em alguns estudos com mais intensidade que outros. Retornando ao trabalho de SIMSEK *et al* (2009), são muito frequentes nesta época trabalhos empíricos, estudos de casos, construção de modelos e posterior validação por meio da aplicação de *surveys*, com o objetivo de testar antecedentes e resultados da ambidestria.

2.3 Consolidação (2009-2013)

Em função desta prolífica produção, que expandiu a aplicação do conceito de ambidestria e a consolidou como teoria central nos estudos de administração, atualmente a pesquisa sobre

ambidestria encontra-se em um momento de consolidação dos diversos achados da última década e busca de consensos na academia. São frequentes edições especiais sobre o tema em importantes periódicos da área, como *Organization Science* e *Academy of Management Perspectives*, e trabalhos de revisão da literatura como os que estão sendo citados (BIRKINSHAW & GUPTA, 2013).

Como fruto desta consolidação, estes autores sintetizaram alguns dos consensos atuais sobre o tema, que vêm pautando a pesquisa contemporânea sobre ambidestria nas organizações:

1. A ambidestria é alcançada por meio de capacidades gerenciais. Em seu trabalho seminal, MARCH (1991) postulava que comportamentos exploratórios e explotatórios representavam padrões que se auto reforçam, o que tornaria praticamente impossível a coexistência, ou mesmo uma mínima conciliação entre ambos – daí a necessidade de se ter estruturas diferentes, incomunicáveis entre si, para desempenhar cada um desses padrões. Estudos mais recentes, contudo, têm revelado a importância do papel dos gerentes e dos sistemas de gestão no estímulo aos comportamentos ambidestros. O'REILLY & TUSHMAN (2013, pg 327), a partir de criteriosa revisão da literatura, elencam três formas pelas quais a ambidestria é alcançada: por meio do sequenciamento de atividades – ora exploratória, ora explotatória (DUNCAN, 1976); por meio da separação estrutural das atividades, mas com algum nível de compartilhamento de recursos (TUSHMAN & O'REILLY, 1996); ou por meio do estabelecimento de um conjunto de práticas de gestão que capacitem os indivíduos a dividir seu tempo entre distintas atividades, conforme julgarem mais produtivo naquele momento (GIBSON & BIRKINSHAW, 2004). O fato é que qualquer um destes caminhos pressupõe uma ação gerencial deliberada, em prol do atingimento das metas de uma organização².
2. A ambidestria perpassa múltiplos níveis da organização. Considerando que é possível que sejam tomadas medidas para estimular o surgimento da ambidestria, cabe investigar quem é o responsável por tomar essas decisões. Deci-

² Curiosamente, este é um dos tópicos menos explorados na pesquisa acadêmica sobre o tema (GIBSON & BIRKINSHAW, 2002)

sões sobre direcionamento estratégico e desenho organizacional são tomadas em níveis mais altos da hierarquia. Porém, são operacionalizadas e tomam corpo nos níveis mais baixos. “Podemos resolver o dilema da ambidestria no nível organizacional, mas assim criamos um novo conjunto de dilemas no nível operacional, quando os gerentes de linha devem decidir sozinhos qual é o ponto de equilíbrio entre exploração e exploração” (BIRKINSHAW & GUP-TA, 2013, pg 294). Como demonstrado por SIMSEK *et al* (2009) e MAC-CORMIK & PARKER (2010), se é possível destacar diferentes resultados para diferentes unidades de uma mesma organização, até mesmo para equipes dentro de unidades, também é plausível assumir que algumas tenham práticas gerenciais distintas e, portanto, distintos níveis de ambidestria.

3. A tensão entre objetivos conflitantes pode ser gerenciada de várias maneiras.

Uma vez que é passível de ser gerenciado, em múltiplos níveis dentro da organização, o equilíbrio entre exploração e exploração deve atender a uma escolha estratégica da organização. Neste sentido, BOUMGARDEN *et al* (2012) elaboraram um modelo a partir do conceito de fronteira da eficiência de PORTER (1996), que postula que as organizações escolhem entre vários investimentos possíveis que irão gerar com resultado uma combinação de baixo custo e diferenciação para o consumidor. Neste modelo, reproduzido a seguir, a performance aumenta quanto maior for o nível de ambidestria da organização (simetria entre exploração e exploração). Esta visão difere da concepção de PORTER, que defende que a tomada de uma posição mais clara é mais vantajosa do que o “caminho do meio”.

