

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração
Gestão Contemporânea das Organizações

André Tavares Andrade

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E O PAPEL CENTRAL DA ALTA GESTÃO:
estudo de caso da Ânima Educação

Nova Lima
2020

André Tavares Andrade

**AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E O PAPEL CENTRAL DA ALTA GESTÃO:
estudo de caso da Ânima Educação**

**Proposta de dissertação a ser apresentada
ao Curso de Mestrado Profissional em
Administração da Fundação Dom Cabral
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração.**

**Área de Concentração: Gestão
Contemporânea das Organizações.**

Linha de Pesquisa: Estratégia

**Orientadora: Prof. Dra. Ana Luiza Lara de
Araújo Burcharth**

**Co-orientador: Prof. Dr. Hugo Ferreira
Braga Tadeu**

Nova Lima

2020

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Andrade, André Tavares

A553a Ambidestria organizacional e o papel central da alta gestão: estudo de caso da
Ânima Educação. / André Tavares Andrade. - Nova Lima, 2020.
[Documento Eletrônico]

Orientadora: Prof. Dra. Ana Luiza Lara de Araújo Burcharth

Co-orientador: Prof. Dr. Hugo Ferreira Braga Tadeu

Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado
Profissional em Administração.

1. Administração de empresas. 2. Liderança. 3. Ensino superior. I. Burcharth,
Ana Luiza Lara de Araújo. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado
Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 005

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 21 de dezembro de 2020 às 08h30, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada “AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E O PAPEL CENTRAL DA ALTA GESTÃO: estudo de caso da Ânima Educação”, de autoria do mestrando André Tavares Andrade, discente do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea da Organizações.

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

- APROVADO¹
- APROVADO COM RESTRIÇÕES²
- REPROVADO



Orientador(a): Dra. Ana Luiza Lara de Araújo Burcharth

Coorientador(a): Dr. Hugo Ferreira Braga Tadeu

Membros da banca: Dr. Fabricio Ziviani

Dr. Paulo Renato de Sousa

Dr. Paulo Tarso Vilela de Resende

¹ APROVADO: o aluno tem 30(trinta) dias corridos, a partir da data de aprovação, para protocolar a versão final da dissertação considerando as sugestões da banca

² APROVADO COM RESTRIÇÕES: o aluno tem trinta dias corridos para entregar com o de acordo do orientador.

AGRADECIMENTOS

Empreender um trabalho deste não é tarefa fácil nem simples, e certamente não seria possível sem a ajuda de muitas pessoas, às quais demonstro aqui meus mais profundos sentimentos de gratidão.

Primeiramente, dou graças a Deus, que sempre me dá a oportunidade de traçar objetivos e a força necessária para realizá-los. Sem Seu apoio, ninguém é forte e nada pode.

Agradeço imensamente à minha esposa, Ana Maria, e a nossos filhos, Rafael, Paulo e Joaquim. Não foram poucas as noites nem os finais de semana que tive que me privar da companhia deles para me dedicar a pesquisas, estudos e elaboração dos trabalhos – em especial deste – que integraram as exigências deste Mestrado, um projeto há tanto tempo acalentado. Foram muitos meses de dedicação exigidos, inclusive abdicando de férias, e eles, a todo momento, foram extremamente compreensivos e amorosos, o que só reforça o imenso Amor que une nossa família.

Adquiri dívidas de gratidão também com profissionais que contribuíram muito com a redação deste trabalho. Meus orientadores, Ana Burchart e Hugo Tadeu, que estiveram sempre disponíveis e forneceram orientações valiosas sobre todos os capítulos, fazendo com que meu texto fosse mais objetivo e prático. Os amigos Alexandre Soares e Marina Gelman tiveram paciência acima dos limites de escutar minhas ideias, ler alguns trechos do trabalho e enviar sugestões pertinentes de referencial teórico e aspectos adicionais a serem desenvolvidos. Todos os professores e meus colegas da turma 3 acrescentaram muito ao meu trabalho com os conteúdos ministrados em sala de aula e com os comentários e debates dos quais participamos.

Por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer aos meus colegas que formam a Ânima Educação. A confiança depositada no meu trabalho, o apoio irrestrito dado à realização do Mestrado e a utilização da empresa como estudo de caso foram decisivos para que eu conseguisse completar mais essa importante etapa de minha trajetória acadêmica e profissional.

Rogo a Deus que distribua bênçãos para todos, multiplicando a já imensa generosidade que tiveram comigo. Muito obrigado!

“Ele enxergava beleza tanto na arte quanto na engenharia, e a habilidade em combinar as duas coisas foi o que o transformou em um gênio.”

Steve Jobs, a respeito de Leonardo da Vinci

RESUMO

A presente pesquisa busca compreender, a partir de um estudo de caso único de uma companhia atuante no setor privado de educação superior brasileiro, o papel desempenhado pela alta gestão na criação de um contexto propício à emergência da ambidestria organizacional. Esta é entendida como uma capacidade (dinâmica) que permite às organizações equilibrar, adequada e simultaneamente, iniciativas e projetos de excelência operacional, lucratividade, inovação incremental e impactos de curto prazo (*exploitation*) com outros voltados para novos negócios, crescimento, inovação disruptiva e impactos de longo prazo (*exploration*). Assumindo uma tradição na literatura que reconhece o papel central da alta gestão para a ambidestria, escolheu-se como estudo de caso uma companhia que apresentava, simultaneamente, elementos indicativos de ambidestria em seus resultados, bem como a intenção manifesta de se constituir como uma organização ambidestra. Tal intenção foi evidenciada a partir de uma reorganização em sua alta gestão – aqui definida como o conjunto das principais estruturas de governança corporativa: conselho de administração e diretoria executiva. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com membros da alta gestão, as quais foram trianguladas com documentos e relatórios internos e externos acerca da empresa, submetendo-os à técnica de análise de conteúdo. A análise dos dados foi dividida em quatro categorias principais: gestão do paradoxo *exploitation-exploration*; organização das estruturas de alta gestão e governança; elementos de ambidestria contextual; e possíveis resultados de ambidestria organizacional obtidos nos últimos dois anos, após o movimento de reorganização da alta gestão. Os resultados sugerem que a companhia em estudo ainda não pode ser considerada como ambidestra, dado o maior foco apresentado em *exploitation* do que em *exploration* nos últimos dois anos. Entretanto, verificaram-se vários elementos na atuação da alta gestão no sentido de criação de um contexto propício à ambidestria organizacional. Como exemplos, podem ser citados mudanças na estratégia que melhor balanceassem as iniciativas de *exploitation* e *exploration*, assim como elementos de cultura, comunicação e estruturas auxiliares, a exemplo dos comitês de gestão, que passaram a reforçar o contexto de incentivo aos gestores para exercitarem abordagens ambidestras.

Palavras-chave: Ambidestria organizacional. Papel da alta gestão. Educação superior.

ABSTRACT

This research seeks to understand, from a single case study of a company operating in the private sector of Brazilian higher education, the role played by top management in creating a context conducive to the emergence of organizational ambidexterity. This is understood as a (dynamic) capacity that allows organizations to adequately and simultaneously balance initiatives and projects of operational excellence, profitability, incremental innovation and short-term impacts (exploitation) and other initiatives and projects that aims at new businesses, growth, disruptive innovation and long-term impacts (exploration). Assuming a tradition in the literature that recognizes the central role of top management for ambidexterity, a company was chosen as a case study that presented, simultaneously, elements indicating ambidexterity in its results, as well as the clear intention of establishing itself as an organization ambidextrous. This intention was evidenced by a reorganization in its senior management - defined here as the set of the main corporate governance structures: board of directors and executive board. Semi-structured interviews were carried out with members of the top management, which were triangulated with internal and external documents and reports about the company, submitting them to the content analysis technique. Data analysis was divided into four main categories: management of the exploitation-exploration paradox; organization of top management and governance structures; elements of contextual ambidexterity; and possible results of organizational ambidexterity obtained in the last two years, after the reorganization movement of top management. The results suggest that the company under study cannot yet be considered as ambidextrous, given the greater focus on exploitation than exploration in the past two years. However, there were several elements in the performance of top management in the sense of creating a context conducive to organizational ambidexterity. As examples, it can be listed changes in the strategy that best balanced the exploitation and exploration initiatives, as well as elements of culture, communication and auxiliary structures, such as management committees, which began to reinforce the context of encouraging managers to exercise ambidextrous approaches.

Keywords: Organizational ambidexterity. Top management role. Higher education.

ABREVIATURAS E SIGLAS

B3	Bolsa de Valores de São Paulo
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAGR	<i>Compound Annual Growth Rate</i> (termo em inglês para Taxa Composta Anual de Crescimento)
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFA	<i>Institute - Chartered Financial Analyst</i>
EAD	Educação à Distância
EBITDA	<i>Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization</i> (termo em inglês para LAJIDA – Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)
Ebradi	Escola Brasileira de Direito
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
M&A	<i>Mergers and Acquisitions</i> (Fusões e Aquisições)
MEC	Ministério da Educação
OW	<i>Overweight</i> (ou recomendação de compra)
RBV	<i>Resource-Based View</i> (ou Visão baseada em Recursos)
SEMESP	Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do tempo de aquisições da Ânima Educação.....	27
Figura 2 – Tópicos de pesquisa relacionados à ambidestria organizacional.....	36
Figura 3 – <i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i> como dois polos de um <i>continuum</i>	39
Figura 4 – <i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i> em perspectiva ortogonal	43
Figura 5 – Modelo <i>Wise Pivot</i> de geração de valor no longo prazo.....	71
Figura 6 – Disrupção na educação superior brasileira	77
Figura 7 – Importância dos comitês para a evolução da governança corporativa.....	81
Figura 8 – Jornada de Transformação da Ânima (<i>Roadmap</i> 5 anos).....	86
Figura 9 – Direcionadores estratégicos para a nova Ânima	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução da margem EBITDA da Ânima Educação no período 2014-2018.....	28
--	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Problema e objetivos motivadores da pesquisa	17
Quadro 2 – Relação entre Ambidestria e <i>Dynamic Capabilities</i>	34
Quadro 3 – Exemplos de tensões no campo de estudo da estratégia organizacional	37
Quadro 4 – Conceitos usados na literatura para a relação <i>exploitation-exploration</i>	42
Quadro 5 – Ambidestria Estrutural <i>versus</i> Ambidestria Contextual.....	48
Quadro 6 – Relação de entrevistas	58
Quadro 7 – Categorias de análise dos dados	60
Quadro 8 – Categorias de análise dos dados (1ª e 2ª ordens)	62
Quadro 9 – Perfil dos entrevistados	65
Quadro 10 – Principais resultados <i>Ânima Educação (2019-2020)</i>, segundo entrevistados	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado de busca dos principais portais de periódicos	20
Tabela 2 – Evolução do total de matrículas em cursos de graduação no Brasil (instituições privadas)	22
Tabela 3 – Evolução de Receita e Margem EBITDA das Empresas de Educação Superior na B3	30
Tabela 4 – Evolução de Receita Líquida e Margem EBITDA da Ânima Educação (2019-2020)	93

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema de pesquisa.....	12
1.2 Objetivos.....	16
1.3 Justificativa	17
1.4 Contextualização.....	21
1.5 O caso da Ânima Educação	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	32
2.1 Ambidestria organizacional: uma capacidade dinâmica	32
2.2 <i>Exploitation versus (?) Exploration</i>: tensão fundamental e paradoxo.....	37
2.3 Ambidestrias estrutural e contextual: abordagens que se reforçam	45
2.4 O papel central da alta gestão para a ambidestria	50
2.5 Alta gestão e governança corporativa: evolução para ação integrada	52
3 METODOLOGIA.....	56
3.1 Estratégia de coleta dos dados.....	57
3.2 Estratégia de análise dos dados	59
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	64
4.1 Perfil dos entrevistados	64
4.2 Trajetória de mudanças na gestão e governança da Ânima	66
4.3 O momento atual da Ânima Educação	72
4.3.1 <i>Como a alta gestão atua no gerenciamento do paradoxo exploitation-exploration</i>	72
4.3.2 <i>Como a alta gestão se organiza nos diferentes polos do paradoxo exploitation-exploration</i>.....	76
4.3.3 <i>Elementos de ambidestria contextual nas iniciativas lideradas pela alta gestão</i>	83
4.3.4 <i>Resultados de ambidestria organizacional a partir das mudanças ocorridas nos últimos dois anos</i>	89
5 CONCLUSÃO.....	98
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICE A– Roteiro de Entrevista com a Alta Gestão	117

1 INTRODUÇÃO

Esta seção introdutória contextualiza e apresenta o problema de pesquisa objeto do presente estudo, bem como oferece justificativas, tanto do ponto de vista da evolução da literatura científica, como da realidade empírica da gestão de empresas, para sua realização. Ocupa-se ainda de justificar o caso escolhido a partir das sugestões e demandas da produção científica e, por fim, delimita os objetivos que foram traçados para esse esforço investigativo.

1.1 Problema de pesquisa

Existe uma corrente bem estabelecida no estudo das organizações que, baseada originalmente nos trabalhos de Schumpeter (1934; 1939), entende que a principal fonte de vantagem competitiva e longevidade para as organizações está ligada à capacidade de inovar contínua e sistematicamente (Drucker, 1985; Tushman, Newman & Romanelli, 1986).

Essa tradição vem desde a primeira metade do século passado, quando Schumpeter (1934) trouxe a inovação para o centro do debate econômico ao propor que ela ocupa um papel fundamental no desenvolvimento de nações, setores e organizações, num processo de destruição criativa, que está sempre em busca de novas fontes de lucratividade; e ressoa através do tempo, com estudos mais recentes afirmando que, no longo prazo, o único fator de segurança confiável para a sobrevivência das empresas é a capacidade de inovar mais e melhor que seus competidores (Francis & Bessant, 2005; Dávila, Epstein & Shelton, 2013).

Importante reconhecer, no entanto, a existência de diferentes tipos e estratégias de inovação que, por sua vez, requerem capacidades organizacionais fundamentalmente diferentes (Duncan, 1976). Abernathy (1978) chamou a atenção para esse ponto quando ressaltou – no que chamou de “dilema da produtividade” – que as atividades focadas em redução de custos e ganhos de produtividade eram incompatíveis com aquelas direcionadas à inovação e flexibilidade¹.

Embora a literatura as trate como incompatíveis, ao mesmo tempo também considera que esses tipos de atividades são ambos fundamentais para o desempenho organizacional e a sobrevivência no longo prazo (March, 1991), especialmente ao se considerar que os ambientes organizacionais passam por ciclos de variação tecnológica: alternam períodos de maior

¹ Segundo Foster (1986), as companhias falham devido à sua inabilidade para jogar dois jogos de uma só vez, isto é, de serem defensores efetivos do que vai se tornar rapidamente velhas tecnologias e, ao mesmo tempo, atacantes efetivos que lançam mão das novas tecnologias.

estabilidade e mudanças incrementais, com períodos de mudanças drásticas e rápidas inovações (Abernathy & Utterback, 1978; Tushman & Anderson, 1986).

Assim, argumenta-se que a tensão permanente existente no mundo empresarial é sobre como uma companhia pode ser eficiente e lucrativa no momento presente, mas, ao mesmo tempo, semear as bases do crescimento futuro, para não se tornar obsoleta ou irrelevante em caso de grandes mudanças tecnológicas, sociais e/ou mercadológicas (Dougherty & Hardy, 1996). Ou ainda, formulado de outra maneira, como conseguir a conjugação simultânea das capacidades de inovar nas formas incremental e disruptiva (Dewar & Dutton, 1986).

Dentro desse contexto, James March (1991), em seu artigo clássico, afirma que uma companhia precisa se organizar para inovar de maneira a conseguir simultaneamente:

- a) tirar o melhor proveito de seus recursos existentes através da otimização de processos, tecnologias e conhecimentos, em busca de maiores níveis de eficiência operacional e lucratividade (*exploitation*) e;
- b) desenvolver novas descobertas em busca de elevadas taxas de crescimento, criando novas alternativas de negócios, realizando experimentos para lançar novos produtos, expandindo as fronteiras de atuação e descobrindo novos mercados (*exploration*).

Para March (1991), enquanto o conceito de *exploitation* está ligado a estratégias de inovação incremental² e resultados de curto prazo; o conceito de *exploration* está intimamente relacionado a inovações radicais ou disruptivas³ e à *performance* de longo prazo⁴.

Utilizando-se então dos constructos *exploitation-exploration*⁵, difundidos por March (1991)⁶, uma corrente de estudos afirmou que o desempenho organizacional no longo prazo somente é sustentável com um adequado balanceamento desse binômio (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009; Uotila, Maula, Keil, & Zahra, 2009; O'Reilly & Tushman, 2013; Birkinshaw & Gupta, 2013; Turner, Swart & Maylor, 2013). Segundo Levinthal and March (1993), o problema básico com o qual uma organização se confronta é ter suficiente *exploitation*

² As palavras que March (1991) usa para *exploitation* são refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação, execução.

³ March (1991) utiliza para *exploration* os termos busca, variação, tomada de risco, experimentação, jogo, flexibilidade, descoberta, inovação.

⁴ Chama-se a atenção para essa conceituação, pois ela será central para os fins da presente investigação.

⁵ Neste trabalho, optou-se por usar os termos *exploitation/exploit* e *exploration/explore* sempre em inglês por entender que a tradução para o português não só afeta a precisão dos termos como pode causar equívocos de entendimento.

⁶ Curioso perceber que os termos *exploitation* e *exploration* já tinham sido usados por Schumpeter (1934): “*the exploration of new possibilities and the exploitation of old certainties*”.

para garantir sua viabilidade e *performance* atual; e, ao mesmo tempo, dedicar energia para *exploration*, a fim de providenciar as bases de seu futuro. Porém, como bem pontuaram Benner and Tushman (2003), embora essa concordância exista, há pouca clareza sobre de que maneiras esse equilíbrio pode ser atingido. Dentre as respostas possíveis, uma abordagem que ganhou repercussão foi elaborada por Tushman and O'Reilly (1996): a ambidestria organizacional⁷.

Aqui, se faz importante ressaltar que o conceito trazido por March (1991) é de que o binômio *exploitation-exploration* é uma tensão fundamental localizada no centro da capacidade de um sistema sobreviver e prosperar a longo prazo, abordagem essa reforçada por estudos posteriores (Cao, Gedajlovic & Zhang, 2009; Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013). March (1991) tratava o citado binômio como um *trade-off*, defendendo que as dinâmicas de *exploitation* e *exploration*, apesar de serem ambas essenciais no longo prazo, também seriam fundamentalmente incompatíveis, seja porque competem por recursos organizacionais escassos, seja porque suas respectivas ações se autorreforçam (Gupta, Smith & Shelley, 2006). Além disso, March (1991) ainda afirma que as diferentes dinâmicas requerem diferentes processos, culturas, sistemas e incentivos.

Daí, vem a prática inicial de ambidestria ligada à diferenciação estrutural (Jansen, Tempelaar, Bosch, & Volberda, 2009). Como primeiramente havia proposto Duncan (1976), numa mesma organização, deveria haver unidades de negócios organizadas em estruturas separadas e com diferentes lógicas de funcionamento: uma regulada, rígida e dedicada a decisões de rotina; e outra mais flexível e dedicada a decisões não rotineiras⁸.

Entretanto, conforme aponta a revisão empreendida por Raisch and Birkinshaw (2008), a literatura tem evoluído para compreender o binômio *exploitation-exploration* menos como um *trade-off* e mais como um paradoxo. Embora os dois conceitos se refiram a tensões existentes no âmbito organizacional, em um *trade-off*, o desafio é conseguir refinar o preenchimento parcial de cada polo, existindo diferentes combinações entre dois opostos aparentes. Já um paradoxo implica a existência de dois elementos aparentemente contraditórios

⁷ O termo organizações ambidestras foi usado pela primeira vez por Duncan (1976) na tentativa de descrever como muitas companhias usavam estruturas distintas para gerenciar atividades que envolviam diferentes horizontes de tempo e capacidades de gestão, as então chamadas estruturas duais/dualistas. Somente vinte anos depois, é que Tushman and O'Reilly (1996) usaram a expressão ambidestria organizacional como a capacidade de uma organização perseguir simultaneamente processos de mudança que levassem a inovações incrementais e disruptivas.

⁸ A diferenciação estrutural era tão aceita que Tushman and O'Reilly (1996) dedicaram seu artigo fundacional do constructo ambidestria organizacional para defenderem que competências totalmente distintas eram requeridas para lidar com mudanças evolucionárias/incrementais versus mudanças revolucionárias/disruptivas.

e que parecem verdadeiros ao mesmo tempo. Trata-se de uma questão não de *either-or*, mas de *both-and* (Karrer & Fleck, 2015)⁹.

Segundo Smith and Tushman (2005), é precisamente o modelo mental (*mindset*) de gestão do paradoxo que habilita a ambidestria organizacional e, curiosamente, segundo Birkinshaw and Gupta (2013), foi com uma preocupação central em outra tensão paradoxal (adaptabilidade-alinhamento)¹⁰, e no papel do contexto organizacional para o alcance do seu adequado balanceamento, que Gibson and Birkinshaw (2004), em seu influente artigo¹¹, acabaram por introduzir o constructo da ambidestria contextual.

Chamando inicialmente a atenção para o fato de que a separação estrutural poderia levar ao isolamento de unidades, objetivos conflitantes (Tushman & O'Reilly, 1996), duplicação de custos (Drucker, 2007) e ambiguidades no processo de tomada de decisão (Jansen *et al.*, 2009), Gibson and Birkinshaw (2004) defenderam que um contexto organizacional que combinasse iniciativas, sistemas e processos de gerenciamento de *performance* com elementos de suporte e apoio social, estaria associado a maiores níveis de ambidestria organizacional e levaria os empregados a individualmente, em suas atividades rotineiras de trabalho, fazer escolhas que balanceassem atividades de alinhamento com adaptabilidade, sendo bem mais efetivo que a separação de estruturas preconizada pela ambidestria estrutural (Gibson & Birkinshaw, 2004).

A questão que segue como consequência da afirmação anterior é sobre de que maneira se dá a mediação dessas múltiplas abordagens e tensões: ambidestria estrutural (Tushman & O'Reilly, 1996) e ambidestria contextual (Gibson & Birkinshaw, 2004); alinhamento e adaptabilidade (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Para Benner and Tushman (2003), a integração estratégica – definida como a habilidade de direcionar as iniciativas de inovação e tirar vantagem das capacidades organizacionais contraditórias – é uma responsabilidade da alta gestão¹². Carmeli and Halevi (2009), seguindo linha semelhante, propõem que a dinâmica e os processos da alta gestão desempenham um papel crítico na construção de capacidades organizacionais.

⁹ Em tradução livre, pode-se dizer “é uma questão não de um-ou-outro, mas de ambos-e”.