Como resultado deste caminho percorrido, ainda que em tão pouco tempo, a definição de ambidestria organizacional tornou-se mais abrangente, não ficando restrita ao domínio da gestão da inovação – ainda que as noções de “exploração” e “exploração” continuem sendo as mais comuns para definir os dois polos que compõe a ambidestria. BIRKINSHAW & GUP-TA (2013) sintetizam ambidestria como sendo “a capacidade de uma organização executar dois objetivos incompatíveis igualmente bem” (pg 291).

2.4 Gerando ambidestria

SIMSEK *et al* (2009) propuseram uma tipologia de classificação de diferentes formas de se gerar ambidestria nas organizações, baseada no cruzamento de um vetor temporal (se objetivos conflitantes são perseguidos ao mesmo tempo ou de forma sequencial) e um vetor estrutural (se existem distintas unidades de negócio para cada um dos objetivos conflitantes). A justaposição destes dois vetores gera quatro quadrantes, conforme a figura a seguir:

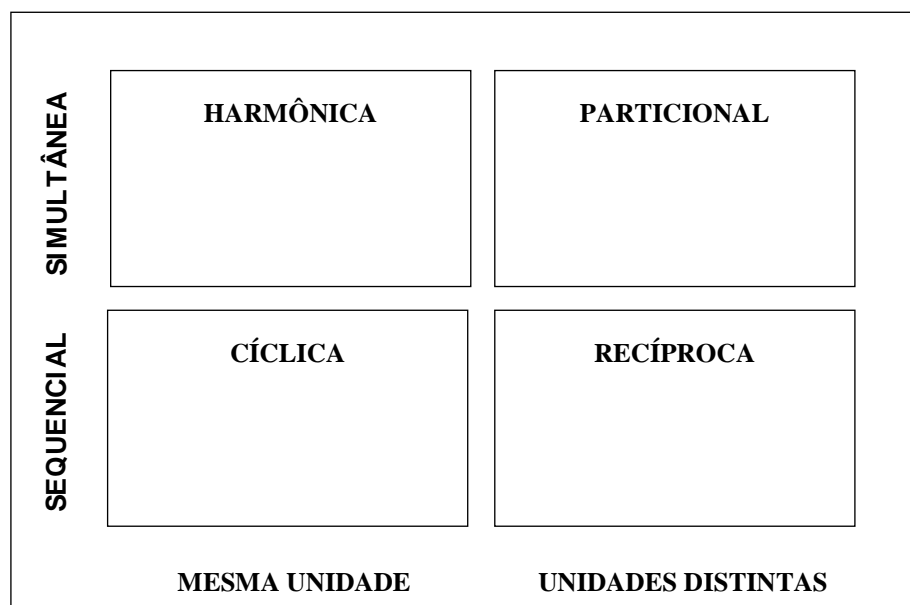


Figura 3: Tipos de ambidestria

Fonte: SIMSEK *et al* (2009)

A ambidestria cíclica, também conhecida como sequencial, baseia-se em movimentos de adaptação que as organizações empreendem em suas estruturas e processos de modo a melhor responder a mudanças em seu ambiente de negócios, sem que representem uma mudança estratégica duradoura. Estes movimentos, em tese mais fáceis do que mudanças na cultura interna da organização, podem ser tão rápidos e contraditórios que alguns autores chamam de “vacilações” (BOUMGARDEN *et al*, 2012).

A ambidestria particional, ou estrutural, prega a existência de unidades separadas para perseguir cada um dos objetivos conflitantes da organização. A diferenciação entre as unidades vai além do organograma, envolvendo todo o sistema de gestão – competências, sistemas, incentivos, processos e até mesmo subculturas (O'REILLY III & TUSHMAN, 2008). É con-

senso na literatura que, além da simples existência das diferentes estruturas, são necessários movimentos direcionados de integração de modo a otimizar ativos e fatores de produção, uma visão ampla que legitime a necessidade de a organização perseguir ambos objetivos, e uma liderança que seja capaz de gerenciar as tensões associadas aos múltiplos alinhamentos organizacionais O'REILLY III & TUSHMAN (2013).

A ambidestria recíproca baseia-se na “fusão sinérgica de correntes complementares de exploração e exploração que ocorrem em diferentes unidades, em diferentes tempos” (SIMSEK *et al*, 2009, pg 887). A ocorrência mais comum deste tipo é em alianças estratégicas e *joint ventures*, nas quais uma organização estende sua experiência para outra, de maneira complementar.

Já a ambidestria harmônica muda o foco da estrutura para os indivíduos dentro da organização. Este modelo, proposto por Cristina Gibson e Julian Birkinshaw em 2002 baseia-se na capacidade comportamental que indivíduos podem potencialmente demonstrar alinhamento e adaptabilidade em toda uma unidade de negócios. Este comportamento seria estimulado por um contexto organizacional caracterizado por uma interação de elementos como extensão, disciplina e confiança, de modo a encorajar as pessoas a tomarem decisões em nível individual sobre como dividir seu tempo entre demandas conflitantes (GIBSON & BIRKINSHAW, 2002).

O'REILLY III & TUSHMAN (2013) propõem que estes modelos não são excludentes, mas sim oferecem uma perspectiva evolutiva. Na HP, em exemplo citado pelos autores, alguns empregados descobriram que uma tinta utilizada em circuitos integrados poderia ser usada para impressoras a laser (ambidestria contextual). Esta descoberta levou à criação de uma unidade de negócios específica para desenvolver esta ideia (ambidestria estrutural), que acabou levando toda a empresa a se reorganizar em torno deste novo produto e sua relação com o negócio de computadores pessoais (HOUSE & PRICE, 2009, *apud* O'REILLY III & TUSHMAN, 2013). “Aparentemente, a ambidestria estrutural é crucial para criar o contexto que empresas incumbentes podem explorar para desenvolver sua estratégia. Todavia, uma vez que as unidades exploratórias ganham tração, as empresas podem se beneficiar desta capacidade adquirida, alternando para estruturas mais integradas” (O'REILLY III & TUSHMAN, 2013, pg 330).

3. *Gestão de processos*

3.1 O valor agregado pela gestão de processos

Um dos principais pilares da Teoria das Organizações (*Theory of the Firm*) é o de que, em alguns casos, o custo de delegar a produção de um bem ou serviço a um empreendedor é menor do que os custos envolvidos em trocas no mercado para se obter este mesmo produto ou serviço (COASE, 1937). Para garantir isso, Coase adverte, “o empreendedor deve executar sua função ao menor custo, levando em consideração o fato de que ele tem acesso a fatores de produção a um custo menor do que as transações de mercado que ele substitui, porque é sempre possível voltar ao mercado se ele falhar em fazer isso”. Tem-se, portanto, que desde a sua origem, as organizações têm a previsibilidade e o controle como uma espécie de “cláusulas pétreas”, valores indiscutíveis de sua razão de ser. Mesmo trabalhos mais recentes, como o de KOGUT & ZANDER (1992) e BARNEY (1991) por exemplo, que abordam a existência das organizações sob o ponto-de-vista dos recursos de produção que dominam, não negam que a pressão por previsibilidade e controle é inerente às organizações.

Admitindo-se a complexidade envolvida em transformar matérias-primas em bens de consumo ou serviços prontos para usar, é fundamental que as organizações mantenham seu sistema produtivo competitivo, adaptando-o às mudanças que ocorrem em seu ambiente de operação (PAIM *et al*, 2009). Neste sentido, são recorrentes na literatura o estudo de supostos benefícios da gestão de processos:

- Uniformização do entendimento sobre a forma de trabalho;
- Melhoria dos fluxos de informação;
- Padronização de processos em função de uma referência de qualidade;
- Redução de tempo e custos da execução dos processos; e
- Aumento da satisfação dos clientes, dentre outros.