¹⁰ É interessante notar como em Birkinshaw and Gupta (2013), os conceitos de adaptabilidade (“*habilidade de se mover rapidamente para aproveitar novas oportunidades, de ajustar-se a mercados voláteis e evitar complacência*”) e alinhamento (“*um senso claro de como o valor é criado no curto prazo e como as atividades podem ser coordenadas para entregar valor*”) guardam fortes semelhanças com as definições, respectivamente, de *exploration* e *exploitation* de March (1991).

¹¹ Segundo o *Google Scholar*, em 14/11/2020, o artigo de Gibson e Birkinshaw (2004) tinha recebido 4.274 citações.

¹² Neste trabalho, o termo “alta gestão” será utilizado como substituto ao termo em inglês mais comumente encontrado na literatura (*top management*).

Brion, Mothe and Sabatier (2010) também fazem coro enfatizando o papel central da alta gestão na criação de um contexto organizacional propício à ambidestria. Birkinshaw e Gupta (2013) são enfáticos na afirmação de que o fator-chave para a ambidestria é a qualidade da alta gestão, que congrega os responsáveis por tomar decisões entre objetivos aparentemente conflitantes. Mesmo na linha anterior da ambidestria estrutural, autores já destacavam a importância do papel da alta gestão no alinhamento das diferentes estruturas, afirmando que a coordenação dessas diferentes estruturas é uma questão mais de liderança que de desenho organizacional (O'Reilly & Tushman, 2008).

Nessa perspectiva, considera-se que é cada vez mais pertinente a forte interrelação entre os conceitos de alta gestão e governança, seguindo a linha adotada pelos estudos do campo da governança corporativa de Daily and Schwenk (1996), Charan (2005), Kroll, Walters and Son (2007), Castro, De La Concha, Gravel and Perrián (2009) e Useem, Carey and Charan (2014), que não só entendem o conselho de administração e a diretoria executiva e são responsáveis pela administração da companhia, mas os definem também como mediadores do processo de gestão estratégica, o que é sugerido por Schalka and Sarfati (2014) como uma evolução do modelo anterior do conselho de administração mais identificado a uma estrutura de supervisão e controle.

Dentro desse contexto traçado de evolução da literatura acadêmica, a pergunta principal abordada pela presente pesquisa se inseriu no esforço de evolução dos constructos referentes à ambidestria organizacional e ao papel da alta gestão na criação de um contexto favorável para a emergência da ambidestria. Nesta direção, o problema de pesquisa está refletido na seguinte questão: como ocorre o papel da alta gestão na criação de um contexto propício à ambidestria organizacional?

1.2 Objetivos

Como uma consequência direta do problema de pesquisa articulado acima, esta pesquisa tem como objetivo principal verificar, em um caso específico de uma companhia considerada jovem e de médio porte do setor educacional brasileiro, como a alta gestão¹³ atua na criação de um contexto propício à ambidestria organizacional.

Além do objetivo principal, esta pesquisa intencionou ainda atingir alguns objetivos específicos em relação ao caso estudado que reforçam a motivação original já citada. São eles:

¹³ Formada pelas principais estruturas de gestão e governança da companhia, que são o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva.

- Avaliar se o conjunto de iniciativas lideradas pela alta gestão apresenta sinais de balanceamento em relação ao binômio *exploitation-exploration*.
- Investigar como a alta gestão se organiza nos diferentes polos do paradoxo *exploitation-exploration* de forma a criar um contexto propício à ambidestria organizacional.
- Analisar se as realizações empreendidas nos últimos dois anos – a partir da mudança ocorrida nas estruturas de governança e alta gestão – apresentam elementos de ambidestria organizacional.

Espera-se que o estudo venha a dar uma contribuição – ainda que modesta – ao melhor entendimento da ocorrência de determinados antecedentes da ambidestria organizacional, especialmente em empresas jovens e de médio porte, conforme sugerido por Bouncken, Fredrich and Pesch (2015).

Quadro 1 – Problema e objetivos motivadores da pesquisa

Coluna 1	Coluna 2
Problema de Pesquisa	Como ocorre o papel da alta gestão na criação de um contexto propício à ambidestria organizacional?
Objetivo Geral	Verificar, em um caso específico de uma companhia jovem e de médio porte do setor educacional brasileiro, como a alta gestão atua na criação de um contexto propício à ambidestria organizacional.
Objetivos Específicos	Avaliar se o conjunto de iniciativas lideradas pela alta gestão apresenta sinais de balanceamento em relação ao binômio <i>exploitation-exploration</i> .
	Investigar como a alta gestão se organiza nos diferentes polos do paradoxo <i>exploitation-exploration</i> de forma a criar um contexto propício à ambidestria organizacional.
	Analisar se as realizações empreendidas nos últimos dois anos – a partir da mudança ocorrida nas estruturas de governança e alta gestão – apresentam elementos de ambidestria organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.3 Justificativa

Delimitado o problema e definidos os objetivos desta pesquisa, faz-se necessário trazer à tona alguns elementos que forneceram claras justificativas para o empreendimento desse esforço de investigação e que se constituíram como evidências da existência de oportunidades de aprofundamento e espaço a ser percorrido através de determinadas linhas de pesquisa.

Acredita-se que esses elementos podem ser mais bem delineados, para fins deste trabalho, se considerados em dois principais aspectos: (a) o exame de lacunas e “avenidas” de pesquisa na literatura referente aos constructos das ambidestrias organizacional e contextual, e – especialmente – de suas relações com o papel das estruturas de alta gestão e governança corporativa; e (b) a reflexão sobre as principais características que justificaram a seleção do setor e da companhia escolhidos como recortes específicos que endereçam as oportunidades de pesquisa encontradas. Essa abordagem guarda coerência com uma corrente bem desenvolvida que afirma que o conceito de ambidestria organizacional tem exercido forte impacto não só na literatura acadêmica (Birkinshaw & Gupta, 2013; Benner & Tushman, 2015; Asif, 2017; Bernal & Toro-Jaramilo, 2019) como nas práticas de gestão (Chebbi, Yahiaoui, Vrontis, & Thrassou, 2015; Birkinshaw, Zimmermann, & Raisch, 2016)¹⁴.

Do ponto de vista da pesquisa acadêmica, tanto Gupta *et al.* (2006) como Raisch and Birkinshaw (2008) apontaram a importância que os processos de *exploitation* e *exploration*, conceitos básicos da ambidestria organizacional, possuem em diversos campos da ciência organizacional, como gestão da estratégia, estratégia de inovação, desenho organizacional, vantagem competitiva, adaptação organizacional, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Nesta linha, Volpp Sierra e Celina Carmona (2016) afirmam que o estudo da ambidestria se justifica na construção da capacidade de inovação de uma organização¹⁵.

Observa-se ainda a existência de uma vasta gama de estudos com o tema ambidestria organizacional sob diferentes aspectos. Conforme Gupta *et al.* (2006), além de Raisch and Birkinshaw (2008), a ambidestria já foi estudada sob as perspectivas de inovação tecnológica, gestão estratégica, *design* organizacional, estratégia de inovação, adaptação organizacional, aprendizagem organizacional e outros. Além desses referidos campos de conhecimento, não se pode desconsiderar que a ambidestria também já foi abordada em diferentes contextos geográficos e culturais (Derbyshire, 2014; Acevedo & Díaz-Molina, 2019) e em diversos setores econômicos (Chandrasekaran *et al.*, 2012; Jingkun Bai & Jimei Ren, 2016; Soares, Reis, Cunha, & Steiner Neto, 2018).

Não é desconhecido ainda que diversos estudos se debruçaram sobre a busca de uma forte relação entre ambidestria organizacional e desempenho, especialmente de longo prazo.

¹⁴ Embora alguns estudos (Gupta *et al.*, 2006; Cao *et al.*, 2009) tenham questionado a clareza ou profundidade na definição do constructo da ambidestria organizacional.

¹⁵ Interessante constatar ainda que existem autores que, a exemplo de Raisch *et al.* (2009), Tarody (2016) e Ogreaan and Herciu (2019), defendem, inclusive, que a ambidestria organizacional é um novo paradigma na pesquisa na área de gestão, constituindo-se como um útil e robusto *framework* para estudo das diversas tensões e paradoxos existentes na área organizacional (Birkinshaw & Gupta, 2013).

Apesar de haver na literatura algumas dúvidas e inquietações, a exemplo das observadas em Luger, Raisch and Schimmer (2018) e Hughes (2018), há fortes evidências empíricas acerca da relação entre ambidestria organizacional e desempenho (He & Wong, 2004; Uotila *et al.*, 2009; Geerts, Blindenbach-Driessen, & Gemmel, 2010; Junni *et al.*, 2013; Jingkun Bai & Jimei Ren, 2016). Reforçando essa linha, em sua ampla revisão de literatura, O'Reilly and Tushman (2013) afirmaram que “os resultados ligando ambidestria à performance são robustos”. E completaram, afirmando que a ambidestria organizacional, especialmente em ambientes de incertezas¹⁶, aparece como positivamente associada ao aumento da capacidade de inovação de uma empresa, melhores desempenhos financeiros e maiores taxas de sobrevivência e longevidade.

Contudo, conforme o entendimento de diversos autores (Lubatkin, Simsek, Yan Ling, & Veiga 2006; Jansen *et al.*, 2009; Chandrasekaran *et al.*, 2012), faz-se necessária a realização de estudos que se aprofundem em casos nos quais se possa refletir especialmente sobre os antecedentes e moderadores que levam uma companhia a se tornar ambidestra. Para tanto, apesar de alguns estudos de casos específicos (Tahar, Niemeyer & Boutellier, 2011; Birkinshaw *et al.*, 2016), ainda há carência de uma abordagem mais holística, que pode ser endereçada através de um estudo de caso (Eisenhardt, 1991).

Como defende Taródy (2016), novas pesquisas devem procurar se debruçar sobre o processo de como essa capacidade organizacional (ambidestria) se forma e se desenvolve, reforçando conclusão anterior de Birkinshaw and Gupta (2013), com ênfase no que entendem ser uma das áreas de pesquisa em ambidestria com o maior potencial. “We know some organizations are more ambidextrous than others, but for this insight to be valuable we have to take more detailed look at the way they make their decisions, and how those decisions are implemented.”

Neste sentido, acredita-se que a presente investigação pode trazer uma efetiva contribuição dado que são raros os estudos de ambidestria em empresas brasileiras (Soares *et al.*, 2018), a exemplo de Popadiuk (2012), que analisou mais detidamente os casos das companhias Natura e Banco Itaú. Essa constatação vai na mesma linha de Soares *et al.* (2018), que, dando especial destaque às empresas de educação superior, como um subgrupo das companhias prestadoras de serviços, enfatizam o quanto o tema ambidestria ainda é pouco explorado por pesquisadores brasileiros.

No que diz respeito às estruturas de alta gestão e governança como habilitadoras da ambidestria, Lubatkin *et al.* (2006) reforçam que estudos deveriam buscar verificar como uma

¹⁶ Como o que se constata especialmente neste ano de 2020, sob o efeito da pandemia chamada COVID-19.

determinada companhia articula elementos essenciais de sua atuação na criação de um contexto que estimule a ambidestria, nos diversos níveis da organização, a partir de suas instâncias superiores de gestão. Já Raisch *et al.* (2009) afirmam expressamente que uma lacuna da literatura se refere a como os conselhos de administração (*boards*) contribuem para a orientação ambidestra em uma organização. Adicionalmente, Muller and Kunisch (2018) identificam um *gap* na pesquisa sobre o papel do relacionamento entre conselho de administração e diretoria executiva na formulação da estratégia organizacional; e, ainda, Oehmichen, Heyden and Volberda (2017) consideram o papel dos conselhos de administração como uma importante omissão da literatura, em virtude do crescente envolvimento dos mesmos na condução estratégica das organizações.

Considerando, então, que a presente pesquisa objetivou investigar – através de um estudo de caso – elementos referentes aos constructos de ambidestria organizacional, ambidestria contextual e do papel das estruturas de gestão e governança corporativa, notadamente no que se refere à alta gestão – efetuaram-se buscas, durante o mês de julho de 2020, nas principais bases de dados de periódicos científicos sobre os conceitos citados, utilizando-se como chaves de busca os termos “*organizational ambidexterity*”, “*contextual ambidexterity*” e “*corporate governance*”.

Tabela 1 – Resultado de busca dos principais portais de periódicos

Base	<i>Organizational Ambidexterity (O.A.)</i>	<i>Contextual Ambidexterity (C.A.)</i>	<i>Corporate Governance (C.G.)</i>	<i>O.A. + C.G.</i>	<i>C.A. + C.G.</i>
CAPES	2.624	973	195.572	573	231
Scielo	17	1	395	0	0
Spell	18	0	839	0	0
Ebsco	11.906	4.728	811.114	3.744	1.811

Fonte: Elaborada pelo autor.

A busca realizada e retratada na Tabela 1 chamou a atenção para alguns aspectos a serem aqui abordados. Primeiramente, observa-se que o campo de estudos em ambidestria organizacional ainda está em pleno desenvolvimento, especialmente se comparados com campos mais estabelecidos, como o de governança corporativa. A mesma constatação pode ser aplicada ao conceito de ambidestria contextual¹⁷. Adicionalmente, evidenciou-se que há um volume ainda menor de artigos relacionando ambidestria, organizacional ou contextual, à governança corporativa, campo para o qual este estudo pretende contribuir.

¹⁷ Até mesmo porque se trata de uma delimitação do constructo antecedente: ambidestria organizacional.

A referida constatação de que existe um menor número de estudos relacionando as ambidestrias organizacional e contextual à governança corporativa também foi confirmada a partir de pesquisas realizadas em periódicos nacionais e internacionais, a exemplo de *Organization Science*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Management Studies*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Technology Management & Innovation*, *Harvard Business Review*, *Revista de Administração Contemporânea-RAC* e *Brazilian Administration Review*.

Reforçando o que as buscas citadas evidenciaram, pensa-se que Carmeli and Halevi (2009) sintetizaram a questão de forma exemplar quando defenderam que a compreensão acerca do papel da alta gestão de uma organização na criação de um contexto organizacional ambidestro, capaz de dominar estratégias de inovação contraditórias, é um enigma teórico essencial que ainda não foi resolvido; e onde exatamente pretende estar situada a principal contribuição desta pesquisa, articulando-a com os conceitos de governança corporativa.

Ajustando-se a lente para o ambiente corporativo brasileiro, estudo recente de Soares *et al.* (2018) chama a atenção para uma pronunciada necessidade de investigações referentes ao constructo ambidestria organizacional em empresas de serviço no Brasil, dando um especial destaque para o setor de educação superior. Dessa forma, acredita-se que essa necessidade identificada pela literatura científica, aliada aos quatorze anos de atuação profissional do pesquisador no setor privado de educação superior brasileiro, forneça bons subsídios para a identificação de um caso específico no referido setor em que se identifiquem elementos característicos de ambidestria organizacional.

Assim sendo, de acordo com o já clássico estudo de Eisenhardt (1989)¹⁸, a adequada seleção do caso e o acesso aos dados são fundamentais para se compreender o(s) fenômeno(s) estudado(s) e, para melhor compreensão da escolha do referido caso, entende-se ser importante contextualizar o atual cenário do setor privado de educação superior brasileiro.

1.4 Contextualização

Embora as primeiras instituições privadas de educação superior no Brasil tenham surgido no início do século XIX, com a transferência da corte portuguesa (Braun Endo & Farias, 2019), o ensino superior brasileiro, somente passou a ser considerado como um setor do ponto de vista empresarial, há pouco mais de vinte anos, já que, conforme Bottoni, Sardano e Costa

¹⁸ Segundo o *Google Scholar*, em 14/11/2020, o artigo de Eisenhardt (1989) tinha recebido 60.833 citações.

Filho (2013)¹⁹, somente em 1997, é que uma alteração na legislação possibilitou a existência de instituições de ensino superior com fins lucrativos, o que era vedado até aquele momento.

Atualmente, a educação superior no Brasil é considerada como um setor de considerável importância econômica, chegando a apresentar um faturamento anual em 2017 de R\$70,7 bilhões, representando pouco mais de 1,0% do Produto Interno Bruto brasileiro naquele ano (Instituto Semesp, 2020). Segundo dados disponibilizados recentemente, neste mês de outubro de 2020, pelo Ministério da Educação, o setor privado de educação superior no Brasil é constituído por 2.306 instituições de ensino superior que atendem a mais de 6,5 milhões de estudantes; sendo 4,2 milhões no ensino presencial e 2,3 milhões no ensino à distância. Esse contingente representa 75,8% do total de matriculados na educação superior no país²⁰, o que configura o caráter marcadamente privado do ensino superior brasileiro. Trata-se de setor econômico de serviços intensivo em mão de obra, que gera mais de 420 mil empregos diretos entre docentes e funcionários técnico-administrativos²¹.

Não obstante sua importância econômica, ao se direcionar um olhar mais atento para o setor privado de educação superior no Brasil, percebe-se que estratégias de inovação, com características de ambidestria organizacional, são um tema crucial para a competitividade e sobrevivência das empresas, seja pelo aspecto da busca de maior rentabilidade nas operações atuais (*exploitation*) seja pela criação de novos produtos e modelos de negócios que venham a se tornar relevantes e promovam crescimento (*exploration*).

Tabela 2 – Evolução do total de matrículas em cursos de graduação no Brasil (instituições privadas)

Matrículas*	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Δ anual
Presencial	4.665	4.810	4.687	4.650	4.490	4.231	-1,9%
<i>% do total</i>	79,5%	79,2%	77,4%	74,5%	70,4%	64,9%	
Distância	1.202	1.265	1.372	1.591	1.884	2.293	13,8%
<i>% do total</i>	20,5%	20,8%	22,6%	25,5%	29,6%	35,1%	
Total	5.867	6.075	6.059	6.241	6.374	6.524	2,1%

* em milhares

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados extraídos da base de dados MEC/INEP (2020).

Examinando-se a Tabela 2, contendo os números mais recentes do setor, observa-se um padrão de baixo crescimento no número de matrículas, especialmente após a substancial

¹⁹ apud Colombo (org.) (2013).

²⁰ Ministério da Educação (MEC) / Instituto de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP) (2020).

²¹ Ibidem.

redução realizada pelo Governo Federal, a partir de 2015, no orçamento do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES). Conforme dados oficiais publicados recentemente (MEC/INEP, 2020), o número de alunos no ensino superior privado cresceu apenas 2,1% ao ano no período 2014-2019. E esse crescimento ocorreu a partir de uma migração dos ingressantes de cursos presenciais para o ensino à distância. Ao se considerar apenas a base de alunos na graduação presencial, pode-se observar que o número de alunos no período 2014-2019 está em retração (CAGR²² de -1,9% ao ano). Importante ainda afirmar que essa migração deprime a receita do setor, já que a graduação à distância possui valores de mensalidades, em média, 64,2% inferiores aos do ensino presencial (R\$779 x R\$279)²³.

Além de a situação atual ser marcada por baixos níveis de crescimento, os próximos anos não parecem ser promissores para o setor de educação superior conforme suas configurações atuais, segundo os aspectos demográficos. As projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam para redução constante no número de crianças e jovens nos próximos vinte anos, o que deverá reduzir o número de estudantes no ensino básico e médio e, conseqüentemente, no ensino superior. A redução de alunos no ensino médio já é uma realidade. Tomando como base o período de 2014 a 2018, o número de alunos matriculados no ensino médio brasileiro (público e privado) foi reduzido em -7,11% (MEC/INEP, 2019).

Em conjunto ao desafio de crescimento, o setor de educação superior no Brasil também tem vivenciado uma considerável elevação na pressão competitiva. Mesmo com o baixo crescimento de alunos, tem-se observado, no período 2014-2018, uma elevação mais do que proporcional no número de instituições (Instituto Semesp, 2020a), o que tem provocado uma maior ociosidade. Atualmente, as instituições privadas possuem 4,3 milhões de vagas não ocupadas de um total de 15,6 milhões ofertadas, representando uma ociosidade de 27,9% (MEC/INEP, 2020).

Esse processo também gera reflexos no preço das mensalidades praticado pelas organizações. Também, mas não somente, em virtude do crescimento da educação à distância em detrimento da educação presencial, já citado anteriormente, dados da consultoria Hoper evidenciam que o valor médio real das mensalidades em 2019 é inferior ao praticado em 2014, seja na modalidade presencial (-1,3%) seja na educação à distância (-27,5%)²⁴.

Interessante e significativo indicador do acirramento da competitividade é a postura que o principal órgão governamental de proteção econômica, o Conselho Administrativo de Defesa

²² CAGR (Compound Annual Growth Rate), termo em inglês para Taxa Composta Anual de Crescimento.

²³ Hoper Educação (2019).

²⁴ Hoper Educação (2019).

Econômica (CADE), tem adotado na análise das operações de fusões, integrações e aquisições do setor. Anteriormente tramitando sempre através de procedimentos sumários, o CADE tem, nos últimos anos, não só dirigido um olhar mais atento ao setor de educação superior, como tem aplicado remédios estruturais e comportamentais como condição para aprovação de algumas operações (CADE, 2016), tendo, inclusive, impedido algumas das mais impactantes²⁵.

Diante desse cenário de discreta elevação do número de alunos, aliada aos crescentes níveis de competitividade, a maior parte das empresas do setor está sendo levada a experimentar baixos índices de lucratividade. Segundo pesquisa da consultoria especializada Hoper Educação²⁶, em conjunto com o Fórum dos Executivos Financeiros em Instituições de Ensino Superior (FinancIES), tendo como base os resultados financeiros de 2017, verifica-se que mais da metade (52%) das instituições possui uma margem EBITDA²⁷ inferior a 10,0%, o que deixa evidente a necessidade de atividades voltadas para a busca de excelência operacional (*exploitation*).

Por outra perspectiva, e em adição ao baixo crescimento e à competitividade crescente observados no setor privado de ensino superior brasileiro nos últimos anos, estudos realizados por consultorias, a exemplo da Accenture (2018), apontam o setor educacional como um dos mais vulneráveis a disrupções, visto que “os incumbentes se beneficiam da presença contínua de altas barreiras de entrada, como exigências regulatórias e de capital. (...) e apresentam fragilidades na eficiência operacional e no comprometimento com a inovação”²⁸.

Recente relatório (Distrito, 2020), publicado com foco em mapear *startups* de educação (EdTechs), afirma que esse segmento em particular está em forte crescimento e já apresenta números significativos: três das dez maiores rodadas da história de captação de recursos pelas EdTechs brasileiras aconteceram em 2019 e captaram US\$12,1 milhões.

As EdTechs têm ganhado relevância tanto no mundo – absorveram, em 2018, 8% do investimento global em *startups* – como no Brasil: as EdTechs brasileiras receberam mais de US\$16 milhões de investimento, em 2018, e a educação já é o setor com a maior quantidade de *startups*, tendo sido mapeadas 434 no estudo citado (Distrito, 2020).

²⁵ Recuperado a partir de <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2017/06/28/cade-veta-fusao-entre-kroton-e-estacio-por-5-votos-a-1.ghtml>.

²⁶ Hoper Educação (2019).

²⁷ EBITDA (*Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization*) é o termo em inglês para LAJIDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização), sendo considerado, segundo Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005), como um indicador largamente utilizado pelos analistas financeiros como uma importante *proxy* do fluxo de caixa operacional de uma companhia.

²⁸ Accenture (2018).

Conceitos e tendências como aceleradoras de *startups*, *hubs* de inovação, *seed investments*, *venture capital*, *learning analytics*, *adaptive learning* e *gamification* (Distrito, 2020) parecem ganhar importância no ambiente de inovações disruptivas no setor de educação, trazendo grandes desafios de *exploration* para as atuais empresas educacionais.

Neste contexto, assim como ocorreu com diversos outros setores, os efeitos provocados pela pandemia da Covid-19 no Brasil, a partir de março de 2020, vêm impondo severas restrições ao desempenho operacional (*exploitation*) das companhias atuantes no setor de educação e vêm demandando iniciativas relacionadas à criatividade e exploração de novas possibilidades (*exploration*).

Estimativas recentes do Instituto Semesp (2020b) indicam que a tendência é de queda acentuada no número de ingressantes no ensino superior privado brasileiro em 2020, apontando para um declínio de 24,9% no total de calouros em 2020, quando comparado a 2019, conforme detalhado a seguir.

Já no 1º semestre, houve declínio nesse número em torno de 13,2%. Essa redução é ainda maior se observado apenas o 2º semestre, quando o percentual deve cair algo em torno de 44,7%. A queda também deve ser observada em ambas as modalidades, presencial (42,8%) e EAD (46,2%). (Instituto Semesp, 2020b)

Já há estudiosos que alegam que a pandemia causará uma mudança radical nos fundamentos do setor de educação. Em instigante entrevista recente publicada pela revista New York Magazine (Walsh, 2020), o professor de marketing na NYU Stern School of Business, Scott Galloway, arrisca a previsão de que a pandemia da Covid-19 lançou as bases para que as gigantes de tecnologia, a exemplo de Google, Amazon e Facebook, passem a atuar no setor de ensino superior, em parcerias com grandes universidades, como Harvard, Stanford ou MIT. Nas palavras do próprio Galloway, “these partnerships will allow universities to expand enrollment dramatically by offering hybrid online-offline degrees, the affordability and value of which will seismically alter the landscape of higher education”.

Também a revista The Economist publicou um extenso relatório intitulado “New schools of thought: Innovative models for delivering higher education”²⁹ (The Economist Intelligence Unit, 2020). O relatório empreendeu uma tentativa de examinar as dificuldades enfrentadas pela educação superior ao redor do mundo neste período de impacto da Covid-19 numa perspectiva de longo prazo, afirmando que, mesmo após o arrefecimento da pandemia,

²⁹ Em tradução livre do pesquisador, “Novas escolas do pensamento: modelos inovadores de entrega do ensino superior”.

“the ripple effects will have a permanent impact on the higher education landscape. Students’ exposure to online learning will have increased as a result of the outbreak, requiring higher education providers to re-think their delivery methods”. (The Economist Intelligence Unit, 2020).

É dentro desse contexto vivido nos últimos anos pelo ensino superior, agudizado pelas recentes e ainda incertas consequências trazidas pela pandemia da Covid-19, que se identificou a Ânima Educação como um adequado caso de estudo, já que apresentou, nos últimos anos, indícios de empresa em estágio inicial de ambidestria, inserida em um setor que emite sinais que requerem uma estratégia ambidestra.

1.5 O caso da Ânima Educação

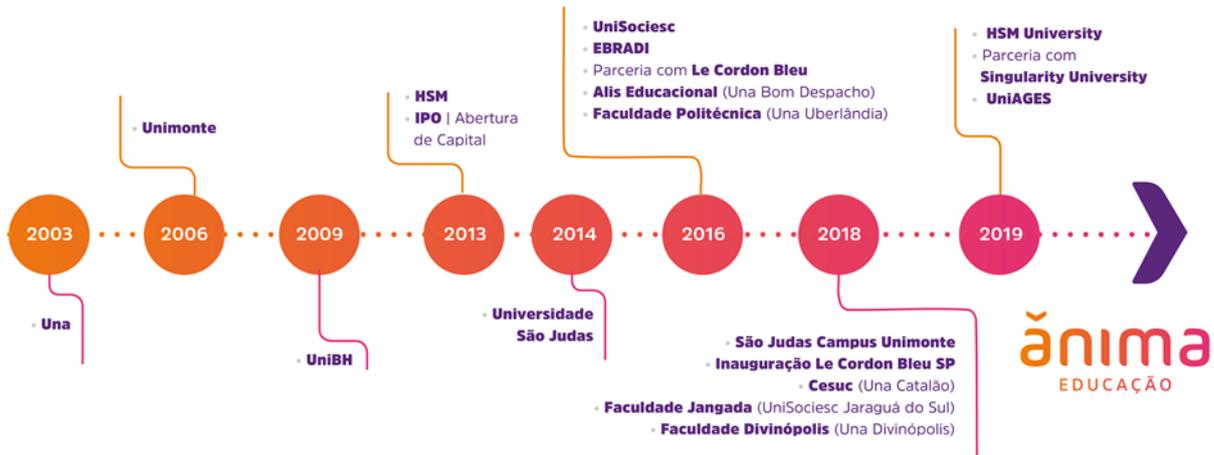
Fundada em 2003, quando um grupo de jovens empreendedores identificou uma oportunidade de forte crescimento no setor de educação superior brasileiro, a Ânima Educação vem se constituindo como um dos principais grupos educacionais do Brasil³⁰. Com a missão de “Transformar o país pela educação”³¹, a companhia cresceu a partir de uma combinação de dois vetores: a) aquisições de instituições de ensino superior que apresentassem bons níveis de qualidade nas avaliações do Ministério da Educação e detentoras de marcas regionais com boas reputações, conforme explicitado na Figura 1 a seguir; e b) expansão orgânica com abertura de novos *campi* em regiões e cidades nas áreas de influência de suas marcas. Em 2013, dez anos após sua fundação, tornou-se uma empresa listada na B3³², adotando o mais elevado padrão de governança no Brasil, intitulado Novo Mercado.

³⁰ Segundo dados da consultoria Hoper, constantes na Análise Setorial da Educação Superior Privada (2019) referentes a 2018, a Ânima possuía a 7ª colocação em receita líquida e a 9ª colocação em número de alunos no ensino de graduação.

³¹ A maior parte das informações sobre a Ânima Educação são oriundas de relatórios e apresentações obtidos no *site* de relações de investidores da companhia.

³² B3, também conhecida como Bolsa de Valores de São Paulo, é a principal bolsa de valores, mercadorias e futuros da América do Sul.

Figura 1 – Linha do tempo de aquisições da Ânima Educação



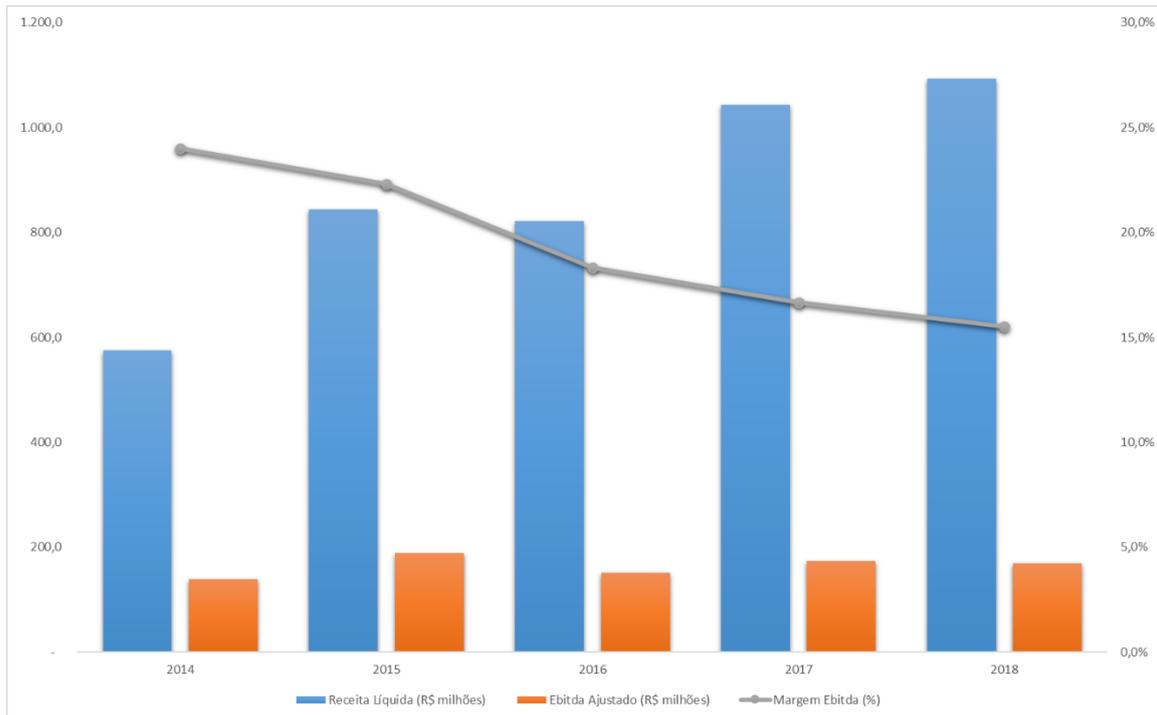
Fonte: Ânima Educação (2020).

Atualmente, a companhia atua através de oito marcas de instituições de ensino superior com presença em sete estados brasileiros: Una (MG e GO), Universidade São Judas Tadeu (SP), UniBH (MG), UniSociesc (SC e PR), UniAGES (BA e SE), Unicuritiba (PR), Faseh (MG) e UniFG (BA). Além de ter seu negócio principal (*core business*) na educação superior, também buscou atuar em novos mercados educacionais, a exemplo da área de educação corporativa através da marca HSM e do lançamento de duas marcas voltadas exclusivamente para cursos *on-line* de aperfeiçoamento e pós-graduação *lato sensu* (Ebradi na área de Direito e hsmU na área de gestão). Buscando expandir ainda mais seus segmentos de clientes, é participante de uma escola de gastronomia em São Paulo, em sociedade com um grupo francês (Le Cordon Bleu), e atua como parceira nacional (*country partner*) para o Brasil, da Singularity University, instituição originária do Vale do Silício (Califórnia, EUA), que atua na área de inovação. Segundo os últimos dados reportados referentes ao 1º semestre de 2020, a Ânima Educação possui uma base média de 135 mil alunos com uma receita líquida no período de R\$694,7 milhões (Ânima Educação, 2020c).

Apesar de ter apresentado crescimento – especialmente via aquisições – nos seis últimos anos, a companhia experimentou, no período de 2014 a 2018, reduções na sua lucratividade³³, indicando dificuldades de atingir melhores níveis de *performance* operacional.

³³ Medida através da margem EBITDA.

Gráfico 1 – Evolução da margem EBITDA da Ânima Educação no período 2014-2018



Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados da Ânima Educação (2020).

Conforme pode ser observado no Gráfico 1, partindo de uma receita líquida de R\$575,2 milhões em 2014, a Ânima atingiu a marca de R\$1.093,1 milhões em 2018, o que representou um crescimento de 90,0% no período. O EBITDA, nesse mesmo período, cresceu de R\$138,1 milhões para R\$169,8 milhões, o que representou um crescimento acumulado de 23,0%. Como o ritmo de crescimento do EBITDA não acompanhou o crescimento da receita líquida, o que se viu foi uma queda substancial na margem EBITDA, que saiu de 24,0%, em 2014, para 15,5% em 2018.

Diante dessa situação, a gestão da Ânima Educação realizou durante o segundo semestre de 2018 uma reorganização nas suas principais estruturas de governança com a divisão dos membros da alta gestão da companhia entre as estruturas de conselho de administração e diretoria executiva (Ânima Educação, 2018)³⁴. Essa separação se deu especialmente para que, eliminadas as sobreposições de papéis e pessoas entre as principais estruturas de gestão, a companhia pudesse melhorar seus resultados operacionais ao mesmo tempo que continuasse crescendo e gerando novas fontes de receitas.

Em paralelo a essa mudança, a companhia empreendeu, ainda em 2018, o desenho de uma grande revisão estratégica com horizonte de ação entre os anos de 2019 e 2024. A intenção

³⁴ Informação retirada do relatório de divulgação de resultados da Ânima Educação referentes ao 3º trimestre de 2018 (seção “Mensagem da Administração”).

corporativa explicitada era do desenho de uma estratégia que colocasse a Ânima Educação na direção de se tornar uma organização ambidestra, através da combinação de projetos e iniciativas de inovação que trouxessem maiores níveis de eficiência (excelência operacional, *exploitation*) – e, conseqüentemente, melhores margens de lucratividade – com projetos, iniciativas e estruturas que pudessem gerar produtos inovadores e, até mesmo, ultrapassassem as fronteiras atuais do setor, criando novos mercados (*exploration*) e trazendo novas oportunidades de crescimento à organização (Ânima Educação, 2018)³⁵.

Dessa forma, considerada a Ânima Educação como uma empresa que tem a ambição de se configurar como uma organização ambidestra, e o setor educacional como um setor em que as atividades de *exploit* e *explore* se evidenciam como necessárias, entende-se que se trata de um caso adequado para o aprofundamento das demandas de Gupta *et al.* (2006), para os quais ainda há pouca clareza sobre como o adequado balanceamento entre *exploration* e *exploitation* pode ser alcançado; de Turner and Lee-Kelley (2013), que enfatizam a necessidade crescente de entender os mecanismos subjacentes, as estruturas, arquiteturas e dinâmicas que estimulam a ambidestria; e de Taródy (2016), que, em revisão do *status* do tema ambidestria organizacional, identificou a existência de três campos abertos para exploração através de novas investigações: a) como a ambidestria se desenvolve nos estágios iniciais de crescimento das empresas; b) os vetores que habilitam a ambidestria no contexto organizacional; e c) como a alta gestão age no processo de formação da ambidestria.

Além desses aspectos relacionados às demandas de pesquisa existentes na literatura sobre ambidestria, parece ser fundamental observar que a evolução dos primeiros resultados obtidos a partir de 2019 mostraram que as decisões e o planejamento realizados pela alta gestão da Ânima Educação têm levado a companhia à melhora dos resultados, especialmente ao se analisar de forma comparativa às empresas brasileiras listadas na B3 que atuam no setor de educação superior³⁶.

³⁵ Informações recuperadas de apresentação intitulada “Roadmap_Estrategia.ppt” realizada em reunião do Conselho de Administração da companhia em junho de 2018.

³⁶ Conforme o *site* da Bolsa de Valores de São Paulo (B3), além da Ânima Educação (ANIM3), as empresas do setor de educação superior listadas na B3 são Yduqs, anteriormente conhecida como Estácio (YDUQ3), Ser Educacional (SEER3) e Cogna, anteriormente conhecida como Kroton (COGN3).

Tabela 3 – Evolução de Receita e Margem EBITDA das Empresas de Educação Superior na B3

Δ Receita Líquida (T_n vs. T_{n-1})	1T19	2T19	3T19	4T19	1T20	2T20	3T20
Ânima Educação	6,3%	3,0%	14,6%	8,5%	20,1%	24,8%	19,6%
Yduqs	-0,3%	-0,7%	-2,3%	-2,9%	-1,0%	10,6%	17,2%
Ser Educacional	-4,1%	-1,9%	1,0%	9,4%	1,4%	3,1%	-6,7%
Cogna	34,8%	14,2%	21,3%	0,5%	-11,4%	-21,2%	-17,1%

Δ Margem EBITDA (T_n vs. T_{n-1})*	1T19	2T19	3T19	4T19	1T20	2T20	3T20
Ânima Educação	0,9	1,4	2,0	1,9	0,3	5,8	2,1
Yduqs	0,0	0,7	1,6	-1,4	-3,2	-4,8	-2,4
Ser Educacional	7,2	-4,5	-2,8	4,0	-6,7	5,1	-3,3
Cogna	-8,2	-8,0	-14,7	-7,0	-12,9	-31,0	-17,8

* em pontos percentuais

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados da Ânima Educação (2020).

Tomando como base, conforme Tabela 3, a evolução da receita líquida consolidada³⁷ como indicador de crescimento, ampliação de mercados e geração de novas fontes de receitas (*exploration*) e a evolução da margem EBITDA como índice financeiro representativo de lucratividade dos negócios e de eficiência operacional (*exploitation*), percebe-se com clareza que a Ânima Educação tem sido a única companhia do setor que tem conseguido, desde o 1º trimestre de 2019, apresentar indicadores evolutivos positivos, constantes e crescentes em ambos os vetores.

Olhando mais atentamente para os fatos mais recentes, com a emergência da pandemia da Covid-19, obtêm-se vários sinalizadores de que os impactos trazidos pela Covid-19 têm enfatizado ainda mais a resiliência do atual modelo operacional da Ânima Educação.

Segundo várias análises mais recentes³⁸, elaboradas pelos setores de pesquisa e análise de bancos de investimento, no intuito de aconselhar seus investidores, a Ânima Educação também parece se destacar dentre as demais companhias do setor de educação superior. Nesta linha, enquanto o relatório divulgado pelo BTG Pactual, intitulado “When the right strategy pays off despite tough millieu”, enfatiza que o cenário permanece desafiador para o setor de educação superior, “but we believe the fundamentals behind Ânima’s margin recovery are less dependent on the currently adverse macro scenario” (BTG Pactual, 2020), o relatório do Citigroup evidenciou a resiliência dos negócios da Ânima Educação ao mesmo tempo que destacou a capacidade de execução da gestão da empresa (Citigroup Research, 2020).

³⁷ Conforme Rocha *et al.* (2003), no setor de educação superior brasileiro, prefere-se usar a receita líquida em vez da receita bruta em virtude dos descontos fornecidos pelas empresas, especialmente no que se refere a programas de subsídios aos estudantes mantidos pelo Governo Federal, que podem distorcer as análises econômico-financeiras.

³⁸ Divulgadas em agosto/2020, após a publicação de resultados da Ânima Educação referentes ao 2º trimestre de 2020.

Desse modo, e diante das evidências expostas, acredita-se que a Ânima Educação preenche os requisitos necessários ao presente estudo por se tratar de uma empresa considerada jovem, de médio porte, inserida em um setor econômico relevante e que demanda simultaneamente as capacidades de *exploitation* e *exploration*. Além de manifestar publicamente a intenção estratégica, instituída ao longo do ano de 2018, de se constituir como uma organização ambidestra, tem apresentado indícios de ambidestria em seus resultados a partir do início de 2019, merecendo uma profunda pesquisa, através de um estudo de caso único, que investigue os antecedentes e os atuais fatores que poderiam caracterizá-la como exemplo de uma empresa com a capacidade intitulada ambidestria organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico escolhido, segundo Marconi e Lakatos (2003), deve apontar quais as principais construções conceituais que embasam as afirmações realizadas e formam os fundamentos sobre os quais a investigação está assentada. Seu objetivo é aprofundar e discorrer sobre o *status quaestionis* dos principais conceitos abordados e apresentados na Introdução.

Sendo assim, a contribuição teórica que o presente trabalho investigativo pretende dar se insere no campo de estudos referentes à ambidestria organizacional, seguindo, conforme Gupta *et al.* (2006), uma tradição de estudos nessa área. Através do estudo de um caso específico, intencionou-se analisar possíveis elementos antecedentes da ambidestria organizacional, a partir do papel da alta gestão e das estruturas de governança na criação de um contexto propício à sua emergência.

2.1 Ambidestria organizacional: uma capacidade dinâmica

O termo ambidestria significa, segundo Houaiss (2001), “utilização de ambas as mãos com a mesma facilidade; qualidade de ambidestro; ambidestrezza”. Aparecendo originalmente em artigo de Duncan (1976), a expressão “organizações ambidestras” foi usada na tentativa de descrever como muitas companhias, buscando gerenciar atividades que demandavam diferentes capacidades de gestão, lançavam mão de estruturas duais (Birkinshaw & Gupta, 2013). Mas foi somente em 1996 que Tushman and O’Reilly (1996) usaram a expressão “ambidestria organizacional” como a capacidade de uma organização de perseguir simultaneamente processos de mudança que levassem a inovações incrementais e disruptivas.

Originalmente, então, a ambidestria já tratava da gestão de uma tensão presente no campo da estratégia de inovação (incremental-disruptiva). Contudo, oito anos mais tarde, os mesmos O’Reilly and Tushman (2004) utilizaram os constructos amplamente difundidos por March (1991) de *exploitation-exploration*, definindo que era a capacidade de combinar esses dois polos em um adequado balanceamento, que distinguia uma organização ambidestra, e que a ambidestria é a capacidade de resolver as tensões entre *exploitation-exploration* (O’Reilly & Tushman, 2013). Turner *et al.* (2013) também reforçam o entendimento da existência de uma linha de pensamento que trata a ambidestria como uma capacidade.

Birkinshaw and Gupta (2013) afirmam que o artigo original de Tushman and O’Reilly (1996) – apesar de ter sido bem aceito pela comunidade do mundo dos negócios, envolvida então na discussão de como as companhias poderiam lidar com o *innovator’s dilemma*

(Christensen, 1997) – recebeu pouca atenção da pesquisa acadêmica. Bem diferente do artigo anterior de March (1991), que teve grande repercussão acadêmica³⁹ e acabou se tornando com o tempo a origem dos constructos básicos (*exploitation* e *exploration*) para reflexão, por parte de pesquisadores, acerca do conceito de ambidestria organizacional.

Do ponto de vista da tradição de escolas de pensamento presentes na literatura científica sobre organizações, a ambidestria organizacional – segundo os próprios fundadores do constructo (O'Reilly & Tushman, 2008) – está integrada no contexto conceitual das *Dynamic Capabilities* (Capacidades Dinâmicas). Sugerem, inclusive, em artigo (O'Reilly & Tushman, 2008), como a ambidestria age como uma capacidade dinâmica para resolver o que já era, àquela época, o clássico *innovator's dilemma*, de Christensen (1997). Outros estudos recentes reafirmam essa inserção da ambidestria organizacional dentro do arcabouço teórico das capacidades dinâmicas (D'Souza, Sigdyaal, & Struckell, 2017; Popadiuk, Luz, & Kretschmer, 2018) e como relacionar ambidestria organizacional a capacidades dinâmicas pode facilitar o entendimento dos conceitos de *exploitation* e *exploration* (Guerra, Tondolo & Camargo, 2016).