De um modo geral, portanto, pode-se dizer que a gestão por processos pode ser entendida como uma abordagem sistemática e estruturada para analisar, melhorar, controlar e gerenciar processos, com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços (MOREIRA, 2010). Esta abordagem pode ser entendida em três etapas genéricas (PAIM *et al*, 2009):

- Projetar como os processos devem ser realizados;
- Gerenciar a execução destes processos no dia-a-dia; e

- Promover o aprendizado e evolução dos processos

A gestão de processos de negócio (BPM) é uma abordagem de alinhamento dos processos internos de uma organização às necessidades dos clientes. A gestão de processos segue os mesmos princípios da gestão pela qualidade total, sendo na experiência prática uma ferramenta para a implantação da TQM, na medida em que busca a melhoria contínua da eficiência e eficácia dos processos de geração de valor. A gestão de processos deriva da visão de que os processos possuem um ciclo de vida, tendo como objetivo sua melhoria contínua. Entre os benefícios esperados da implantação de uma iniciativa de BPM, podem ser citados: melhor controle dos resultados, previsão otimizada de metas, custos e desempenho e maior efetividade no atingimento de metas definidas (MCCORMACK *et al*, 2009). Contudo, não é consenso na academia que esses benefícios são realmente experimentados pelas empresas que adotaram tais iniciativas, por uma variedade de motivos (BENNER & TUSHMAN, 2003).

3.2 Sistemas Integrados de Gestão (SIGs)

Dado seu caráter transversal e alcance sistêmico, a gestão de processos possui interação com diversas dimensões do cotidiano organizacional. A figura a seguir sintetiza estas inter-relações.

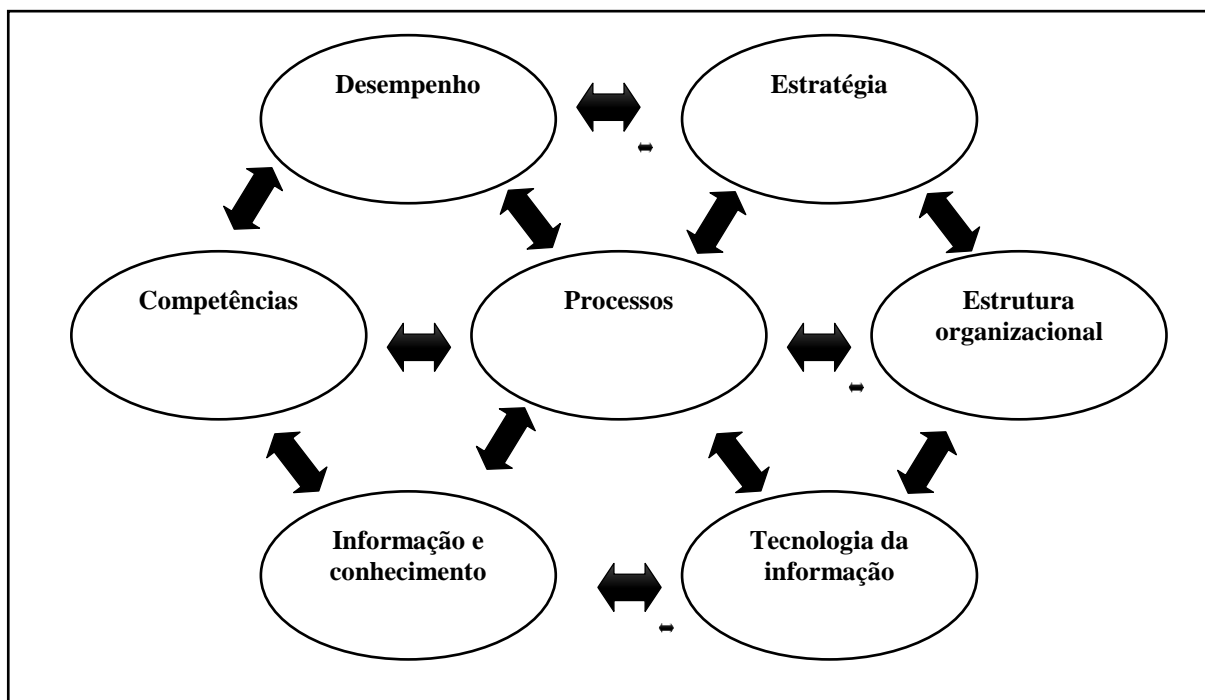


Figura 4: Elementos conceituais integrados por processos

Fonte: Elaborado a partir de PAIM *et al* (2009)

PAIM & CAMEIRA (apud PAIM *et al*, 2009), ao elencar diversas abordagens para a implantação de um SIG, identificam que todas elas implicam em uma aplicação da Reengenharia de Processos, ou seja, o reprojeto da organização antes de sua consolidação em um sistema. CAMEIRA (2003) identifica que um ponto crucial no desenho de um Sistema Integrado de Gestão é o grau de adequação do sistema à organização. A definição do “grau ótimo” de adequação implica, portanto, no impacto que a Reengenharia de Processos terá sobre a organização (conforme figura a seguir). Esta decisão é tomada em função de três variáveis principais, a serem consideradas no projeto de implantação do SIG:

- Quais pessoas ou processos atuais serão afetados pela implantação do sistema;
- Quais processos devem ser mantidos e as interfaces requeridas; e
- Quais sistemas legados e respectivas interfaces com o novo sistema têm que ser trabalhados.

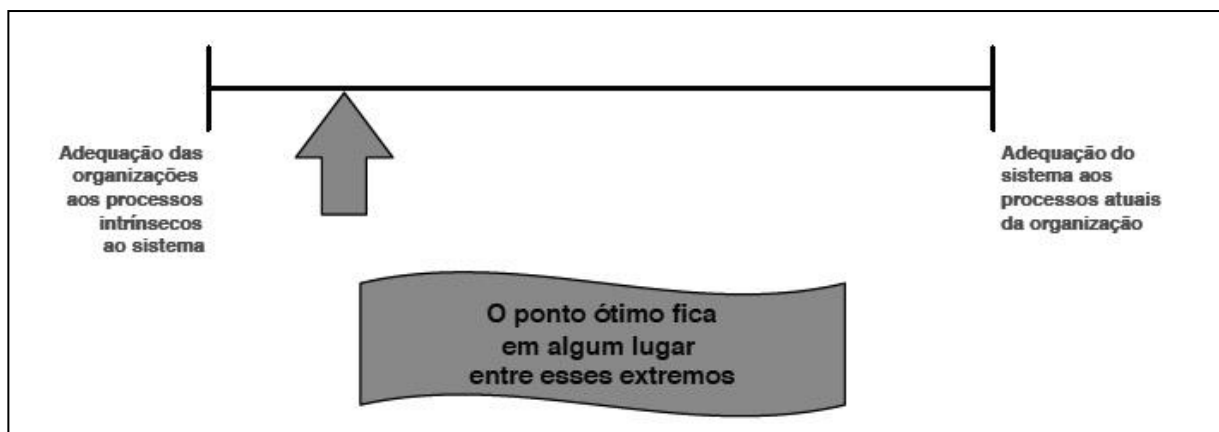


Figura 5: Grau de adequação do sistema à organização

Fonte: CAMEIRA (2003)

Na primeira opção, quando os processos da organização são reprojeto para atender aos fundamentos do sistema, modelos de referência são utilizados para explicar a forma de operação do sistema e influenciar na mudança de como a organização funciona. Estes modelos são “obtidos a partir das ditas melhores práticas existentes e a incorporação destes às ferramentas e metodologias de implantação, atuando como ‘pré-customizadores’, visa reduzir o esforço necessário à operacionalização dos sistemas” (CAMEIRA, 2003, pg 65). Na segunda opção,

quando o sistema é configurado para operacionalizar os processos já estabelecidos da organização, a etapa de Reengenharia enfatiza o levantamento e redesenho dos processos, elaborando especificações detalhadas que serão utilizadas na configuração do software.

A definição do ponto ótimo busca compatibilizar a forma de gerir processos às necessidades estratégicas da organização. O alinhamento da organização ao sistema propiciará maior velocidade na implantação do SIG e, conseqüentemente, os ganhos de padronização e controle dele advindos. Por outro lado, a configuração do sistema às práticas da organização possibilita a manutenção de vantagens competitivas relacionadas aos processos (CAMEIRA, 2003).

3. 3 Gestão de processos e inovação: o Dilema da Produtividade

Em 1978, William J. Abernathy cunhou a expressão *Productivity Dilemma* (“Dilema da Produtividade”), para sintetizar sua conjectura de que a eficiência de curto prazo é inerentemente incompatível com a capacidade de a organização se adaptar às mudanças no ambiente a longo prazo. “Ao otimizar seus processos para máxima eficiência no curto prazo, as organizações se tornam frágeis” (ADLER *et al*, 2009). Estudos mais recentes vêm corroborando esta visão, ao encontrar correlações negativas entre a gestão de processos e inovação em estudos de caso (por exemplo, BENNER, 2009 e STEIBER & ALÄNGE, 2012).