Indo mais fundo ainda nos antecedentes conceituais, as capacidades dinâmicas, muitas vezes, são reconhecidas como uma extensão da RBV (*Resource-Based View*) (Helfat & Peteraf, 2003). Segundo Eisenhardt and Martin (2000), a RBV se constitui como um influente *framework* conceitual, com foco na organização interna das companhias e que entende as empresas como um conjunto de recursos heterogêneos. Quando esses recursos são considerados valiosos, raros, de difícil imitação e substituição (Eisenhardt & Martin, 2000), as organizações podem criar estratégias que não são facilmente copiadas por seus concorrentes, assegurando-lhes, assim, conforme já tinham previsto anteriormente Prahalad and Hamel (1990), uma vantagem competitiva.

Contudo, revisões de literatura mais recentes (Guerra *et al.*, 2016; Schilke, Songcui Hu, & Helfat, 2018) têm enfatizado que as capacidades dinâmicas se diferenciam da RBV devido à orientação mais estática desta última.

Definidas originalmente por Teece, Pisano and Shuen (1997) como “a habilidade de uma empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente endereçar mudanças ambientais”, as capacidades dinâmicas tiveram um desenvolvimento da literatura tal que, segundo Schilke *et al.* (2018), justifica ser considerada como um campo específico e institucionalizado de pesquisa.

³⁹ Em pesquisa realizada no Google Scholar em 14/11/2020, o artigo de March (1991) tinha recebido 26.123 citações.

Dez anos após a publicação do artigo fundador do constructo, Teece (2007) afirmou que elas podem ser desagregadas em três tipos de capacidades (*micro-foundations*): *sense*, *seize* and *reconfiguring*. Em suas próprias palavras, “sentir/identificar (*sense/shape*) oportunidades e ameaças; aproveitar (*seize*) as oportunidades; e manter a competitividade realçando, combinando, protegendo, e, quando necessário, reconfigurando (*reconfiguring*) os ativos tangíveis e intangíveis da empresa” (Teece, 2007).

De forma visivelmente semelhante, podendo se traçar algum paralelismo, O’Reilly and Tushman (2013) definiram que a ambidestria organizacional é refletida “em um complexo conjunto de decisões e rotinas que habilitam a organização a identificar (*sense*) e aproveitar (*seize*) novas oportunidades através da realocação dos ativos organizacionais”.

Neste sentido, parece bastante elucidativa a relação empreendida por Popadiuk, Luz and Kretschmer (2018) em seu estudo, que tem como objetivo principal identificar os relacionamentos entre os constructos ambidestria organizacional e capacidades dinâmicas. Desenhando uma matriz que relaciona os principais componentes existentes na literatura sobre ambidestria organizacional com as *micro-foundations* das capacidades dinâmicas (Teece, 2007), fica evidente como ocorre essa inter-relação.

Quadro 2 – Relação entre Ambidestria e *Dynamic Capabilities*

Componentes da Ambidestria	Microfundações das Capacidades Dinâmicas		
	<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Reconfiguring</i>
<i>Exploration</i>	Capacidade da empresa de usar recursos, ativos, fontes de conhecimento e inovação, locais e não locais.		
<i>Exploitation</i>		Capacidade da empresa de evoluir constantemente. Isso é observado através de movimentos internos da empresa, resultando em economias de escala, eficiência na orquestração de ativos e recursos e outros.	
Estrutura Organizacional	Capacidade da empresa de se organizar para integrar e alocar novos recursos, ativos, conhecimento e inovação.		Capacidade da empresa de se organizar para atender às melhorias exigidas por <i>exploration</i> .

(Continua)

(Conclusão)

Componentes da Ambidestria	Microfundações das Capacidades Dinâmicas		
	<i>Sensing</i>	<i>Seizing</i>	<i>Reconfiguring</i>
Contexto Organizacional	Capacidade da empresa de construir um contexto que promova a conscientização de oportunidades e ameaças ambientais, bem como de perceber a necessidade de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .	Capacidade da empresa de absorver as mudanças necessárias.	Capacidade da empresa de estar constantemente atenta às mudanças no contexto exigidas por novos recursos, ativos, aquisição de conhecimento e melhorias.
Papéis da Gestão e das Equipes	Capacidade da equipe de gestão sênior de saber onde e quando procurar ativos, recursos, conhecimentos e inovações, bem como identificar aliados que apoiam e ajudam durante essa pesquisa.	Capacidade do gestor de conectar movimentos anteriores com as metas e estratégias da organização. O gestor atua como um pivô, envolvendo as pessoas e implementando as mudanças necessárias na organização.	Capacidade do gestor de manter as equipes motivadas a realizar ações acordadas.

Fonte: Popadiuk *et al.* (2018).

Segundo O'Reilly and Tushman (2008), as capacidades dinâmicas, assim como a ambidestria organizacional, estão imbricadas nas rotinas, estruturas e processos existentes nas companhias, podendo ser consideradas como um subconjunto específico de capacidades organizacionais, que “podem efetuar mudanças na base de recursos existente da empresa (e nos seus sistemas de suporte, como a estrutura organizacional e a governança), em seu ecossistema e no ambiente externo, assim como em sua estratégia” (Schilke *et al.*, 2018).

Dito de maneira um pouco diferente, mas complementar e importante para a compreensão, é que – baseados em pressupostos de Eisenhardt and Martin (2000) e Winter (2003) – O'Reilly and Tushman (2008) afirmam que a “ambidestria como uma capacidade dinâmica não é em si mesma uma fonte de vantagem competitiva, mas facilita novas configurações de recursos que podem oferecer uma vantagem competitiva”.

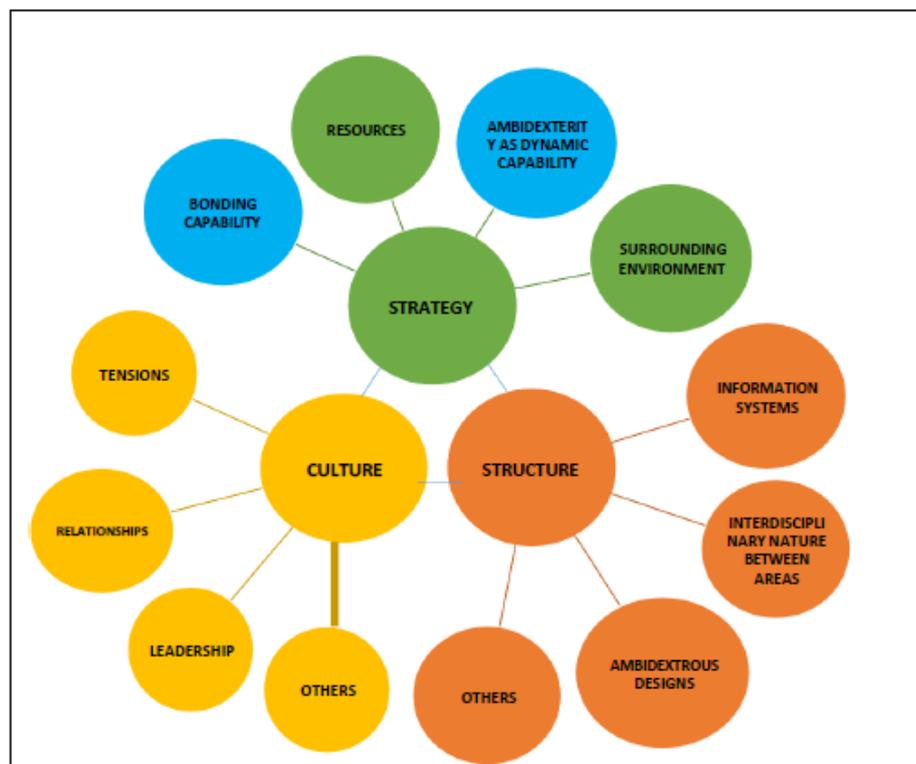
Dessa forma, embora existam alguns autores que, conforme lembram Popadiuk *et al.* (2018), adotem perspectivas diferentes, estudos como os de O'Reilly and Tushman (2008; 2013), Jansen *et al.* (2009), Kriz, Voola and Yuksel (2014), Carter (2015) além de Guerra *et al.*, (2016), veem a ambidestria organizacional como uma capacidade dinâmica.

Este trabalho também se alinha a algumas pesquisas recentes que propõem a classificação da ambidestria organizacional como um novo paradigma de pesquisa no estudo do gerenciamento da estratégia organizacional (Taródy, 2016; Ogreaan & Herciu, 2019).

Conforme apontam Bernal and Toro-Jaramilo (2019), em sua recente revisão sistemática de literatura, trata-se de um constructo com múltiplas perspectivas, abordagens e possibilidades de novos desenvolvimentos na ciência que estuda as organizações, o que segue evidenciado na citação e na Figura 2.

The concept of ambidextrous organizations addressed by different authors not only shows the importance of this concept, but also highlights the fact of being a concept with greater legitimacy in the administrative and managerial field, opening a range of academic possibilities for new developments in organizational decision-making. (Bernal & Toro-Jaramilo, 2019).

Figura 2 – Tópicos de pesquisa relacionados à ambidestria organizacional



Fonte: Bernal and Toro-Jaramilo (2019).

No que parece corroborar com a proposta de considerar a ambidestria organizacional como um profícuo campo de estudos e um novo paradigma para o ramo da ciência das organizações, acredita-se que seja interessante citar a visão de dois dos mais produtivos autores do referido constructo.

Ambidexterity is a useful way of framing the challenges organizations face in managing two competing objectives at the same time. It provides frameworks and tools for understanding how managers make choices among competing objectives, who within the organization is responsible for those choices, and what exactly those choices entail. (grifos no original) (Birkinshaw & Gupta, 2013).

Adicionalmente, para se compreender o tema da ambidestria organizacional com maior profundidade, faz-se imprescindível uma análise sobre a tensão fundamental central e decisiva que reside no centro do conceito de ambidestria organizacional (Andriopoulos & Lewis, 2010). Trata-se da relação *exploitation-exploration*.

2.2 *Exploitation versus (?) Exploration: tensão fundamental e paradoxo*

Tendo sido usados primeiramente⁴⁰ por Schumpeter (1934), ao falar de “*exploration of new possibilities and the exploitation of old certainties*”, o binômio *exploitation-exploration* tem sido objeto de muita atenção ao longo dos últimos anos na literatura de estratégia e inovação (March, 1991; O’Reilly & Tushman, 1996; Benner & Tushman, 2003; He & Wong, 2004; Gupta *et al.*, 2006; Uotila *et al.*, 2009; Andriopoulos & Lewis, 2009; O’Reilly & Tushman, 2011; Alizadeh & Jetter, 2019).

Quadro 3 – Exemplos de tensões no campo de estudo da estratégia organizacional

Tema	Nível de Análise	Exemplo de Tensão			Perspectivas Conceituais
Processo da Estratégia	Formação da Estratégia	Deliberada	↔	Emergente	Planejamento Estratégico vs. Incrementalismo Estratégico
	Mudança Estratégica	Revolução	↔	Evolução	Renovação Descontínua vs. Renovação Contínua
Conteúdo da Estratégia	Nível da Organização	<i>Explore</i>	↔	<i>Exploit</i>	Ambidestria Organizacional
		Comprometimento	↔	Flexibilidade	Dependência do caminho vs. Opções Reais
		Competição	↔	Colaboração	<i>Discrete Organization vs. Embedded Organization</i>
	Nível do Setor	Heterogeneidade	↔	Isomorfismo	<i>Resource-Based View vs. Institucionalismo</i>
Propósito da Estratégia	Propósito Organizacional	Otimização	↔	Satisfação	Valor para o acionista vs. Valor para o <i>stakeholder</i>

Fonte: Karrer and Fleck (2015).

⁴⁰ De acordo com Popadiuk (2012).

Segundo De Wit and Meyer (2010 (apud Ogrean & Herciu, 2019), é uma das tensões fundamentais entre aparentes opostos que “residem no coração de todos os conjuntos de questões estratégicas”, conforme pode se verificar no Quadro 3.

De acordo com revisão empreendida por Birkinshaw and Gupta (2013), os conceitos de *exploitation* e *exploration* passaram a ser largamente utilizados por pesquisadores e estudiosos a partir do seminal artigo de March (1991) que, versando sobre aprendizado organizacional, elaborou as bases dos citados constructos. O autor usa os termos “refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação, execução” para *exploitation*, descrevendo-o como a capacidade de tirar o melhor proveito de seus recursos existentes através da otimização de processos, tecnologias e conhecimentos, em busca de maiores níveis de eficiência operacional e lucratividade. Sua essência, segundo March (1991), é o refinamento e utilização extensiva de competências, tecnologias e paradigmas existentes. Segundo Benner and Tushman (2003), *exploitation* se relaciona a estratégias de inovação incremental. Já Birkinshaw and Gupta (2013) o comparam ao conceito de alinhamento⁴¹, enquanto Bernal and Toro-Jaramilo (2019) o vinculam a resultados de curto prazo.

Já para o outro polo da tensão (*exploration*), March (1991) utiliza os vocábulos “busca, variação, tomada de risco, experimentação, jogo, flexibilidade, descoberta, inovação”, conceituando-o como a capacidade de desenvolver novas descobertas em busca de elevadas taxas de crescimento, criando novas alternativas de negócios, realizando experimentos para lançar novos produtos, expandindo as fronteiras de atuação e descobrindo novos mercados. Segundo He and Wong (2004), *exploration* se relaciona a inovações radicais ou disruptivas. Birkinshaw and Gupta (2013) alinham-no ao conceito de adaptabilidade⁴², enquanto para Bernal and Toro-Jaramilo (2019) ele está vinculado à *performance* de longo prazo.

Em suma, conforme diversos estudos reforçam (Cao *et al.*, 2009; Junni *et al.*, 2013; Karrer & Fleck, 2015), o binômio *exploitation-exploration* se caracteriza como uma tensão fundamental localizada no centro da capacidade de um sistema sobreviver e prosperar a longo prazo. E saber manejá-lo é essencial para o desempenho organizacional (Levinthal & March, 1993; Gabrich & Revilla, 2015).

March (1991) tratava o citado binômio como um *trade-off*, defendendo que as dinâmicas de *exploitation* e *exploration*, apesar de serem ambas essenciais no longo prazo, também são

⁴¹ Conceituado como “um senso claro de como o valor é criado no curto prazo e como as atividades podem ser coordenadas para entregar valor”. (Birkinshaw & Gupta, 2013).

⁴² Definida como a “habilidade de se mover rapidamente para aproveitar novas oportunidades, de ajustar-se a mercados voláteis e evitar complacência”. (Birkinshaw & Gupta, 2013).

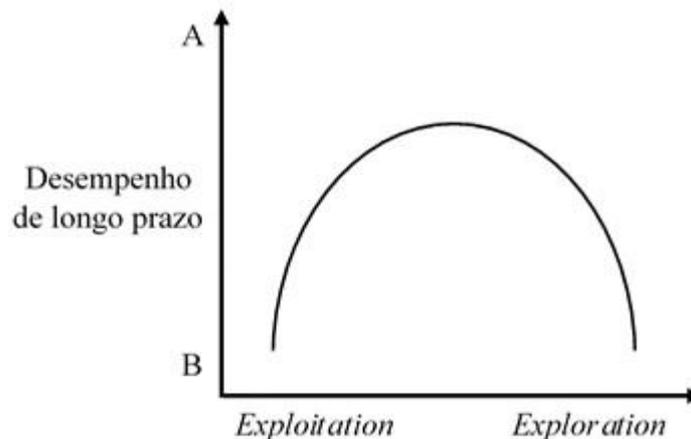
fundamentalmente incompatíveis, seja porque competem por recursos organizacionais escassos, seja porque suas ações se autorreforçam (Gupta *et al.*, 2006). Segundo Raisch *et al.* (2009), não são poucos os trabalhos que tratam as iniciativas de *exploitation* e *exploration* como um *trade-off* insuperável ou, ainda, a exemplo de Duval (2016) e O'Reilly and Tushman (2008; 2013) como uma agenda conflitante.

Acredita-se que pode ser bastante esclarecedora a síntese sobre a visão original de March (1991), empreendida por Gupta *et al.* (2006), colocando a relação *exploitation-exploration* como um *continuum* que pode assumir diversas combinações em um jogo de soma-zero.

Notwithstanding the adaptation benefits of both exploration and exploitation, the interplay between the two occurs in the form of a zero-sum game where exploration and exploitation compete for scarce resources, attention, and organizational routines: accordingly, logic dictates that exploration and exploitation be viewed as two ends of a continuum. (Gupta *et al.*, 2006).

Uma consequência lógica e diretamente dedutível dessa proposição é que haveria um ponto ótimo, um “adequado balanceamento” entre as duas opções, conforme mostra a Figura 3⁴³.

Figura 3 – *Exploitation* e *Exploration* como dois polos de um *continuum*



Fonte: Gupta *et al.* (2006).

⁴³ Vários estudos, conforme a revisão de literatura empreendida por Birkinshaw and Gupta (2013), se preocuparam sobre como medir a ambidestria a partir desse balanceamento entre os dois polos citados anteriormente (*exploitation*-E1 e *exploration*-E2) e não parece haver consenso. Enquanto uns usam o produto ($E1 \times E2$); outros usam a soma ($E1 + E2$); terceiros usam o valor absoluto da diferença $|E1 - E2|$, e alguns usam uma combinação dessas três possibilidades.

É exatamente essa visão de *trade-off* que é trazida por Karrer and Fleck (2015), afirmando que, em um *trade-off*, o desafio é conseguir refinar o preenchimento parcial de cada polo, existindo diferentes combinações entre dois opostos aparentes. É de se notar ainda que essa perspectiva do tipo *either-or* é uma abordagem existente em obras que ainda hoje possuem grande apelo entre os gestores de organizações, a exemplo de Christensen (1997) e de Kim e Mauborgne (2005).

Voltando a March (1991), é fundamental entender que o adequado balanceamento entre *exploitation* e *exploration* é um fator primário de sobrevivência e prosperidade no longo prazo. Como chamam a atenção Gupta *et al.* (2006), uma organização que foca excessivamente em *exploitation* corre o risco de cair em uma *success trap*⁴⁴, isto é, a geração de ganhos de curto prazo, mas que podem levar à estagnação, ao não aproveitamento de novas oportunidades e à vulnerabilidade, especialmente em casos de mudanças tecnológicas ou de mercado (Birkinshaw *et al.*, 2016). Já o foco excessivo em *exploration* levaria à *failure trap*⁴⁵ (Gupta *et al.*, 2006), em que a empresa busca novas oportunidades tomando riscos crescentes (Andriopoulos & Lewis, 2009), investindo constantemente em novos produtos e mercados desconhecidos, sem o cuidado de alocar recursos suficientes nos seus atuais negócios (He & Wong, 2004), o que afeta a lucratividade no curto prazo e pode colocar a própria existência da companhia em risco (Karrer & Fleck, 2015).

Com o objetivo de buscar o adequado balanceamento preconizado por March (1991), uma proposta bastante original para gestão das tensões entre *exploitation* e *exploration* foi elaborada por Burgelman (apud Gupta *et al.*, 2006), que sugeriu que a mitigação dessas tensões seria atingida separando-as no tempo, em uma sequência temporal em que uma vem antes da outra e vice-versa (Chandrasekaran, Linderman & Schroeder, 2012). Na visão de Burgelman (apud Gupta *et al.*, 2006), era necessário alargar o horizonte de ação e análise para se considerar que o equilíbrio não poderia ser atingido com as atividades de *exploration* e *exploitation* acontecendo ao mesmo tempo, mas sim de forma alternada, ao que se chamou de *punctuated equilibrium*.

Interessante notar ainda que esse conceito encontra notáveis semelhanças com o que O'Reilly and Tushman (2013) classificaram como um tipo inferior de ambidestria: a ambidestria sequencial. Inferior certamente devido ao fato de que a ambidestria pressupõe o adequado e simultâneo balanceamento entre *exploitation* e *exploration*, até mesmo porque os ambientes organizacionais passam por ciclos de variação tecnológica (Tushman & Anderson,

⁴⁴ Armadilha do sucesso, em tradução livre.

⁴⁵ Armadilha do fracasso, em tradução livre.

1986). Considera-se que em tais ciclos, não se consegue prever adequadamente (Kim & Mauborgne, 2005) quando existirão períodos de maior estabilidade – em que as iniciativas de *exploitation* trazem melhores resultados – e quando ocorrerão períodos de mudanças drásticas e rápidas inovações – em que as iniciativas de *exploration* podem significar a própria sobrevivência da companhia.

Precisamente por conta da noção de ciclos de variação tecnológica (Tushman & Anderson, 1986), há diversas afirmações (Raisch & Birkinshaw, 2008; Andriopoulos & Lewis, 2009; 2010; Karrer & Fleck, 2015; Taródy, 2016; Ogreaan & Herciu, 2019) de que a literatura tem evoluído para compreender o binômio *exploitation-exploration* menos como um *trade-off* e mais sob a forma de um paradoxo.

Um paradoxo implica a existência de dois elementos aparentemente contraditórios que parecem verdadeiros ao mesmo tempo, isto é, uma questão de *both-and* (Karrer & Fleck, 2015). Segundo Smith and Lewis (2011), estudos sobre paradoxo “adotam uma abordagem alternativa para tensões, explorando como as organizações podem atender a demandas que competem simultaneamente”. Assim sendo, Papachroni, Heracleous and Paroutis (2015) afirmam que estudar a tensão *exploitation-exploration* pelas lentes da teoria do paradoxo possibilita ir além das recomendações de separação estrutural que estão contidas nos constructos originais de March (1991).

Quadro 4 – Conceitos usados na literatura para a relação *exploitation-exploration*

Conceito	Exemplos de trabalhos que o usaram	Exemplos selecionados da literatura
Tensão	Andriopoulos and Lewis (2009); Chandrasekaran <i>et al.</i> (2012); Chang, Hughes e Hotho (2011); Judge e Blocker (2008); O’Reilly e Tushman (2008, 2011); Raisch e Birkinshaw (2008); Raisch, Birkinshaw, Probst e Tushman (2009); Tiwana (2008).	This is the fundamental tension at the heart of an enterprise’s long-run survival. The basic problem confronting an organization is to engage in sufficient exploitation to ensure its current viability and, at the same time, devote enough energy to exploration to ensure its future viability. (O’Reilly & Tushman, 2011).
<i>Trade-off</i>	Ancona, Goodman, Lawrence e Tushman (2001); Andersen e Nielsen (2007); Cao, Gedajlovic e Zhang (2009); Chang et al. (2011); Floyd e Lane (2000); Gibson e Birkinshaw (2004); He e Wong (2004); Kyriakopoulos e Moorman (2004); Levinthal e March (2003); Simsek, Heavey, Veiga e Souder (2009).	Exploration and exploitation are fundamentally different logics that create tensions. They compete for firms’ scarce resources, resulting in the need for firms to manage the trade-offs between the two. (He & Wong, 2004).
<i>Puzzle</i>	Birkinshaw e Gibson (2004); O’Reilly e Tushman (2004).	The failure to achieve breakthrough innovations while also making steady improvements to an existing business is so commonplace— and so fascinating—that it has become a battleground of management thought. For decades, scholars have spun theories to explain the puzzle and offered advice on how to solve it. (O’Reilly & Tushman, 2004).
Paradoxo	Andriopoulos e Lewis (2009, 2010); Bierly e Daly (2007); O’Reilly e Tushman (2008); Smith e Tushman (2005); Tiwana (2008).	Because the routines, processes, and skills required for exploitation are fundamentally different than those required for exploration, we label these paradoxical capabilities as ambidexterity. (O’Reilly & Tushman, 2008).