O motivo para isso, segundo o Dilema da Produtividade, deve-se à mecânica de rotinização inerente aos ganhos de eficiência e melhoria contínua da gestão de processos. Quando as organizações resolvem problemas, elas adquirem conhecimento que pode ser reutilizado para resolver problemas similares no futuro. Este conhecimento captura a essência do que funcionou (ou não funcionou) no passado, permitindo que as organizações peguem atalhos e evitem becos sem saída, encurtando desta forma o processo de solução de problemas. (MARCH & SIMON, 1993, apud ADLER *et al*, 2009). “Se o ambiente mudou, a localização dos atalhos e becos sem saída podem ter mudado, e destinos mais atrativos podem ter surgido ou se tornado acessíveis. Para se adaptar às mudanças ambientais, as organizações precisam buscar novos conhecimentos” (ADLER *et al*, 2009, pg 100). Outra forma de alcançar estes atalhos, talvez ainda mais eficiente do que o aprendizado interno, é alinhando a organização às melhores práticas do mercado (*best practices*), seja por meio de metodologias (por exemplo, TQM e SIX-SIGMA), certificações (por exemplo, ISO 9000) ou plataformas de tecnologia da informação (Sistemas Integrados de Gestão – SIG), como discutido anteriormente (BENNER, 2009).

Estes dois polos (rotinização e adaptabilidade), na literatura sobre inovação, são também chamados de “exploração” e “exploração”. BENNER & TUSHMAN (2003) trazem alguns exemplos, ao reconhecer que a gestão de processos interfere na inovação dentro das organizações, facilitando alguns tipos de inovação³ e dificultando outros:

- Ela estabiliza a alocação de recursos e o processo decisório que determina qual projeto tecnológico será apoiado;
- Ela enrijece a comunicação interna e afeta a detecção e tratamento de mudanças tecnológicas;
- Programas do tipo “*Design for Six-Sigma*” e ISO 9001 preconizam que as atividades de gestão de projetos alcancem os processos de design e desenvolvimento de inovações.

Mais recentemente, contudo, o estudo das capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) vem enfatizando o potencial de se gerar inovação e mudança organizacional a partir de rotinas de trabalho – processos. De maneira geral, as capacidades dinâmicas são definidas como a exploração sistemática de competências adquiridas, geralmente associadas a rotinas, em contextos de mudança (ZOLLO & WINTER, 2002). Denotam uma capacidade distintiva que uma organização possui para criar, empregar e atualizar recursos organizacionalmente entranhados e geradores de resultado na busca de vantagens competitivas sustentadas (LUO & RUI, 2009).

A ressalva feita por outros autores é de que esse potencial é limitado pelo tipo de inovação buscada: para BENNER (2009), as capacidades dinâmicas contribuem muito para inovações do tipo incremental (aporte de uma característica ou funcionalidade nova em um produto ou serviço, sem alterações significativas nas funções básicas originais).

STEIBER & ALÄNGE (2012) chegaram à mesma conclusão, ao identificar que os princípios da gestão da qualidade total (TQM) se alinham apenas parcialmente às características de empresas altamente inovadoras, sendo necessário um “novo modelo mental” para que os tradicionais ciclos de melhoria contínua possam coexistir com inovações radicais.

Ao analisar o dilema da produtividade sob a ótica da ecologia organizacional, O'REILLY III & TUSHMAN (2008) sustentam que as organizações que sobrevivem são as que se adap-

³ Diversos autores trabalham com a classificação das inovações como disruptivas, radicais ou incrementais

tam a mudanças no ambiente de negócios. Esta adaptação, por sua vez, pode ser alcançada por duas vias diferentes. A primeira via, das capacidades dinâmicas, tem raízes na estratégia organizacional e exprime a capacidade de as organizações de reconfigurar seus ativos e competências. A segunda via, baseada no desenho organizacional, é a ambidestria organizacional, “a habilidade que as organizações possuem de simultaneamente explorar e explorar”.

4. Conclusão

A temática da ambidestria inseriu-se definitivamente na pesquisa acadêmica sobre a gestão organizacional. Ao buscar conciliar escolhas antagônicas, ao invés dos clássicos modelos de tomada de decisão e renúncia, a ambidestria abriu um novo caminho para pesquisadores do mundo todo, das mais diversas áreas, que vem sendo bastante explorado atualmente. O levantamento bibliométrico realizado indica que 77% da produção científica sobre o tema foi publicado a partir do ano de 2010.

A visão da gestão de processos como um conjunto de técnicas aplicadas discricionariamente pelas organizações, em busca de alguns resultados específicos, suscita a questão de como estas técnicas se inter-relacionam com as demais práticas de gestão e objetivos da organização, como por exemplo a inovação. Essa dicotomia, bem ilustrada pelo Dilema da Produtividade, de Abernathy, tradicionalmente é encarada como uma escolha estratégica da organização, por metodologias como por exemplo TQM (Total Quality Management, ou Gestão pela Qualidade Total), que buscam limitar ao mínimo a variabilidade de resultados dentro de um processo. A incorporação dos preceitos da ambidestria organizacional pode contribuir para reduzir as fragilidades detectadas nos modelos de gestão de processos, que tradicionalmente privilegiam resultados de curto prazo em detrimento do alcance de metas de longo prazo. O balanço ideal entre estas duas necessidades é uma definição estratégica da organização. Contudo, o que o conceito da ambidestria introduz é a visão de que ambos horizontes (curto e longo prazo) podem coexistir numa organização. No que toca a gestão de processos, a ambidestria pode auxiliar, por exemplo, no desenho de sistemas integrados de gestão (voltados à padronização de processos) integrados a uma estratégia de inovação tecnológica que depende fundamentalmente da experimentação.

Ainda que formulada inicialmente na década de 1990, percebe-se que a pesquisa acadêmica sobre a ambidestria organizacional passa por uma fase de efervescência. Após um período dedicado à consolidação de conceitos e visões teóricas, aparentemente o tema da ambidestria

adquiriu maturidade passa ser correlacionado com outras dimensões da gestão. Neste artigo, enfocamos a gestão de processos, mas há estudos nos mais variados campos do conhecimento sobre gestão organizacional. Há carências de estudos, por exemplo, que busquem quantificar resultados da aplicação de conceitos de ambidestria ao desenho de programas de gestão de processos. Uma outra via de aprofundar este estudo é a sua inter-relação com o aspecto humano, ou seja, em qual grau é possível desenvolver um profissional para que ele próprio seja um agente ambidestro dentro da organização.

5. Referências

- ADLER, P.S., GOLDOFTAS, B., LEVINE, D.I.; *Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System*. Organization Science/Vol. 10, No. 1, January–February 1999, pp 43-68
- ADLER, P.S.; BENNER, M.; BRUNNER, D.J.; MACDUFFIE, J.P.; OSONO, E.; STAATS, B.R.; TAKEUCHI, H.; TUSHMAN, M.L.; WINTER, S.G. *Perspectives on the Productivity Dilemma*. Journal of Operations Management 27 (2009) 99–113.
- BARNEY, J.B. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management (1991), Vol 17, pp 99–120
- BENNER, M.J. *Dynamic or Static Capabilities? Process Management Practices and Response to Technological Change*. Journal of Production and Innovation Management, 2009; 26: pp 473–486
- BENNER, M.J., TUSHMAN, M.L. *Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*. The Academy of Management Review, Vol. 28, No. 2, 2003, pp 238-256
- BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C.B.J. *Building Ambidexterity into an Organization*. MIT Sloan Management Review, Summer 2004, pp 47-55
- BIRKINSHAW, J.; GUPTA, K. *Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies*. The Academy of Management Perspectives, 2013, Vol. 27, No. 4, pp 287-298.
- BOUMGARDEN, P.; NICKERSON, J.; ZENGER, T.R.; *Sailing into the Wind: Exploring the*

Relationships among Ambidexterity, Vacillation, and Organizational Performance. Strategic Management Journal (2012), Vol 33, pp 587–610

CAMEIRA, R.F.; *Hiper-Integração: Engenharia de Processos, Arquitetura Integrada de Sistemas Componentizados com Agentes e Modelos de Negócios Tecnicamente Habilitados.* 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro

COASE, R. *The Nature of the Firm.* Economica (1937), Vol 4, n 4, pp 386-40

DUNCAN, R. B. *The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation.* In KILMANN, R.H.; PONDY, L.R.; SLEVIN, D. The management of organization, 1976, vol. 1: 167–188. New York: North-Holland.