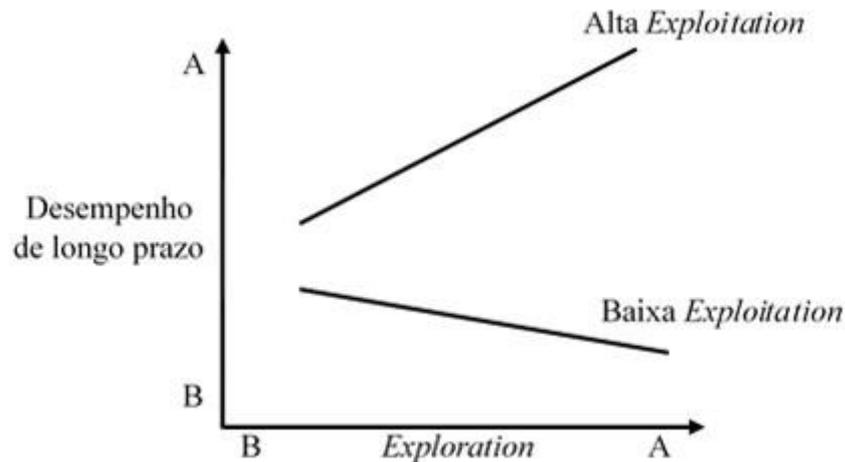
Fonte: Karrer and Fleck (2015).

O Quadro 4 apresenta diferentes conceitos e abordagens presentes na literatura estudada para a relação entre *exploitation-exploration* e citados anteriormente.

Conforme Smith and Lewis (2011), para se lidar com um paradoxo, os indivíduos precisam modificar suas possíveis expectativas de linearidade e racionalidade para trabalhar uma estratégia que funcione com e através do paradoxo. Smith and Lewis (2011) afirmam isso, baseando-se em estudos anteriores de Poole and Ven (1989), para quem a contradição é inerente aos processos organizacionais e, se bem gerenciada, pode funcionar como um potencializador de elevado desempenho. Importante reconhecer ainda, como Einsenhardt (2000), que a gestão

de um paradoxo não implica compromisso nem divisão entre dois polos, mas sim a consciência de sua existência e da tensão entre eles.

Figura 4 – *Exploitation e Exploration* em perspectiva ortogonal



Fonte: Gupta et al. (2006).

Nessa linha, é que Gupta *et al.* (2006), no que foram acompanhados por Birkinshaw and Gupta (2013), entenderam a relação entre *exploitation* e *exploration* de forma ortogonal (Figura 4), o que é bem mais adequado a uma visão da relação como um paradoxo (Eisenhardt, 2000).

Contribuição nesta linha é dada por Cao *et al.* (2009), em artigo em que encontram evidências de que, além e acima dos efeitos independentes de cada dimensão (*exploitation-exploration*), elevados níveis de ambas as dimensões trazem retornos relacionados a benefícios oriundos dessa sinergia.

Seguindo o mesmo entendimento de tratar a tensão *exploitation-exploration* como um paradoxo, Andriopoulos and Lewis (2009) afirmam que mesmo a competição por recursos no curto prazo enfatizada por alguns trabalhos (March, 1991; He & Wong, 2004) pode ser superada por estratégias como alianças com outras companhias (Gupta *et al.*, 2006), e essas alianças – dependendo dos seus objetivos – podem ser classificadas como relacionadas tanto a *exploitation* como a *exploration*. Nessa linha de pensamento Smith and Lewis (2011) defendem que gerir produtivamente as tensões de um paradoxo ajuda indivíduos, grupos e empresas a serem mais flexíveis e resilientes.

Isaacson (2017), em sua excelente obra sobre Leonardo da Vinci, lembra que escolheu escrever sobre o artista florentino porque vê nele o exemplo definitivo do tema central de suas biografias, que é a capacidade de conectar disciplinas e conhecimentos que, aparentemente, estão em polos opostos e, mais aparentemente ainda, contraditórios.

Embarquei neste livro porque Leonardo da Vinci é o exemplo definitivo do tema central de minhas biografias anteriores: como a habilidade de conectar disciplinas – artes e ciências, humanidades e tecnologia – é a chave para a inovação, imaginação e genialidade. Benjamin Franklin, que já foi meu objeto de pesquisa, era um Leonardo de sua época: sem educação formal, aprendeu sozinho a se tornar o polímata criativo que foi o melhor cientista, inventor, diplomata, escritor e estrategista comercial do Iluminismo norte-americano. Ele demonstrou, empinando uma pipa, que raios contêm eletricidade, e inventou um bastão capaz de armazená-los. Criou as lentes bifocais, instrumentos musicais fascinantes, lareiras menos poluentes, estudos sobre a corrente do Golfo e o peculiar estilo de humor popular dos Estados Unidos. Albert Einstein, quando ficava empacado com a teoria da relatividade, pegava seu violino e tocava Mozart, o que o ajudava a se reconectar com as harmonias do cosmos. Ada Lovelace, cujo perfil escrevi para um livro sobre inovadores, combinou a sensibilidade poética do pai, Lord Byron, com a paixão da mãe pela beleza da matemática para visionar um computador de uso geral. Steve Jobs encerrava as apresentações de seus novos produtos com uma imagem de placas de sinalização mostrando o cruzamento entre as artes liberais e a tecnologia. Leonardo era seu herói. “Ele enxergava beleza tanto na arte quanto na engenharia”, disse Jobs, “e a habilidade em combinar as duas coisas foi o que o transformou em um gênio”. (Isaacson, 2017).

Na busca de melhor entender como companhias consideradas líderes em *design* de produto manejam os paradoxos de inovação, Andriopoulos and Lewis (2010) parecem ter sintetizado bem o ponto que é compartilhado por esse estudo. “Tensions are the source of paradox, fostering a tug-of-war between opposing forces. But pulling too far to one side can prove counterproductive (...). Managing paradox, therefore, does not imply avoiding, fighting or even resolving tensions, but tapping their energy.” (Andriopoulos & Lewis, 2010).

É assim que, baseada nos diversos autores citados anteriormente, ganhou corpo a ideia de que a capacidade de combinar os polos de *exploitation* e *exploration* e manejar as tensões existentes entre os mesmos gerando um adequado balanceamento é considerada como uma capacidade dinâmica; um fator antecedente à geração de vantagem competitiva e, portanto, uma capacidade fundamental de sobrevivência e prosperidade no longo prazo; um atributo definidor do sucesso do projeto fundante de uma organização (Collins & Porras, 2000; Raisch *et al.*, 2009; Uotila *et al.*, 2009; O’Reilly & Tushman, 2013; Birkinshaw & Gupta, 2013; Turner *et al.*, 2013).

Diversos estudos aceitando essa premissa, contudo, fazem a pergunta de como esse “adequado balanceamento” pode ser alcançado (Benner & Tushman, 2003; Gupta *et al.*, 2006). Se, conforme apontaram Smith and Tushman (2005), é precisamente o *mindset* de gestão do paradoxo que habilita a ambidestria organizacional, uma abordagem única não dará conta de endereçar os inúmeros e complexos desafios (Gabrigh & Revilla, 2015).

2.3 Ambidestrias estrutural e contextual: abordagens que se reforçam

Conforme já abordado na seção anterior, as visões originais de Duncan (1976), March (1991) e Tushman and O'Reilly (1996) consideram as capacidades de *exploitation* e *exploration* como polos opostos de um *continuum*, tratando o binômio como um *trade-off*, em que se pode assumir diversas combinações em um jogo de soma-zero e de onde se deduz que haveria um ponto ótimo, o “adequado balanceamento” entre as duas opções (Gupta *et al.*, 2006).

Essa visão de *trade-off* de March (1991) trata as dinâmicas de *exploitation* e *exploration* como fundamentalmente incompatíveis, seja porque competem por recursos organizacionais escassos, seja porque suas ações são autorreforçadoras (Gupta *et al.*, 2006), ou ainda porque requerem diferentes processos, culturas, sistemas e incentivos (O'Reilly & Tushman, 2008; Gabrich & Revilla, 2015).

Segundo Jansen *et al.* (2009), é essa visão que origina a prática inicial de ambidestria ligada à diferenciação estrutural. Conforme a proposição original de Duncan (1976), as organizações ambidestras deveriam possuir estruturas dualistas/duais, separadas e com diferentes lógicas de funcionamento: uma, regulada, rígida e dedicada a decisões de rotina; e outra, mais flexível e dedicada a decisões não rotineiras.

O conceito de estruturas separadas e/ou diferentes tem seus pressupostos fundamentais, segundo revisão recente de Taródy (2016), baseados na literatura do *design* organizacional, o qual enfatiza a importância de se manter congruência entre a estrutura organizacional e as características dos planos e atividades a serem realizados. Tushman and O'Reilly (1996) discutiram sobre três exemplos de grandes companhias que, abrigando múltiplas estruturas contraditórias, obtinham sucesso em competir em mercados maduros e estáveis; e simultaneamente, em mercados e tecnologias emergentes.

Segundo Galbraith (1982), as estruturas de inovação de uma companhia deveriam ser diferenciadas e/ou separadas das operações rotineiras e operacionais. Nas palavras de Kollmann, Kuckertz and Stockmann (2010), isso permitiria às empresas contar com uma força de trabalho flexível e orientada para alta *performance* no curto prazo nas unidades dedicadas a *explore*; e uma mão de obra mais estável orientada para *performance* no longo prazo nas unidades focadas em *exploit*.

Outros importantes estudos (Benner & Tushman, 2003⁴⁶; Gupta *et al.*, 2006) não somente enfatizaram o caráter contraditório das atividades relacionadas à *exploration* e

⁴⁶ Premiado, segundo os mesmos Benner and Tushman (2003), como o artigo da década 2000-2010 pelo Academy of Management Review.

exploitation como também centraram forças na necessária separação em diferentes estruturas (Gilbert, 2005) para que as organizações ambidestras pudessem simultaneamente *exploit* e *explore*.

Importante citar ainda que, conforme a abordagem inicial de March (1991), as diferentes dinâmicas (*exploitation-exploration*) requeriam não apenas diferentes estruturas, mas também diferentes processos, culturas, sistemas e incentivos (Tushman O'Reilly, 1996; 2013).

Benner and Tushman (2003) parecem ter resumido bem a lógica subjacente à necessidade de diferenciação e separação de estruturas, defendida pela ambidestria estrutural:

Ambidextrous organizational designs are composed of highly differentiated but weakly integrated subunits. While the exploratory units are small and decentralized, with loose cultures and processes, the exploitation units are larger and more centralized, with tight cultures and processes. Exploratory units succeed by experimenting—by frequently creating small wins and losses. Because process management tends to drive out experimentation, it must be prevented from migrating into exploratory units and processes. In contrast, exploitation units that succeed by reducing variability and maximizing efficiency and control are an ideal location for the tight coordination associated with process management efforts.⁴⁷

O'Reilly and Tushman (2013) enfatizam que, embora defendam a importância da diferenciação estrutural, as unidades precisam contar com integração de objetivos para garantir o uso comum de ativos, recursos e capacidades; uma visão abrangente e legitimadora da necessidade de *exploit* e *explore*; e uma liderança capaz de manejar as tensões associadas a múltiplos alinhamentos organizacionais.

Interessante observar que Benner and Tushman (2003) chamam a atenção – na passagem anterior – para o fato de que, em uma organização ambidestra, as unidades são diferenciadas, mas pouco integradas, o que parece evidenciar certa dificuldade em fazer a integração requerida por O'Reilly and Tushman (2013).

Estudos adicionais sublinharam o fato de que – embora parecesse bastante oportuna para companhias que enfrentam complexos desafios estratégicos, como um contexto de atuação internacional (Gilbert, 2005) – a separação estrutural poderia levar ao isolamento de unidades, objetivos conflitantes (Tushman & O'Reilly, 1996), duplicação de custos (Drucker, 2007) e ambiguidades no processo de tomada de decisão (Jansen *et al.*, 2009).

Como já citado, as dificuldades relatadas podem ter sua origem na abordagem da relação *exploitation-exploration* como um *trade-off* (Jansen *et al.*, 2009). Entretanto, a literatura tem

⁴⁷ Curioso perceber que, atualmente, conforme Burgers, Jansen, Bosch and Volberda (2009), as iniciativas de *corporate venture capital* parecem seguir exatamente a linha aqui sintetizada por Benner and Tushman (2003).

evoluído para uma visão paradoxal desse fenômeno (Raisch & Birkinshaw, 2008; Andriopoulos & Lewis, 2009; 2010).

Andriopoulos and Lewis (2009), defendendo fortemente o *framing* paradoxal como a abordagem mais adequada para lidar com as estratégias de inovação, em estudo sobre cinco empresas consideradas ambidestras, defendem, inclusive, que a ambidestria organizacional é um meio de gerenciar os três tipos de paradoxos de inovação: “strategic intent (profit-breakthroughs), customer orientation (tight-loose coupling), and personal drivers (discipline-passion)”.

Com o objeto de estudo voltado para outra tensão organizacional paradoxal (adaptabilidade-alinhamento), definidos, respectivamente, como a “habilidade de se mover rapidamente para aproveitar novas oportunidades, de ajustar-se a mercados voláteis e evitar complacência”; e “um senso claro de como o valor é criado no curto prazo e como as atividades podem ser coordenadas para entregar valor” (Gibson & Birkinshaw, 2004)⁴⁸, dois pesquisadores publicaram artigo de forte impacto no campo de estudos da ambidestria organizacional⁴⁹, defendendo que um contexto organizacional, caracterizado por uma combinação de gestão do desempenho e apoio social estaria associado a maiores níveis de ambidestria organizacional e levaria os empregados a individualmente, em suas atividades rotineiras de trabalho, fazer escolhas que balanceassem atividades de alinhamento com adaptabilidade.

Com isso, Gibson and Birkinshaw (2004) acabaram por introduzir o constructo da ambidestria contextual⁵⁰, colocando essa nova abordagem de forma a sublinhar as diferenças que eles entendiam trazer em relação à ambidestria estrutural. “Ambidexterity is best achieved not through the creation of dual structures, but by building a set of processes or systems that enable and encourage individuals to make their own judgments about how to divide their time between conflicting demands for alignment and adaptability.” (Gibson & Birkinshaw, 2004).

⁴⁸ Interessante notar como guardam fortes semelhanças com as definições, respectivamente, de *exploration* e *exploitation* de March (1991).

⁴⁹ Segundo recente estudo bibliométrico empreendido por Volpp Sierra e Celina Carmona (2016), o artigo de Gibson and Birkinshaw (2004) é o mais citado por artigos que versem sobre ambidestria organizacional.

⁵⁰ Interessante notar que, no mesmo ano, 2004, foi publicado pelos mesmos autores, na MIT Sloan Management Review, um artigo intitulado “Building Ambidexterity into an Organization”, com conteúdo similar ao artigo original publicado no Academy of Management Journal intitulado “The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity”. Fica evidente, pelos títulos, as diferenças de estilo entre os artigos (executivo/gerencial *versus* acadêmico).

Quadro 5 – Ambidestria Estrutural versus Ambidestria Contextual

	Ambidestria Estrutural	Ambidestria Contextual
Como a ambidestria é alcançada?	Atividades com foco em alinhamento e com foco em adaptabilidade são executadas em unidades ou times separados.	Os indivíduos dividem seu tempo entre atividades com foco em alinhamento e com foco em adaptabilidade.
Onde as decisões sobre a divisão entre alinhamento e adaptabilidade são tomadas?	No topo da hierarquia organizacional.	Na linha de frente – pelo pessoal de vendas, supervisores e analistas.
Papel da alta gestão	Definir a estrutura, fazer <i>trade-offs</i> entre alinhamento e adaptabilidade.	Desenvolver o contexto organizacional em que os indivíduos agem.
Natureza dos papéis/funções	Definidas de forma relativamente clara.	Relativamente flexíveis.
Perfil dos funcionários	Mais especialistas.	Mais generalistas.

Fonte: Birkinshaw and Gibson (2004).

No Quadro 5, pode-se verificar as principais diferenças entre a ambidestria estrutural e a ambidestria contextual, conforme enfatizados por Birkinshaw and Gibson (2004).

Importante afirmar que, conforme Taródy (2016), apesar de os resultados de Birkinshaw and Gibson (2004) terem sido largamente interpretados como uma abordagem da ambidestria no nível do indivíduo, foram os próprios autores que afirmaram em seu artigo original que a ambidestria contextual era um constructo multinível (*multi-level construct*), em que o contexto era a causa, e o comportamento, o efeito.

Nessa linha, a abordagem trazida por Birkinshaw and Gibson (2004) enfatiza a geração de um contexto que facilita, ou dificulta, a capacidade de um indivíduo atuar de forma ambidestra, sendo a ambidestria contextual, definida assim, no nível da organização, como uma orientação coletiva dos empregados de perseguir simultaneamente alinhamento e adaptabilidade.

Birkinshaw and Gibson (2004) partiram do conceito de Ghoshal and Bartlett (1994), que definiram contexto como o “conjunto de estímulos e pressões, geralmente invisível, que motivam as pessoas a agirem em uma determinada direção”, e afirmaram que existem dois conjuntos de fatores que criam um contexto capaz de habilitar a ambidestria e, levar, por via de consequência, ao desempenho superior⁵¹.

⁵¹ Recente estudo de Khan and Mir (2019) encontrou evidências de que a ambidestria contextual tem um impacto positivo nos resultados de inovação de produtos.

Conforme Birkinshaw and Gibson (2004), esses dois conjuntos de fatores, ou dimensões, são igualmente importantes e se reforçam mutuamente. São chamados de dimensão de gestão do desempenho (*performance management*) e apoio social (*social support*). Enquanto o primeiro se refere a estimular as pessoas a entregar resultados de alta qualidade, vinculados às suas ações, o segundo está relacionado em prover às pessoas a segurança e o apoio que elas precisam para melhorar o seu desempenho.

Interessante notar que, conforme observaram posteriormente Raisch *et al.* (2009) e Taródy (2016), as ambidestrias estrutural e contextual – como principais abordagens de ambidestria existente na literatura – estão, respectivamente, ligadas aos constructos de diferenciação e integração⁵², que, segundo Raisch *et al.* (2009), são reconhecidos, desde Lawrence and Lorsch (1967), como mecanismos complementares que habilitam as organizações a entregar resultados efetivos.

Esse entendimento de complementaridade entre iniciativas de diferenciação e integração foi transposto para uma determinada corrente de abordagem conjunta das ambidestrias estrutural e contextual. Andriopoulos and Lewis (2009) encontraram evidências de que as empresas usam um *mix* de táticas de diferenciação-integração para gerenciar o paradoxo *exploitation-exploration*. Cao *et al.* (2009) afirmaram que as abordagens de diferenciação precisam ser combinadas com esforços de integração para alcançar o completo potencial da ambidestria. Jansen *et al.* (2009) já explicitaram no próprio título do artigo, “Structural differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms”, o entendimento de que o caráter conflitante das múltiplas demandas geradas pela diferenciação estrutural requer atividades de integração e coordenação para funcionarem.

Apesar do esforço inicial de separar as duas abordagens da ambidestria, Birkinshaw and Gibson (2004) afirmam que as abordagens contextual e estrutural são mais bem compreendidas como complementares do que antagônicas⁵³, sugerindo que existem exemplos de companhias que obtêm sucesso ao fazerem uso de uma combinação das duas abordagens como forma de entregar simultaneamente as demandas de alinhamento e adaptabilidade.

Para Kauppila and Laurila (2012), as empresas criam ambidestria através de uma combinação de antecedentes estruturais e contextuais; enquanto Gabrich and Revilla (2015) acreditam ser improvável que esses modos de gestão ocorram em uma mesma unidade sem que

⁵² Para Raisch *et al.* (2009), diferenciação se refere à separação de atividades de *exploitation* e *exploration* em unidades organizacionais distintas. Já integração se refere aos mecanismos que habilitam as organizações a endereçar as atividades de *exploitation* e *exploration* dentro de uma mesma unidade organizacional.

⁵³ Apesar de não desconsiderarem as importantes diferenças entre as abordagens.

haja um mútuo reforço, evidenciando ainda o efeito positivo da interação da ambidestria contextual com a estrutural, ajudando as empresas a criar e manter a ambidestria⁵⁴.

Dessa forma, esta pesquisa se alinha a essa corrente e acompanha a perspectiva adotada por Taródy (2016), que segue transcrita literalmente devido à sua capacidade de síntese.

I therefore don't interpret the definition of ambidexterity as a choice between different alternatives. In my opinion, ambidexterity is the continuous and ongoing pursuit of balance between the efficient exploitation of current opportunities and the necessary exploration of new ones, using contextual, structural, or cyclical solutions or a combination of these. I believe that these constructs are complementary. I do not exclude the possibility that organizations may apply different patterns, (...). The interesting question is not whether one particular aspect is used or not, but how ambidexterity is achieved. (Taródy, 2016).

Então, a pergunta que segue como consequência dessa afirmação é sobre como mediar e tirar vantagem dessas múltiplas abordagens e tensões, isto é, sobre a existência de algum elemento antecedente na criação de um contexto que habilite a organização a tirar proveito das capacidades organizacionais contraditórias.

Segundo Smith and Tushman (2005), é a alta gestão que tem o ponto de integração entre essas agendas como uma de suas principais funções. Em suas próprias palavras, “an important function of the senior team is therefore to create meaning in the context of contradiction and to extract the benefits associated with contradictory strategic agendas”. A mesma linha é enfatizada por Birkinshaw and Gibson (2004), quando teorizam sobre o papel da alta gestão na criação de um contexto propício à ambidestria organizacional. “Top managers shape organizational context through the systems, incentives and controls they put in place through the actions they take on a day-to-day basis. It is then reinforced through the behaviors and attitudes of people throughout the organization.” (Birkinshaw & Gibson, 2004).

2.4 O papel central da alta gestão para a ambidestria

Diversos estudos enfatizam o papel central da alta gestão como antecedente e/ou moderador da ambidestria organizacional. Em seu clássico estudo sobre as funções do executivo, Barnard (1968) – reconhecendo a existência de múltiplas forças contraditórias na organização – afirma que é exatamente a alta gestão que deve, através de sua ação concreta, mediá-las e reconciliá-las. Eisenhardt, Kahwajy and Bourgeois (1997) afirmaram que a alta gestão não só dá forma à visão corporativa como articula e executa essa visão através de uma

⁵⁴ Segundo Gabrich and Revilla (2015), isso é especialmente verdade no caso de grandes empresas.

série de decisões e interações contínuas. Também Teece (2007) lembrou que é a alta liderança que pode promover grandes mudanças na organização através de decisões que definem sua trajetória em termos de produtos, tecnologias e mercados de atuação.

Pesquisadores do constructo das capacidades dinâmicas enfatizaram o papel-chave da alta gestão (*top management*) na adaptação, integração e reconfiguração dos recursos e competências organizacionais para fazer frente às mudanças impostas pelo ambiente externo (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2003; Teece, 2007). Com base nesses textos, O'Reilly and Tushman (2008) concluem que a habilidade dos gestores seniores para tirar proveito (*seize*) das oportunidades através da integração entre ativos novos e existentes – seja em mercados maduros ou emergentes – está no *core* das capacidades dinâmicas e da ambidestria, sendo um elemento crítico de vantagens competitivas.

Os autores ainda apontam que uma condição fundamental para a ambidestria é um claro consenso dentro da alta gestão sobre a sua importância. Caso contrário, a necessária coordenação para o balanceamento das iniciativas de *exploitation* e *exploration* não será alcançada. No mesmo artigo, fazem cinco proposições para colocar a “*ambidestria em ação*”, sendo que duas estão ligadas diretamente à estratégia organizacional (intenção estratégica de ambidestria; visão e valores comuns) e três ao papel da alta gestão (consenso sobre a estratégia; incentivos convergentes; e tolerar e manejar contradições oriundas das tensões organizacionais).

Mesmo no caso da ambidestria estrutural, em que unidades diferentes possuem diferentes competências, processos e incentivos, O'Reilly and Tushman (2008), alinhados a Smith and Tushman (2005), destacam a importância do papel da alta gestão no alinhamento das diferentes estruturas, afirmando que sua coordenação é uma questão mais de liderança que de desenho organizacional. Benner and Tushman (2003), defendendo a ambidestria estrutural, afirmam que as correntes que potencializam a inovação, através de unidades com objetivos contraditórios, devem ser estrategicamente integradas pela alta liderança. “To create dual organizational structures, senior teams must develop techniques that permit them to be consistently inconsistent as they steer a balance between the need to be small and large, centralized and decentralized, and focused both on the short term and long term, simultaneously.” (Benner & Tushman, 2003).

Para Birkinshaw and Gupta (2013), a ambidestria é atingida através da capacidade de gestão da companhia, sendo a qualidade da alta gestão o fator-chave. Afirmando que a ambidestria é algo realmente difícil de se atingir, ressaltam que as empresas necessitam de competência de gestão para fazer escolhas difíceis e que consigam superar as soluções do tipo

either-or. Citando Moran and Ghoshal (1999), eles observam que “gestores em organizações são mais que meros jogadores num jogo para alocar recursos de forma eficiente; eles são também poderosas alavancas que habilitam as pessoas a produtivamente desafiar as forças institucionais do mercado”.

Smith and Tushman (2005) são enfáticos no papel central da alta gestão na integração e na criação de um contexto organizacional que possibilite a geração de benefícios na associação de agendas estratégicas. E para tanto, entendem que isso só se faz possível numa gestão que trate essas contradições na forma de paradoxo.

Mom, Bosch and Volberda (2007; 2009) sugerem que as organizações devem criar contextos apropriados para incentivar a ambidestria, assim como Brion *et al.* (2010) também ressaltam o forte impacto do contexto organizacional na criação da ambidestria, enfatizando o papel central dos gestores.

Já Lubatkin *et al.* (2006) encontraram evidências do que chamaram de o papel pivotal da alta gestão na gestão de processos que habilitam a ambidestria, relacionando-o ainda com a *performance* de 139 companhias de pequeno e médio portes, enquanto Carmeli and Halevi (2009) propõem que a dinâmica e os processos da alta gestão desempenham um papel crítico na construção de capacidades organizacionais.

Cao, Simsek and Zhang (2010) advogam que, para se obter uma melhor compreensão dos mecanismos subjacentes à ambidestria, atenção especial deve ser dada aos processos da alta gestão da empresa, pois esses seriam impulsionadores da ambidestria, permitindo à alta gestão lidar não só com grandes quantidades de informações e alternativas de decisão como também com conflitos e ambiguidades.

Conforme exposto, e seguindo ampla corrente de estudos, pode-se afirmar que a alta gestão tem um papel central (antecedente e/ou moderador) na criação de um contexto propício à emergência da ambidestria organizacional como uma capacidade dinâmica. Dessa forma, faz-se necessário delimitar clara e precisamente, para o escopo deste trabalho, o conceito de *alta gestão*.

2.5 Alta gestão e governança corporativa: evolução para ação integrada

Embora sejam encontradas abordagens que buscam identificar os participantes da alta gestão numa perspectiva mais informal, independentemente de título ou posição (Ramos & Roglio, 2013), aqui se segue a linha explicitada por Carpenter, Geletkanycz and Sanders (2004), para quem a pesquisa sobre a alta gestão tem mais comumente assumido que esse conceito se

refere aos indivíduos representados no topo hierárquico da pirâmide organizacional. Dessa forma, para este trabalho, considera-se como alta gestão o conjunto dos componentes das duas estruturas superiores de gestão e governança de uma companhia/sociedade anônima no Brasil, isto é, o conselho de administração e a diretoria executiva, acompanhando não só o entendimento da legislação brasileira, como também das melhores práticas de governança corporativa no Brasil, conforme explicitado a seguir.

Em uma companhia de capital aberto no Brasil, um dos aspectos característicos do caso estudado, segundo a Lei 6.404/76 (Presidência da Casa Civil, s.d.)⁵⁵, define em seu artigo 138, que “A administração da companhia competirá, conforme dispuser o estatuto, ao conselho de administração e à diretoria, ou somente à diretoria.”. O legislador complementa ainda em seu § 2º do mesmo artigo que “as companhias abertas e as de capital autorizado terão, obrigatoriamente, conselho de administração”. Dessa forma, parece adequado entender – conforme a legislação vigente – que a alta gestão da organização se refira à combinação dessas duas instâncias diretivas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), em seu código das “Melhores Práticas de Governança Corporativa”, tem entendimento similar, qual seja, que a administração da companhia é uma responsabilidade conjunta do conselho de administração e da diretoria. Esse entendimento fica explícito na definição dos fundamentos de cada um dos colegiados.

O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente. Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios. Os membros do conselho de administração são eleitos pelos sócios. Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização e prestam contas aos sócios nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos (grifos do autor). (IBGC, 2015).

A diretoria é o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios. Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores da organização. Este órgão é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados à gestão de riscos e de comunicação com o mercado e demais partes interessadas. Cabe à diretoria assegurar que a organização esteja em total conformidade com os dispositivos legais e demais políticas internas a que está submetida (grifos do autor). (IBGC, 2015).

⁵⁵ Conhecida como Lei das Sociedades Anônimas (S.As.).

Não parece haver qualquer dúvida sobre o papel da diretoria como responsável pela gestão da companhia. Contudo, não se pode desconsiderar que – no âmbito dos estudos sobre governança – existem duas correntes divergentes sobre o papel do conselho de administração: se ele deveria adotar uma postura mais de monitoramento e controle; ou se deveria ir além e ter um papel mais ativo na elaboração e confirmação de estratégias e decisões. (Schalka & Sarfati, 2004).

A primeira linha de estudos (Rosenstein & Wyatt, 1990; Câmara Leal & Carvalhal, 2005; Martins & Ziviani, 2010; Câmara Leal, Carvalhal & Iervolino, 2015) acompanha a sugestão do trabalho seminal de Fama e Jensen (1983), em que sugerem que, para a existência de um efetivo sistema de controle de decisões, a equipe de gestão (*management team*) deve estar focada na elaboração e implementação de estratégias, enquanto o conselho de administração deve centrar esforços na ratificação e monitoramento das mesmas. Ainda nessa linha, Polizel e Steinberg (2003), refletindo sobre os subsistemas que formam a governança corporativa de uma companhia, listam o conselho de administração no subsistema de propriedade, enquanto colocam a diretoria no subsistema de gestão. Também, para Finkelstein, Hambrick and Canella (2009), a alta gestão é composta pela diretoria, incluído(a) aí o(a) CEO⁵⁶, enquanto o conselho de administração é considerado um órgão de supervisão e controle. Apesar das limitações do modelo de governança baseado no monitoramento e controle, conforme extenso e profundo estudo de Dalton D., Hitt, Certo and Dalton, C. (2007), muitas empresas, segundo Schalka and Sarfati (2014), objetivando a proteção dos interesses de seus investidores, acabaram por seguir o referido modelo.

Entretanto, há mais de duas décadas, Daily and Schwenk (1996) sugerem que as interdependências entre diretoria e conselho de administração requerem uma abordagem integrada que considere esses grupos como líderes estratégicos. Seguindo essa linha, mais recentemente, Schalka and Sarfati (2014) defendem que a compreensão acerca do papel do conselho de administração tem evoluído desde o trabalho de Anderson *et al.* (2007) para reforçar sua importância estratégica, cooperando de forma mais aproximada à diretoria.

Essa evolução, citada por Anderson *et al.* (2007), parece confirmada por estudos empíricos. Segundo Zahra and Pearce (2012), estudo realizado com 139 empresas industriais e de serviços evidenciou que o papel dos conselhos de administração na formulação estratégica – embora ainda variasse bastante – tinha crescido em importância nos anos anteriores. Semelhante constatação foi feita por Useem *et al.* (2014), para os quais um número grande e

⁵⁶ Chief Executive Officer: sigla corporativa para designar o principal executivo da Diretoria de uma companhia; Diretor Geral ou Presidente de uma empresa.

crecente de conselheiros estão avançando para liderar as corporações em parceria com a diretoria⁵⁷.

Considerando, a partir de Westphal (1999), que conselhos mais engajados têm menor nível de assimetria informacional, Castro, De La Concha, Gravel and Periñan (2009) encontraram evidências de que a sinergia entre conselho de administração e diretoria executiva é um habilitador de mudanças estratégicas. Analisando exemplos de empresas bem e mal-sucedidas na atuação de conselhos de administração em grandes companhias, Charan, Useem e Carey (2014) defendem que os conselhos precisam reequilibrar suas responsabilidades, argumentando que a liderança de um conselho de administração pode criar ou destruir valor.

Kroll *et al.* (2007), reforçando o papel dos fundadores empreendedores nos conselhos de administração, além de Castro *et al.* (2017), mais atentas aos processos de funcionamento dos conselhos de administração, entendem os dois órgãos (conselho e diretoria) como responsáveis pela gestão da companhia e mediadores do processo de gestão estratégica. Macus (2008) assim como Kim, Gudergan and Wilden (2018) afirmaram que a interação entre conselho de administração e diretoria tem um papel decisivo no desenvolvimento das capacidades dinâmicas de uma companhia, e por via de consequência, conforme já tinha observado anteriormente Castro *et al.* (2009) no desempenho organizacional.

Estudos mais recentes confirmando esse pensamento trazem evidências de que a diversidade de foco na alta gestão, especialmente em relação ao horizonte de tempo considerado para suas decisões (curto *versus* longo prazo) está positivamente relacionada à ambidestria organizacional⁵⁸ (Chen, Miller & Chen, 2019; Ferrer, 2020), o que é perfeitamente coerente com a conclusão original de O'Reilly and Tushman (2008) de que a ambidestria requer da alta liderança o comprometimento de recursos “(financial and time) to encourage long-term thinking, and a senior management team that fosters a long-term mindset”.

⁵⁷ Ganharam notória repercussão entre gestores textos reforçando o papel do conselho de administração na gestão, a exemplo de Charan (2005): “Boards that deliver: advancing corporate governance from compliance to competitive advantage”.

⁵⁸ Isso porque *exploitation* e *exploration* estariam associadas a diferentes “*time zones*”.

3 METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa se configura como um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. Este capítulo tem, portanto, o objetivo de apresentar o método de pesquisa escolhido, justificando essa opção, bem como os procedimentos formais adotados na pesquisa, que se desdobram nas estratégias utilizadas tanto na coleta quanto na análise de dados.

Dessa forma, para endereçar adequadamente os objetivos geral e específicos já citados anteriormente, entendeu-se que a estratégia metodológica mais adequada seja a de uma pesquisa qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso. Esse entendimento está baseado em uma literatura clássica em metodologia científica (Yin, 1981, 2015; Eisenhardt, 1989, 1991; Marconi & Lakatos, 2003; Gibbert, Ruigrok & Wicki, 2008) que defende que os métodos qualitativos são aconselháveis ao se examinarem questões do tipo “como” e “por quê” em fenômenos no campo da estratégia, planejamento e inovação (Ven, 1992; Yin, 2015).

Dados qualitativos, segundo Langley and Abdallah (2011), possuem vantagens particulares no estudo de processos de gestão porque capturam os fenômenos com riqueza de detalhes, incorporando uma mistura de observações ao vivo (reuniões, conversas, eventos), memórias e interpretações (relatos, entrevistas) e documentos (planos, relatórios, memorandos, comunicações internas). Quanto à finalidade do estudo, sua natureza foi descritiva (Eisenhardt, 1991; Yin, 2015), dado que buscou descrever em detalhes as práticas e formas de organização e reorganização da alta gestão do caso estudado bem como os resultados obtidos a partir dessa reorganização.

Para o estudo da ambidestria organizacional, estudos qualitativos e de casos mais aprofundados são ainda uma sugestão de autores importantes do constructo, a exemplo de O'Reilly and Tushman (2013), que compreendem a ambidestria como um fenômeno complexo e fortemente desafiador para a gestão, especialmente porque está intrincado em elementos de liderança estruturais e contextuais, que dificilmente são separáveis. Nessa linha, a presente investigação se caracteriza como um estudo de caso único no nível da firma/empresa, seguindo, conforme Birkinshaw and Gupta (2013), a tradição da maior parte dos estudos de ambidestria organizacional.

É conhecido ainda que a estratégia metodológica do estudo de caso permite o uso de diferentes fontes de informação, incluindo documentos, entrevistas, questionários e observações, sendo o uso de diversas fontes de evidências, inclusive, um procedimento

desejável na coleta de dados, permitindo a intitulada “triangulação de dados” (Eisenhardt & Graebner, 2007; Gibbert et al., 2008; Yin, 2015).

Dessa forma, para endereçar adequadamente os objetivos geral e específicos já citados anteriormente, a estratégia de investigação adotada se constituiu de duas iniciativas que passam a ser descritas nas seções seguintes.

3.1 Estratégia de coleta dos dados

Para se cumprir adequadamente os objetivos aqui propostos, foram adotadas duas técnicas de pesquisa: entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental. A primeira, e principal, técnica de coleta de dados, foi a realização de entrevistas semiestruturadas com membros da alta gestão e governança (conselho de administração e comitê executivo) do caso estudado. Considerada como uma das mais importantes técnicas de obtenção de evidências em estudos de casos (Voss, Tsiriktsis & Frohlich, 2002), a entrevista semiestruturada tem a característica de trazer fluidez, naturalidade e não rigidez para o contato direto com o entrevistado (Yin, 2015).

Importante enfatizar que a pesquisa em questão adotou um recorte temporal e metodológico a partir do evento ocorrido ao longo do segundo semestre de 2018, com a reorganização das estruturas de alta gestão e governança do caso em questão. Tal reorganização teve o objetivo declarado de eliminar a sobreposição de funções e membros dos dois colegiados decisórios da companhia. A opção por esse recorte no tempo e a adoção desse evento como ponto de partida repercute o entendimento, existente em Zenlin, Van Den Bosch and Volberda (2011), de que mudanças relevantes nas orientações da governança corporativa de uma companhia possuem significativo impacto nos elementos de ambidestria organizacional, ou seja, do ajustamento entre as estratégias de inovação incremental (*exploitation*) e disruptiva (*exploration*). Nesse sentido, a etapa de campo buscou identificar inicialmente as motivações para a referida mudança na estrutura de gestão superior.

Coerente com essa delimitação, foi feito um recorte adicional para entrevistar os integrantes da alta gestão que estivessem atuando na companhia desde pelo menos o início de 2018, momento em que se iniciou o processo de mudança nas estruturas de alta gestão e governança. Acredita-se que – conhecendo os antecedentes históricos da mudança empreendida na alta gestão e participando do atual momento – essas sejam as pessoas mais indicadas como entrevistadas por terem a visão do processo de mudança desde seu início. Dos dezesseis atuais membros da alta gestão (seis integrantes do conselho de administração e dez diretores

executivos), dez se enquadram nesse critério, formando o conjunto de entrevistados (cinco conselheiros e cinco integrantes da diretoria executiva), listados no Quadro 6.

As entrevistas foram realizadas entre 03 e 09 de setembro de 2020, com duração total de seis horas e quarenta e seis minutos. Todas foram gravadas, mediante consentimento prévio dos entrevistados, transcritas na íntegra e devidamente analisadas com técnica de análise de conteúdo (Bauer, 2002). Tal técnica foi conduzida por meio de procedimentos sistemáticos de classificação, com o estabelecimento de categorias (Bauer, 2002; Creswell, 2007). Devido às medidas de isolamento social causadas pela pandemia da Covid-19, e para segurança dos envolvidos, a totalidade das entrevistas foi conduzida por videoconferência, via plataforma Zoom. Seguiu-se o roteiro (Apêndice A) elaborado com base nos temas abordados no referencial teórico, tendo sido o referido roteiro revisado por dois especialistas cujas sugestões foram incorporadas à versão original.

Quadro 6 – Relação de entrevistas

Entrevista	Subgrupo da alta liderança	Tempo de entrevista
Entrevista 1	Conselho de Administração	35 min.
Entrevista 2	Comitê Executivo	34 min.
Entrevista 3	Conselho de Administração	48 min.
Entrevista 4	Conselho de Administração	38 min.
Entrevista 5	Conselho de Administração	33 min.
Entrevista 6	Comitê Executivo	30 min.
Entrevista 7	Comitê Executivo	29 min.
Entrevista 8	Conselho de Administração	42 min.
Entrevista 9	Comitê Executivo	60 min.
Entrevista 10	Comitê Executivo	57 min.
Total		406 min.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda, e complementar, técnica utilizada foi a pesquisa documental baseada em três principais fontes de dados: os relatórios de divulgação de resultados trimestrais publicados pela companhia nos anos de 2019 e 2020; alguns relatórios emitidos pelas áreas de pesquisas de empresas (*equity research*) de bancos de investimento que fazem as análises das companhias com recomendações de investimentos para seus clientes; e os relatórios apresentados pela Consultoria Accenture para a alta gestão do caso estudado, como resultado do trabalho de revisão estratégica para o período 2019-2024. Faz-se aqui apenas uma ressalva quanto à limitação de utilização desses últimos relatórios produzidos pela Consultoria Accenture. Por conterem diversas informações estratégicas e sensíveis do ponto de vista concorrencial, vários

elementos que seriam úteis para solidificar alguns pontos aqui abordados não puderam ser utilizados. Embora a referida restrição ocasione possíveis lacunas de aprofundamento, acredita-se que não traz obstáculos incontornáveis ou que prejudiquem o entendimento acerca dos dados coletados.

Por fim, aspecto importante que cabe ser salientado nesta seção, para o bem da transparência e da ética científicas, é o fato de que o pesquisador integra a alta gestão da organização estudada, aproximando o presente estudo de caso de uma observação participante natural, conforme salientado por Marconi e Lakatos (2003). Embora esse fato tenha exigido maior cautela e cuidados adicionais por parte do pesquisador para se manter a objetividade⁵⁹, cabe mencionar que, no estudo clássico de Mann (1970), o conhecimento profundo do sistema de referências da comunidade estudada tem destacada importância.

Além disso, estudos feitos “de dentro” e “ao vivo” são uma sugestão de alguns dos principais autores do campo de estudos da ambidestria organizacional. Birkinshaw, Healey, Suddaby and Weber (2014), por exemplo, são eloquentes e bastante enfáticos ao demandar estudos de caso mais aprofundados, especialmente por meio de observações participantes.

First, we need more field observation. With some notable exceptions, as management and organization researchers, we expend a tiny proportion of our energies actually observing the phenomena we want to understand. The benefits of close contact are many; not least insight, inspiration, curiosity, and ecological validity. The focus on management phenomena, first of all, suggests that we have to get our hands dirty and closely observe and study, or even live with, people in organizations—rather than relying on arm’s length, or at worst ivory tower, approaches that are based on lab data or proxies. (Birkinshaw *et al.*, 2014).

3.2 Estratégia de análise dos dados

A importância dos dados não está em si mesmos, conforme ensinam Marconi e Lakatos (2003), mas sim nas respostas que eles proporcionam às investigações. Dessa forma, a análise e interpretação dos dados consiste em examinar, categorizar, tabular ou ainda encontrar evidências que possibilitem a produção de descobertas baseadas na realidade encontrada no campo de investigação (Yin, 2015).

A análise dos dados foi realizada a partir do material transcrito (sessenta e cinco páginas) e obedeceu à organização original do questionário, o qual inquiria acerca dos principais tópicos

⁵⁹ Objetividade que é um conceito questionado em sua essência por Polanyi (1983), para quem a objetividade científica não é o resultado da atividade de um sujeito impessoal, mero executor de procedimentos eficazes por si mesmos, mas a conquista de investigações que, embora instrumentalizadas, nunca deixam de ser de algum modo “pessoais”.

identificados na literatura, na busca de se compreender os fenômenos abordados no referencial teórico na empresa em análise. Especialmente quando da transcrição das entrevistas, emergiram vários *insights* que, por sua vez, foram bastante úteis na organização das informações ao longo do texto; na relação de evidências ao referencial teórico e, até mesmo, para as conclusões da pesquisa (Voss *et al.*, 2002).

A apreciação e manipulação dos dados revelou algumas sobreposições nas respostas fornecidas em diferentes perguntas, pelo que se optou por dois blocos de análise. No primeiro, fez-se inicialmente uma descrição da “jornada”, em que se examinam os antecedentes históricos e as principais motivações para a decisão de reorganização das estruturas da alta gestão da companhia, ocorrida no 2º semestre de 2018. Já no segundo bloco, lançou-se mão de técnicas de análise de conteúdo (Bauer, 2002) Tal técnica teve por propósito central a redução da complexidade dos dados coletados na pesquisa de campo. As transcrições das entrevistas foram minuciosamente analisadas, e cada trecho (parágrafos ou linhas) foi alocado em categorias de primeira e segunda ordens (Bauer, 2002; Creswell, 2007). Alguns trechos foram alocados em mais de uma categoria, tendo em vista as diferentes possibilidades de interpretações teóricas de situações práticas.

Como categorias de primeira ordem foram definidos quatro temas: gestão do paradoxo *exploitation-exploration*; organização das estruturas de alta gestão e governança; elementos de ambidestria contextual; e possíveis resultados de ambidestria organizacional.