GIBSON, C.B.; BIRKINSHAW, J. *Contextual Determinants of Organizational Ambidexterity.* Center for Effective Organizations – Marshall School of Business (University of Southern California), 2002. Disponível on-line em <http://ceo.usc.edu/pdf/T026415.pdf>

GIBSON, C.B.; BIRKINSHAW, J. *The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity.* Academy of Management Journal (2004), Vol. 47, No. 2, 209–226

HOUSE, C.H.; PRICE, R.L. *The HP Phenomenon: Innovation and Business Transformation.* Stanford University Press: Redwood City, 2009

KOGUT, B.; ZANDER, U. *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation.* Journal of International Business Studies, Basingstoke, v. 29, n. 3, p. 625-645, 1993

LEVINTHAL, D.A.; MARCH, J.G. *The myopia of learning.* Strategic Management Journal (1993), Vol 14 (Special Issue), pp 95–112

LUO, Y.; RUI, H. *An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies.* Academy of Management Perspectives (2009), November 1, Vol. 23, n 4, pp 49-70

MARCH, J. G. *Exploration & Exploitation in Organizational Learning.* Organization Science, 2, 1991, pp 71-87

MARCH, J.G.; SIMON, H.A. *Organizations.* 2ª edição. New York: Wiley-Blackwell, 1993

- MACCORMIK, J.S.; PARKER, S.K.; *A multiple climates approach to understanding business unit effectiveness*. Human Relations (2010), 63(11), pp 1771-1806
- MCCORMACK, K.; WILLEMS, J.; VAN DEN BERGH, J.; DESCHOOLMEESTER, D.; WILLAERT, P.; ŠTEMBERGER, M.I.; ŠKRINJAR, R.; TRKMAN, P.; LADEIRA, M.B.; OLIVEIRA, M.P.V.; VUKSIC, V.B.; VLAHOVIC, N. *A Global Investigation of Key Turning Points in Business Process Maturity*. Business Process Management Journal (2009), Vol. 15 Issue 5, pp.792-815
- MOREIRA, M.J.B.M. *Contribuições aos Modelos de Maturidade em Gestão por Processos e de Excelência na Gestão Utilizando o PEMM e o MEG*. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense
- O'REILLY III, C. A. III; TUSHMAN, M.L.; *Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma*. Research in Organizational Behavior 28 (2008), pp 185–206
- O'REILLY III, C. A. III; TUSHMAN, M.L.; *Organizational Ambidexterity – Past, Present, and Future*. The Academy of Management Perspectives (2013), Vol. 27, No. 4, 324-338.
- PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. *Gestão de Processos – Pensar, Agir e Aprender*. Porto Alegre:Bookman, 2009
- PORTER, M.E. *What is Strategy?* Harvard Business Review (1996), vol 74, issue 6, pp 61-78
- RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance*. Organization Science, 2009, 20(4), pp 685–695
- RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J.; PROBST,G.; TUSHMAN, M.L. *Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators*. Journal of Management, Vol. 34 No. 3, June 2008, pp 375-409
- STEIBER, A.; ALÄNGE, S. *Do TQM Principles Need to Change? Learning from a Comparison to Google Inc*. Total Quality Management & Business Excellence (1º de Novembro de 2012), pp 1-14.
- SIMSEK, Z. *Organizational Ambidexterity: towards a Multilevel Understanding*. Journal of Management Studies (2009), 46:4, pg 597-624.

- SIMSEK, Z.; HEAVEY, C.; VEIGA, J.F.; SOUDER, D. *A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes*. Journal of Management Studies (2009), 46:5, pg 864-894.
- TUSHMAN, M.L; O'REILLY, C.A.III; *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. California Management Review; Summer 1996; 38, 4; pp 8-30
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. Organization Science (2002), Vol 13, pp 339–351