Todas as categorias tiveram o objetivo de checar a aderência da prática efetiva da companhia aos principais conceitos elaborados no referencial teórico, bem como buscaram endereçar precisa e adequadamente os objetivos específicos delimitados na seção 1.5, conforme descrição no Quadro 7.

Quadro 7 – Categorias de análise dos dados

Categorias de Análise	Descrição
Gestão do paradoxo <i>exploitation-exploration</i>	Avaliar se o conjunto de iniciativas lideradas pela alta gestão apresenta sinais de balanceamento e equilíbrio em relação ao binômio <i>exploitation-exploration</i> .
Organização das estruturas de alta gestão e governança	Investigar como a alta gestão se organiza nos diferentes polos do paradoxo <i>exploitation-exploration</i> de forma a facilitar o adequado balanceamento e equilíbrio em relação às estratégias de inovação incremental e disruptiva.

(Continua)

(Conclusão)

Categorias de Análise	Descrição
Elementos de ambidestria contextual	Avaliar se o conjunto de iniciativas lideradas pela alta gestão apresenta evidências de criação de um contexto propício à ambidestria organizacional.
Possíveis resultados de ambidestria organizacional	Analisar se as realizações empreendidas nos últimos dois anos – a partir da mudança ocorrida nas estruturas de governança e alta gestão – apresentam elementos de ambidestria organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, tais categorias de primeira ordem foram utilizadas para organização da descrição dos dados. Para cada categoria de primeira ordem, foram identificadas categorias de segunda ordem para melhor organização e integração dos dados. Para a categoria “gestão do paradoxo *exploitation-exploration*”, identificaram-se as categorias de segunda ordem “equilíbrio entre *exploitation-exploration*”; “foco em *exploitation*”; “foco em *exploration*” e “*trade-off versus* paradoxo”. Já para a categoria “organização das estruturas de alta gestão e governança” foram listadas as seguintes subcategorias: “reestruturação/reorganização/reconfiguração”, “revisão estratégica”, “divisão de papéis”, “horizonte temporal de intervenção”, “governança”, “perfil do conselho de administração” e “estruturas de Integração”. Por sua vez, as categorias de segunda ordem “equilíbrio entre gerenciamento de *performance* e apoio social”, “ambiente de trabalho”, “modelo híbrido”, “comunicação”, “características pessoais” e “cultura de inovação” foram relacionadas à categoria de primeira ordem “elementos de ambidestria contextual”. Por fim, à categoria “possíveis resultados de ambidestria organizacional”, foram identificadas as seguintes subcategorias: “processo decisório”, “iniciativas e projetos de inovação”, “excelência operacional e lucratividade” e “transformação cultural”.

Na seção de “descrição e análise dos dados”, os itens delimitados como categorias de segunda ordem constituíram os subtemas utilizados na narrativa das categorias de primeira ordem. Tal procedimento foi importante para a organização e sequenciamento dos elementos extraídos das entrevistas e documentos. As categorias de primeira e segunda ordem utilizadas na pesquisa estão descritas de forma esquemática no Quadro 8.

Quadro 8 – Categorias de análise dos dados (1ª e 2ª ordens)

Categorias de 1ª ordem	Categorias de 2ª ordem
Gestão do paradoxo <i>exploitation-exploration</i>	Foco em <i>exploitation</i>
	Foco em <i>exploration</i>
	<i>Trade-off versus</i> Paradoxo
Organização das estruturas de alta gestão e governança	Reestruturação/Reorganização/Reconfiguração
	Revisão estratégica
	Divisão de papéis
	Horizonte temporal de intervenção
	Governança
	Perfil do Conselho de Administração
	Estruturas de Integração
Elementos de ambidestria contextual	Equilíbrio entre gerenciamento de <i>performance</i> e apoio social
	Ambiente de trabalho
	Modelo híbrido
	Comunicação
	Características pessoais
	Cultura de inovação
Possíveis resultados de ambidestria organizacional	Processo decisório
	Iniciativas e projetos de inovação
	Excelência operacional e lucratividade
	Transformação cultural

Fonte: Elaborado pelo autor.

Empreendeu-se ainda uma pesquisa nos principais documentos norteadores da estratégia corporativa do caso estudado, os quais foram elaborados pela Consultoria Accenture e objeto de discussões nas reuniões do conselho de administração e da diretoria executiva (com as ressalvas já citadas). Além de tais documentos, foram analisados os relatórios de divulgação de resultados trimestrais publicados pela companhia nos anos de 2019 e 2020, com foco na seção “Mensagem da Administração”, por estarem ali os principais destaques os quais a alta gestão enfatizou.

Analisaram-se, também, relatórios de análise de investimentos produzidos por bancos de investimentos, os quais versavam sobre a Ânima Educação. Embora não sejam de caráter acadêmico, os relatórios de bancos de investimentos, conforme explica Damodaran (2009), possuem longo histórico de acompanhamento das companhias, nos quais constam profundas análises de fundamentos econômico-financeiros elaborados por analistas de investimentos

certificados por respeitáveis comitês de classe, a exemplo do CFA Institute⁶⁰. Considera-se que as conclusões de tais relatórios sejam largamente aceitas pela comunidade de economistas, investidores e analistas.

A intenção aqui foi avaliar se os principais direcionadores presentes no conjunto de iniciativas existentes na prática corporativa apresentavam sinais de balanceamento em relação ao binômio *exploitation-exploration* bem como entender se há elementos claros de ambidestria na estratégia corporativa. Aspectos adicionais, a exemplo da comunicação interna relativa à estratégia, da comunicação com o mercado e com os investidores e de como as áreas especializadas em investimentos dos bancos especializados analisaram os resultados e perspectivas da empresa também foram estudados. Por fim, buscaram-se nos documentos elementos de convergência ou incongruência que reforcem ou discutam os principais achados oriundos das entrevistas.

Cabe ressaltar ainda que a apresentação dos dados foi realizada com riqueza de detalhes, objetivando que o próprio leitor consiga realizar julgamentos (Creswell, 2007; Yin, 2015). Os dados das entrevistas e documentos foram descritos e analisados na mesma seção, à luz dos elementos apresentados no referencial teórico (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015).

⁶⁰ O CFA Institute é considerada a maior associação global de profissionais de finanças e investimentos. Trata-se de uma organização internacional, sem fins lucrativos, com mais de 175 mil membros atuantes em mais de 30 mil empresas. (CFA Brazil, 2020).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo é dedicado à análise dos dados e resultados encontrados durante o processo de coleta de informações que, conforme citado, ocorreu a partir de duas fontes principais: entrevistas semiestruturadas realizadas com membros da alta gestão da Ânima Educação e análise de documentos norteadores e vigentes referentes à estratégia corporativa do caso estudado, em conjunto com os relatórios de divulgação de resultados trimestrais da companhia e dos relatórios de bancos de investimento sobre os resultados e as perspectivas de evolução da empresa.

Inicialmente, foi avaliado o perfil dos respondentes com suas respectivas características essenciais. Na sequência, foi apresentada uma descrição da trajetória das principais mudanças ocorridas na gestão e governança da Ânima nos últimos anos como contextualização inicial para, logo depois, passar-se à análise das entrevistas e documentos estratégicos conforme as categorias apresentadas na seção 3.2. Neste sentido, a análise buscou elementos de convergência e/ou contradição com o referencial teórico estudado, sendo analisados, primeiramente, os aspectos relacionados à gestão do paradoxo *exploitation-exploration* para, em seguida, examinarem-se as formas de organização da alta gestão na busca de habilitar a ambidestria organizacional. Em seguida, buscou-se a identificação de dados que contivessem elementos de ambidestria contextual para, finalmente, se examinar a existência de resultados da companhia que pudessem estar relacionados à característica de ambidestria organizacional.

4.1 Perfil dos entrevistados

O grupo de entrevistados foi composto por dez membros da alta gestão, divididos paritariamente entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva, conforme Quadro 9. O grupo obedece ao critério estabelecido de pertencer ao grupo executivo desde o início de 2018, conforme exposto na metodologia.

Quadro 9 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Área de Formação	Titulação	Tempo de atuação em gestão de educação superior	Tempo de atuação na companhia	Tempo de atuação na alta gestão
1	Administração	Especialização	5 anos	5 anos	5 anos
2	Psicologia	Doutorado	20 anos	13 anos	6 anos
3	Administração	Especialização	17 anos	17 anos	17 anos
4	Direito	Doutorado	7 anos	7 anos	7 anos
5	Administração	Graduação	13 anos	13 anos	13 anos
6	Administração	Especialização	7 anos	7 anos	5 anos
7	Direito	Especialização	17 anos	17 anos	17 anos
8	Administração	Mestrado	17 anos	17 anos	18 anos
9	História	Doutorado	11 anos	11 anos	3 anos
10	Economia	Mestrado	32 anos	16 anos	16 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

A formação do grupo é bastante eclética, passando por áreas como Psicologia, Direito, Administração, Economia e História, não obstante ser percebida uma predominância nas áreas de Administração e Direito.

Com relação ao tempo de atuação no setor, foi observada uma boa experiência em educação: sete dos entrevistados têm mais de dez anos de atuação como gestores no setor de educação superior. Não obstante essa relevante experiência, a grande maioria dos respondentes (oito entrevistados) iniciou sua experiência em gestão educacional na própria Ânima, dado que os tempos de atuação são coincidentes. Observa-se também uma significativa estabilidade dos entrevistados nas estruturas de alta gestão e governança da companhia, com sete dos respondentes possuindo mais de dez anos na gestão da companhia.

Em complemento à experiência de gestão educacional, observa-se um grupo com um significativo nível de titulação acadêmica. Metade dos entrevistados possui títulos de mestrado e/ou doutorado, e esse número se eleva para noventa por cento ao se considerarem títulos de pós-graduação em geral (*lato ou stricto sensu*).

Conforme citado na metodologia, o pesquisador integra atualmente a alta gestão da organização estudada, o que, conforme salientado por Marconi e Lakatos (2003), embute elementos de uma observação participante natural. Dessa forma, entende-se como oportuno delinear que o pesquisador possui formação acadêmica na área de administração, com especialização em finanças corporativas, possuindo uma experiência de aproximadamente quatorze anos atuando profissionalmente como gestor no setor privado de educação superior, sendo os últimos dois anos e meio na própria companhia objeto de estudo nesta investigação.

4.2 Trajetória de mudanças na gestão e governança da Ânima

A Ânima foi formada em 2003 por um grupo de jovens empreendedores que identificou, naquele momento, uma oportunidade de forte crescimento no setor de educação superior brasileiro. Crescendo a partir de uma combinação de dois vetores: a) aquisições de instituições de ensino superior que apresentassem bons níveis de qualidade nas avaliações do Ministério da Educação e detentoras de marcas regionais com boas reputações; e b) expansão orgânica com abertura de novos *campi* em regiões e cidades na zona de influência de suas marcas, a gestão da Ânima conseguiu realizar avanços de destaque, trazendo elementos que combinavam qualidade com escala; crescimento sustentável com elevadas margens de lucratividade. Tal afirmativa pode ser exemplificada com o relato do Entrevistado 5.

A companhia foi construída, calcada numa ideia de que comprar marcas locais fortes, com ticket médio alto e não necessariamente com escala ótima, fosse uma estratégia vencedora, porque você criaria na Ânima uma meta marca, uma *holding* que daria suporte a essas marcas regionais, e uma vez que você conseguisse integrar essas marcas regionais com economias de escala, de escopo, mas mantendo as suas especificidades locais e as suas fortalezas regionais, você iria usar o fato de que agora com um conjunto de ofertas completas, mas com marcas regionais fortes, você iria terminar num modelo de *royalty* muito alto. (Entrevistado 5).

Desde seu início em 2003, a Ânima apresentou uma estabilidade bastante considerável em seu grupo de alta gestão, que foi formado essencialmente pelo grupo de empreendedores e gestores que fundaram a companhia e que criou as bases culturais sobre as quais a companhia se desenvolveu. Em 2013, dez anos após sua fundação, tinha se tornado uma empresa listada na bolsa de valores brasileira, de porte considerável, com excelentes perspectivas de crescimento.

2003 a 2009 é o ano de se juntar o time (...). Eu sempre falo que eu fico impressionado como é que se construiu tão rapidamente a base de uma cultura, a ideia do propósito de transformar o país pela educação, a ideia das cartas de valores, dos princípios, né, da Ânima ser maior do que qualquer um individualmente. Isso tudo já nasce nessa fase. De 2009 a 2013 é o teste do pudim, uma operação muito bem executada do ponto de vista do UniBH, a reestruturação ocorreu, foi consistente (...). Você tem até 2012 e 2013, o que eu chamo desse salto para a maioria. Esse período eu acho que ele termina nesse momento, em que a discussão da construção de uma rede combinando qualidade com escala, essas coisas que eram ainda muito novas naquele momento e que ganhou muita força, e você faz o IPO ali no finalzinho de 2013 e aí eu acho que é 2009 até o IPO essa busca da maioria. (Entrevistado 10).

A partir de 2013, com a abertura de capital e criação formal das duas principais estruturas de gestão e governança da companhia (Conselho de Administração e Comitê

Executivo⁶¹), a alta gestão da Ânima manteve uma relação simbiótica com vários membros participando simultaneamente dos dois colegiados, o que era visto, inclusive, numa perspectiva positiva.

Porque, na prática, antigamente, esse conselho era mais consultivo do que diretivo. No sentido de que muitas das decisões chegavam para o conselho já tomadas, porque no *overlapping* tudo se resolvia ali na gestão. Porque os principais acionistas, gestores, eram parte do conselho. Já chegava tudo meio pronto, e o conselho muitas vezes era *pro-forma*. Eu acho que tem uma segunda coisa, é que por ser, por ter sido formado como *partnership*, um grupo de pessoas muito complementares entre si, e no estágio inicial de vida da empresa, isso foi muito favorável a ela. Essa horizontalidade sempre teve um fator muito forte, no que a gente conseguiu conquistar na fase inicial da empresa. (Entrevistado 5).

Nos anos subsequentes à abertura de capital, a Ânima continuou experimentando crescimento, especialmente via aquisições. Contudo, começou-se a observar o início de um processo de perda de eficiência operacional e consequente diminuição relativa dos resultados.

É isso o que gerou a necessidade. Sendo bem prático assim: a gente entendeu que você precisaria ter uma capacidade de execução muito mais eficiente, eficaz, rápida, fluída, tal, tal, tal, e ao mesmo tempo, não poderíamos perder a capacidade de inovação, de pensar o futuro, antecipar tendências, enfim é isso. (Entrevistado 3).

O fato é que, no final das contas, a empresa não estava sendo capaz de dar resultado, não estava tendo representatividade nas suas pontas e chegou-se a um impasse que alguma coisa deveria ser feita, inclusive, uma das possibilidades poderia ter sido a venda da companhia naquele momento. (Entrevistado 9).

Das empresas de capital aberto no setor educacional, aquela que menos entregava, (...), que tinha resultados menos eficientes, com menores índices operacionais, menores margens de rentabilidade. Até que teve um momento que nós falamos, gente, não dá. Gente, eficiência é fundamental mesmo, a questão da entrega dos resultados, do EBITDA, vamos falar a verdade: isso é um elemento fundamental das nossas entregas, dos nossos resultados. Acabou, não tem que se discutir, tergiversar mais sobre estas questões. (Entrevistado 10).

Esse processo de diminuição dos resultados foi identificado por vários dos entrevistados com o significativo aumento do porte e da complexidade da companhia, fazendo com que o modelo de simbiose entre conselho de administração e comitê executivo, anteriormente considerado uma vantagem competitiva, tivesse começado a apresentar disfuncionalidades.

A companhia tem uma trajetória muito bem-sucedida, e o grupo diretivo, que até esse momento conduzia a companhia, se confundia com o grupo de acionistas. E esse grupo tem competências muito complementares entre si, foi muito bem-sucedido e conquistou muito sucesso em tomadas de decisões, em articulações de negócios, sejam aquisições, sejam soluções de problemas societários, seja abertura de capital, acesso a linhas de financiamentos diferenciadas. Mas tomou

⁶¹ Na Ânima, a Diretoria Executiva é chamada de Comitê Executivo.

um porte, a companhia tomou um porte, que os desafios que se apresentaram demandavam uma nova forma de se olhar. (Entrevistado 6).

Até porque o nosso conselho de administração até aquele primeiro momento, nessa primeira fase, era absolutamente secundário na minha leitura. Do ponto de vista do processo de tomada de decisão, o órgão fundamental era efetivamente o comitê executivo. (Entrevistado 10).

Cabe reforçar ainda um aspecto externo à companhia evidenciado pela quase totalidade dos entrevistados: os resultados do setor de educação superior como um todo foram especialmente afetados não somente pelo ambiente de mudanças econômicas restritivas que o Brasil enfrentou a partir de 2014, como também pela abrupta diminuição dos recursos e vagas destinados ao programa federal de financiamento do ensino superior privado FIES, que vinha representando desde 2010 uma importante alavanca de crescimento para o referido setor⁶². De acordo com o Entrevistado 4, a “perda” do FIES exerceu uma pressão sobre o valor médio das mensalidades das instituições pertencentes à Ânima, decrescendo-o do patamar de R\$1.000,00 para R\$800,00, constringendo a margem de lucratividade da companhia, e conduzindo-a a uma realidade na qual estaria “mal equipada para operar”.

Aí o que aconteceu foi que o FIES foi pro saco. Quando o FIES foi pro saco, uma das tradicionais fontes de pagar aquele ticket médio dos anos dourados desapareceu. Quando ela desapareceu, a Ânima se viu mal equipada para operar nesse novo mundo onde ter um ticket maior não era dos 600 pros mil ou pros 900 era dos 600 pros 800, e isso é um outro mundo completamente diferente. (Entrevistado 4).

Praticamente todos os entrevistados citaram elementos que, vistos em conjunto, levam a uma ocorrência simultânea de fatores internos (crescimento e aumento de complexidade) e fatores externos (crise econômica, queda do FIES) como um contexto que trouxe enormes desafios à alta gestão da Ânima e potencializou disfunções existentes no modelo de gestão vigente àquele momento, conforme destacado nestes trechos.

(...), a gente começou a perceber que a gente não estava mais conseguindo ter as margens, a gente tentava, mas não conseguia, ou seja, até certo ponto, até um certo momento. E ainda você tem uma conjuntura, tem o FIES. Então, esse desenho que descrevi, ele suporta, ou melhor, a velocidade de crescimento, o FIES, as condições de mercado, suportavam uma certa ineficiência, vou tratar assim. (Entrevistado 3).

A partir de 2014, quando muda um cenário externo, e a Ânima cresce. Alguns motivos. Vamos colocar no contexto, Ânima abre capital. É uma outra complexidade, uma outra empresa. Comprou a São Judas, é uma outra empresa. Aí veio o FIES, não é um só, é um conjunto de fatores, que fez com que a Ânima se tornasse uma empresa muito mais complexa, fez com que a gente não desacelerasse isso daqui, mas isso aqui piorou. (Entrevistado 3).

⁶² Confome explorado na seção 1.3.1.

Nesse novo ambiente, a companhia se via fortemente impelida a melhorar seu desempenho operacional, mas a análise das competências conjuntas e do *modus operandi* da alta gestão passou a ser identificada como apresentando um certo descompasso diante das novas exigências, conforme se depreende do seguinte trecho.

(...) aí quando a gente falou sobre apertar os cintos, o nosso time gestor da Ânima tinha cabeça de criar valor no longo prazo, mas não tinha o ferramental para apertar os cintos no curto prazo; não tinha os sistemas e a controladoria para apertar os cintos no curto prazo; não tinha o sistema de orçamentação para apertar os cintos no curto prazo; a companhia não tinha o sistema de P&L com incentivos voltados a aperto de cintos no curto prazo, e assim por diante. (Entrevistado 4).

Nessa perspectiva, a duplicidade de papéis contribuía para sobreposições, redundâncias e falta de clareza nas responsabilidades (*accountability*) pela gestão. A falta de uma devida definição de qual o papel do conselho de administração e do comitê executivo contribuía para a perda de eficiência, bem como tornava ineficaz qualquer tentativa de conciliar uma agenda ambidestra com focos simultâneos nos curto e longo prazos.

Então você tem o desafio ter de um lado uma diretoria executiva com processos ágeis, com visão exponencial, enfim, com *data driven mindset*, que você tem que ter processos ágeis, trabalhando com *squads*, com times, ter uma visão exponencial, enfim, time de excelência, diminuir hierarquia, ter todos esses desafios de um lado. Do outro lado, e ao mesmo tempo, você tem que ter uma visão de futuro, antecipar tendências, então, não é que você tem uma área de inovação, a inovação acontece fluindo dentro da estrutura como um todo. (Entrevistado 3).

Eu tenho uma visão que, mais importante que a separação do papel, de não ter conselheiro na executiva e vice-versa, acho que mais importante que isso, é o que eu chamo de esclarecimento das responsabilidades. Eu acho que, na verdade, o grande valor que foi agregado, não está na distinção formal em não ter conselheiro executivo, eu acho que isso tem valor também, mas eu acho que mais importante que isso é uma clara divisão de responsabilidades: a delegação do conselho de administração e a delegação que alguns comitês e alguns membros do conselho de administração têm, e a delegação que os executivos têm (Entrevistado 1).

Nesse contexto, a discussão sobre uma clara distinção de papéis e responsabilização ganha relevo, e, a partir de uma ideia de reorganização do comitê executivo, vislumbrou-se a possibilidade de alterar o próprio modelo de governança adotado até então. Nas palavras de um dos entrevistados, “a gente fez do limão uma limonada, e partindo de uma crise de gestão operacional, transformamos isso em uma mudança de paradigma de governança”.

Já que a gente vai discutir quem é o melhor cara pra isso, vamos aproveitar e fazer uma ruptura com a governança tradicional, que confunde os papéis e vamos começar um processo de separação dos papéis para a gente aproveitar e fazer do limão uma limonada? Então vamos, e a

gente fez do limão uma limonada e, partindo do que era uma crise de gestão operacional, transformamos isso em uma mudança de paradigma de governança. (Entrevistado 4).

Em suma, a mudança no formato de governança buscava atender a uma necessidade de melhoria nos resultados, fruto de dois fatores principais: deterioração do ambiente econômico e pressão sobre as margens e aumento da complexidade da operação depois de um período de expansão, em que o desenho original não era mais adequado. Oportuno frisar que o novo arranjo buscava conciliar o aumento da eficiência operacional (*exploitation*) com a manutenção de uma cultura de inovação (*exploration*).

Demandavam uma clareza em uma estratégia, uma clareza nos papéis desempenhados, para que se pudesse criar esses *checks & balances* em relação à execução dessa estratégia. Então, para mim, um dos maiores motivadores foi porque o modelo que foi bem-sucedido para constituir a companhia não era adequado para a solução dos problemas que surgiram oriundos do crescimento e do porte relevante. (Entrevistado 6).

Então, você fazer os talentos crescerem, você fazer as pessoas jogarem nas suas melhores posições. E você evoluir nesta governança. Acho que esse é importante. Trazer também para a companhia competências que ela precisa. Então você olhar assim um conselho de administração, e trazer para eles transformação digital, trazer para eles governança, evolução da governança. (Entrevistado 7).

A primeira é dar clareza de papéis visto que a empresa foi construída em cima de um modelo em que os acionistas tinham papéis diversos. Acho que dar clareza de papéis sobretudo aos executivos foi uma das motivações e que isso servisse a dois objetivos: o primeiro, garantir mais agilidade e assertividade na tomada de decisões, já que essa confusão de papéis prejudicava um pouco o processo de tomada de decisão, eles ficavam mais lentos, e a gente sentia a necessidade de agilizar e tomar decisões mais rápidas; segundo, garantir melhora na execução da companhia, que a execução da companhia melhorasse sem perda da essência, cultura e estratégia, (Entrevistado 8).

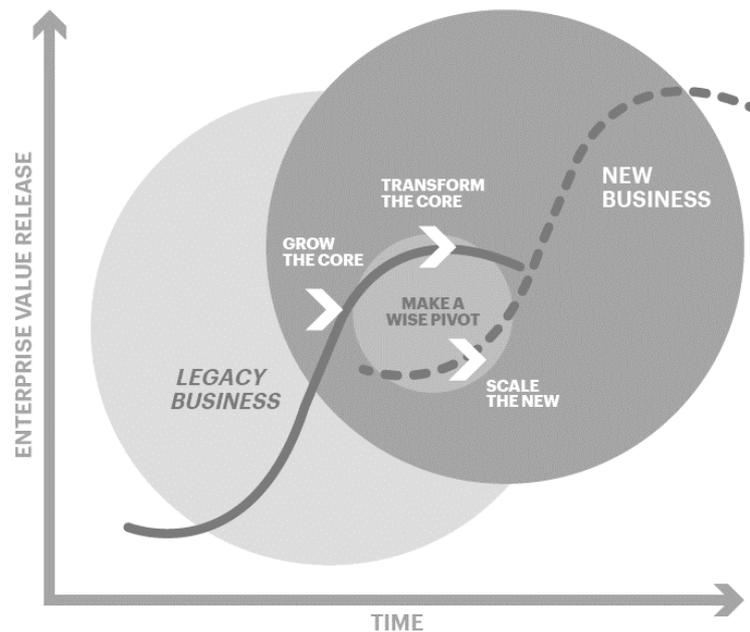
Em paralelo à mudança na alta gestão, a companhia empreendeu, ainda em 2018, o desenho de uma revisão estratégica com horizonte de ação entre os anos de 2019 e 2024. A intenção corporativa explicitada era do desenho de uma estratégia que colocasse a Ânima Educação na direção de se tornar uma organização ambidestra, através da combinação de projetos e iniciativas de inovação que trouxessem maiores níveis de eficiência (excelência operacional, *exploitation*) – e, conseqüentemente, melhores margens de lucratividade – com projetos, iniciativas e estruturas que pudessem gerar produtos inovadores e, até mesmo, ultrapassassem as fronteiras atuais do setor, criando novos mercados (*exploration*) e trazendo novas oportunidades de crescimento à organização⁶³.

⁶³ Informações recuperadas de apresentação intitulada “Roadmap_Estrategia.ppt” realizada em reunião do Conselho de Administração da companhia em junho de 2018.

O modelo adotado, baseado na metodologia intitulada *Wise Pivot*⁶⁴, desenvolvida pela consultoria Accenture, definiu projetos e iniciativas estratégicos a partir de três eixos principais: 1- o crescimento do atual modelo de negócios (*core business*); 2 - a transformação do atual modelo de negócios (*core business*); e 3 - a criação e escalabilidade de novos negócios (*wise pivot*).

Adicionalmente, o modelo salienta que, para se atingir uma combinação ótima e sustentável de lucratividade e crescimento no longo prazo, deve-se elaborar uma estratégia de inovação incremental que aplique novas tecnologias aos atuais negócios. Dessa forma, busque extrair a maior lucratividade possível, seja via ganhos de eficiência seja a partir de novas características incrementais para os atuais produtos. Ao mesmo tempo, faz-se necessário investir em projetos-piloto e de pequena escala que busquem antecipar eventuais disrupções no atual modelo de negócios, mas sem comprometer significativos volumes de recursos antes que os mesmos se provem como promissores⁶⁵, conforme mostrado no esquema gráfico elaborado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo *Wise Pivot* de geração de valor no longo prazo



Fonte: Costonis (2018).

⁶⁴ Metodologia desenvolvida pela Consultoria Accenture e detalhadamente explorada em Abbosh, Nunes and Downes (2019).

⁶⁵ A semelhança e/ou paralelismo dos conceitos utilizados na metodologia *Wise Pivot* com os polos do paradoxo *exploitation-exploration* e a tentativa de atingir a ambidestria organizacional a partir dessa proposta estratégica parecem ser bem evidentes.

Estando traçados os principais contornos do contexto em que se encontrava a Ânima Educação em meados de 2018, e esclarecidas as razões essenciais que motivaram a mudança empreendida na alta gestão da Ânima Educação com o objetivo central de se configurar como uma organização ambidestra, pode-se passar agora à análise dos dados coletados referentes ao atual estágio do caso aqui estudado.

4.3 O momento atual da Ânima Educação

Para melhor compreensão e organização das ideias, optou-se por estruturar a análise dos dados referentes ao momento atual da Ânima Educação em quatro subtópicos que correspondem às categorias de análise descritas na seção 3.2: gestão do paradoxo *exploitation-exploration*; organização da alta gestão e da governança; elementos de ambidestria contextual; e resultados de ambidestria organizacional.

4.3.1 Como a alta gestão atua no gerenciamento do paradoxo exploitation-exploration

Conforme definição de O'Reilly and Tushman (2013), o que distingue e caracteriza uma organização ambidestra é exatamente a capacidade de resolver as tensões do paradoxo *exploitation-exploration* combinando as diferentes estratégias de inovação em um adequado e produtivo balanceamento. Junni *et al.* (2013) reforçaram que o binômio *exploitation-exploration* se caracteriza como uma tensão fundamental localizada no centro da capacidade de um sistema sobreviver e prosperar a longo prazo e, portanto, saber manejá-lo é essencial para o desempenho organizacional (Gabrich & Revilla, 2015).

Dessa forma, é fundamental se analisar os dados pesquisados para avaliar se o conjunto de iniciativas lideradas pela alta gestão da Ânima Educação apresenta sinais de balanceamento em relação ao binômio *exploitation-exploration*.

Indagados acerca do possível equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* no atual momento da companhia, os entrevistados, de forma geral, afirmam que o adequado equilíbrio, ou seja, a ambidestria, ainda não foi alcançado, prevalecendo, atualmente, o foco em excelência operacional e lucratividade (*exploitation*).

Eu acho que tem um caminho para esse equilíbrio. Eu não vejo esse equilíbrio. Eu acho que hoje a gente ainda está muito mais focado na primeira, no primeiro movimento do que no segundo. Muito mais focado na entrega, no cotidiano, no vamos trabalhar, entregar o que a gente precisa,

do que o segundo movimento, acho que esse equilíbrio ele ainda não existe, no meu ponto de vista. É uma busca de atingir esse equilíbrio. (Entrevistado 2).

Contudo, também existe um reconhecimento de que a empresa passou por um momento de queda de resultados e, agora, devido a um foco maior em *exploitation*, reúne as condições econômicas e gerenciais para se dedicar às inovações radicais e encaminhar-se para o desejável equilíbrio.

(...) no primeiro momento a gente desequilibrou para o desempenho operacional, para inovação incremental e botar as coisas no eixo. Acho que era a prioridade adequada e nesse período a inovação ficou um pouco, ficou um pouco de lado, essa inovação mais disruptiva, novos modelos de negócio. Acho que a gente, no primeiro momento tinha que baixar a cabeça mesmo e aterrissar o avião, e acho que foi dada a prioridade certa. E a ala mais inovadora da ambidestria ficou insatisfeita, descontente, mas os resultados vieram. Estão vindo e agora eu acho que a empresa, ela cria condições para ser mais ousada no lado da inovação. (Entrevistado 5).

Também acompanhando essa linha, um dos entrevistados visualizou a necessidade de um período anterior com foco em eficiência, com vista à geração de caixa. Nesse raciocínio, o resultado operacional incrementado permitiria à companhia em um segundo momento investir em projetos de inovação, que consumiriam caixa e teriam níveis de risco mais elevados. A resposta na íntegra é reproduzida na sequência.

(...) tem um momento focado na eficiência e um segundo momento mais equilibrado, o foco maior na eficiência e na eficácia nestes dois últimos anos possibilita, cria condições para você ter um equilíbrio maior nesta questão da ambidestria. Por quê? Porque, senão, de onde você ia tirar recurso, dinheiro, para fazer caixa? Hoje a gente pode ousar em algumas coisas, que talvez a gente não tivesse como ousar algum tempo atrás. (Entrevistado 2).

É bastante claro entre todos os entrevistados que é possível identificar que, durante o período que se iniciou em meados de 2018, o foco foi melhorar as entregas e os resultados financeiros de curto prazo (*exploit*). E, consolidada essa etapa, é sugerida a necessidade de retomar o foco anterior, com preponderância da inovação disruptiva (*explore*). Isso é, inclusive, visto pela maioria com um viés positivo.

Então, o que eu diria. Primeiro, 2018 e 2019, eu vejo como anos de organização, forte, da entrega, isso aparece nos resultados. E aqui não estou falando só nos resultados financeiros, mas também aparece nos resultados. Como a empresa está com mais foco, está determinada a entregar, está focada ali, ser relevante agora, e dá conta desse presente e ao mesmo tempo consensuar o que é este, continuar a ser relevante no futuro. E aí eu acho que a gente consegue, agora, a partir do ano de 2020, ter saltos neste sentido. Então ter saltos de ter uma estratégia mais clara, formar, com metas mais claras, fazer o desenho organizacional, a partir de onde se quer chegar. (Entrevistado 2).

É natural que a eficiência operacional, a inovação ligada a isso ganhe muita força, e eu acho natural porque nós enfrentamos essa terceira fase das dores do crescimento para passar para a quarta. Só que, eu acho que era natural nesse momento ter um desequilíbrio pró-busca da eficiência operacional (Entrevistado 10).

A análise dos documentos de divulgação dos resultados do 1º semestre de 2019 não deixa dúvidas sobre o foco principal dado pela companhia ao mercado. Praticamente toda a seção “Mensagem da Administração” está focada em resultados de excelência operacional (*exploitation*), como se pode observar neste trecho:

Quando o sonho de alguns se torna o propósito de muitos, ideias transformadoras, construídas coletivamente, dão nascimento a uma estratégia vencedora! A segunda parte dessa história é o desafio de executar bem a estratégia desenhada, em um mundo dinâmico, que se transforma a cada momento, e em um país recordista em desafios, onde a recuperação econômica ainda é uma expectativa. Os resultados da Ânima do primeiro semestre de 2019 demonstram nossa execução precisa de uma estratégia acertada, apoiada em um propósito robusto! É o que se constata ao reportarmos que encerramos o 1S19 com um EBITDA Ajustado de R\$113,0 milhões e margem de 19,9%, um crescimento de +1,2 pp versus 1S18. (Ânima Educação, 2019)

Ao se examinar os relatórios emitidos por bancos de investimento, esse foco na entrega de resultados de curto prazo e voltados para a excelência operacional não só é bastante visível como celebrado por diversos deles. O Banco J. P. Morgan, em relatório publicado em 09 de outubro de 2020, por exemplo, enfatiza os resultados apresentados pela Ânima, estando todos eles ligados a resultados eminentemente financeiros e de curto prazo, e reforça a recomendação de compra (OW) da ação para seus investidores.

We refresh our views on Anima, following much better than expected performance in 1H20 and two acquisitions since May, reiterating our OW rating and establishing a R\$45 PT for Dec-21. Our constructive view is based on: (1) solid EBITDA margin expansion ahead, from 25% in 2019 to 36% in the LT, on the maturation of its academic model, better pricing and expansion in medicine revs, from c. 9% in 2019 to c. 33% in LT; (2) solid short-term results despite the COVID-19 crisis, with organic intake growth coming ahead of peers, while at the same time posting positive pricing and margin evolution. (J. P. Morgan Chase & Co., 2020b)

Já o relatório do Citigroup, publicado em 13 de agosto de 2020, também foca nos ganhos de margem operacional e, por conta disso, ressalta a capacidade de execução da gestão da empresa.

Anima reported a strong set of 2Q20 results, with topline and Adj. EBITDA exceeding our estimates by 6% and 11%, respectively. Moreover, the average ticket increased +8% y/y (organically), while dropout rates remarkably improved 20bps y/y, evidencing the resiliency of its brands, and also management’s stellar execution. On the flip side, collections remain an area

of attention. PDA expenses grew 430bps y/y in 2Q20, while receivables (ex-Fies) increased 10 days y/y. The balance sheet, however, remains rock solid, with a net debt close to zero, despite the deterioration in WC trends and sizable cash outflows related to buybacks (R\$43mn) and M&A (R\$61mn) during the quarter. (Citigroup Research, 2020).

A análise dos dados sugere uma abordagem mais alinhada ao conceito apontado por Burgelman (apud Gupta *et al.*, 2006) de *punctuated equilibrium*, isto é, a mitigação das tensões entre *exploitation* e *exploration* separando-as no tempo, em uma sequência temporal em que uma vem antes da outra e vice-versa (Chandrasekaran *et al.*, 2012). Interessante notar que esse conceito pode ser relacionado ao que O'Reilly and Tushman (2013) classificam como um tipo inferior de ambidestria: a ambidestria sequencial.

Adicionalmente, os dados analisados também parecem sugerir que a alta gestão da Ânima percebe a tensão *exploitation-exploration* mais como um *trade-off* (dois polos de um *continuum*) do que como paradoxo (perspectiva ortogonal), conforme diferenciações abordadas por Karrer and Fleck (2015). A consequência prática para a gestão é que, enquanto no primeiro o desafio é buscar um equilíbrio com diferentes combinações entre dois opostos aparentes, numa perspectiva *either-or* (Karrer & Fleck, 2015), no segundo, os gestores modificam suas expectativas de linearidade e racionalidade para trabalhar uma estratégia que funcione com e através do paradoxo (Smith & Lewis, 2011).

Nessa linha de paradoxo, o foco em *exploration* pode ser encarado como algo que no futuro se transformará e potencializará o foco em *exploitation*. Essa perspectiva apareceu em uma única entrevista ao se comentar sobre os ganhos que o modelo acadêmico híbrido está trazendo atualmente para os resultados operacionais, mas que ele se enquadrava há alguns anos no grupo de inovações disruptivas.

Então olha que interessante, o que era pensado, como uma coisa talvez mais disruptiva para o setor de educação, que era pensar o currículo, hoje está dentro da própria estrutura, sendo pensado no cotidiano. (Entrevistado 2).

A forma de gerenciamento e atuação da alta gestão em relação ao binômio *exploitation-exploration*, explorada neste tópico, pode ser reforçada ou modificada, ao longo do tempo, com a evolução da organização e das rotinas de funcionamento dessa mesma alta gestão, que é o que se passa agora a analisar.

4.3.2 Como a alta gestão se organiza nos diferentes polos do paradoxo exploitation-exploration

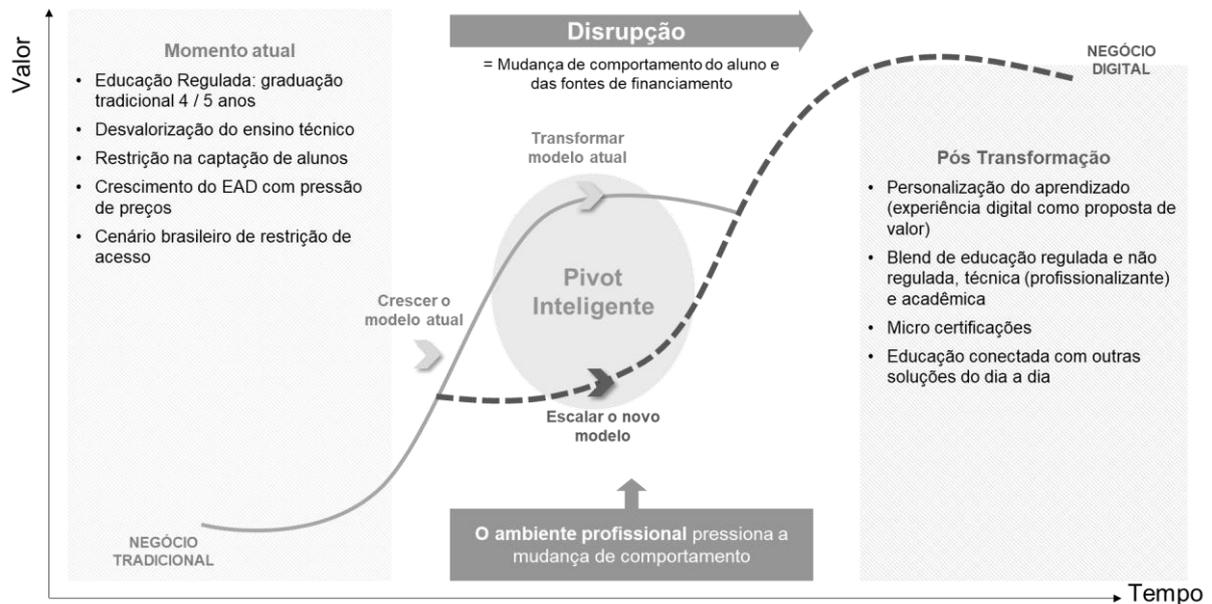
Segundo Cao *et al.* (2010), deve-se dar uma atenção diferenciada aos processos da alta gestão da companhia e de como ela se organiza e se estrutura, pois são exatamente esses processos que funcionam como mecanismos subjacentes para a ambidestria e podem ou não impulsioná-la. Evidenciou-se na seção anterior que há um relativo consenso entre os entrevistados de que a Ânima Educação necessitava de uma reconfiguração nas formas de organização e funcionamento das estruturas de alta gestão, especialmente por conta da ocorrência combinada e simultânea de dois conjuntos de fatores: o forte crescimento da companhia, que elevou significativamente a complexidade de sua gestão; e o ambiente de restrição econômica e de retração do FIES a partir dos anos de 2014 e 2015, que levou à perda de eficiência operacional e à queda nas margens de lucratividade da companhia.

O que acontece com a Ânima em 2018? Ela estava essa empresa ansiosa. Não é que ela não sabia o que fazer. Ela sabia o que fazer, mas não estava conseguindo fazer. Porque como disse para você, aquele desenho do parlamentarismo, ele foi muito rico, para você conseguir pensar coisas futuras. (...) O nosso desafio é como manter esta discussão, rica, profunda, mas ao mesmo tempo ampliar a capacidade de execução. (Entrevistado 3).

Essa decisão de reestruturação parece estar bem alinhada com a definição original de capacidades dinâmicas como “a habilidade de uma empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente endereçar mudanças ambientais” (Teece *et al.*, 1997). Dando sequência a essa linha, não são poucos os estudos que dão ênfase ao papel central da alta gestão na adaptação, integração e reconfiguração dos recursos e competências organizacionais para fazer frente às mudanças impostas pelo ambiente externo (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Peteraf, 2003; Teece, 2007).

No âmbito da estratégia, a companhia – em paralelo ao momento de reorganização – empreendeu, com o apoio da consultoria de gestão estratégica Accenture, um processo de revisão estratégica com horizonte de ação entre os anos de 2019 e 2024.

Figura 6 – Disrupção na educação superior brasileira



Fonte: Dados internos da Consultoria Accenture.

Baseada na metodologia Pivot Inteligente⁶⁶, desenvolvida pela Accenture, o relatório apontava a necessidade de geração de maior eficiência para crescimento e transformação do *core business* – dadas as limitações existentes no ambiente de negócios – ao mesmo tempo que se investia em iniciativas de projetos inovadores que buscassem capturar a disrupção que estaria a caminho de se concretizar, principalmente impulsionada pela pressão que o ambiente profissional exerceria para a mudança de comportamento do setor de educação superior brasileiro (Figura 6) no que se refere à melhor formação e preparo dos alunos. Em suma, a necessidade da ambidestria estava cada vez mais clara como o principal desafio estratégico para a Ânima Educação.

Nesse sentido, a mudança nas instâncias de alta gestão, ocorrida no segundo semestre de 2018, poderia parecer – em um primeiro momento – embutir a premissa de que o conselho de administração deveria ser mais responsabilizado pela estratégia e construção de futuro, enquanto o dia a dia da operação seria incumbência da diretoria. Nesse sentido, poderia se supor uma divisão de papéis que previsse uma orientação para *exploration* pelo conselho de administração, e um direcionamento para *exploitation* a cargo do comitê executivo.

Então, você passa a ter mais escolhas, mais integração ou menos desintegração entre o conselho e o comitê, um comitê executivo mais articulado no foco, e aí você tem um conselho de administração que se capacita a pensar mais no futuro, né? E ao pensar mais no futuro não é que não tenha que pensar no presente e contribuir para o presente, mas ele evita a superposição e

⁶⁶ Tropicalização da metodologia *Wise Pivot*, descrita na seção 4.2.

pensar mais no futuro e ao mesmo tempo, o comitê executivo, a diretoria executiva mais de fato com mais organicidade pensando o passado recente e o presente e também preparando a companhia para essa discussão do futuro, então, os tempos ficam mais próximos, ficam menos distantes. (Entrevistado 10).

Nós separamos duas agendas claras. Uma agenda de construção da cadeira do CEO, e outra de fortalecimento do conselho de administração. Fortalecimento trazendo competências que seriam necessárias para companhia que o conselho não teria. Na criação dos ritos de governança, dos comitês. (Entrevistado 7).

Contudo, aparece fortemente nas entrevistas uma opinião, quase que unânime, contrária a essa aparente divisão de papéis. Praticamente todos os entrevistados seguem na linha de que a alta gestão como um todo (conselho de administração e comitê executivo) deve ser integralmente responsável pelas iniciativas e estratégias relacionadas tanto a *exploit* como a *explore*.

Mas, assim, a Ânima está amadurecendo em forma de governança, e não pode haver uma divisão. O comitê executivo olha a entrega do presente, e o conselho olha o do futuro. Isso é uma falsa divisão, mesmo porque o futuro tem que ser olhado no presente. Esse outro futuro não existe, esse futuro existe agora conforme as decisões que você toma. (Entrevistado 2).

A diretoria executiva não pode estar só focada no curto prazo, a diretoria executiva tem que ter uma visão de longo prazo. Então, por exemplo, os bônus não podem estar só vinculados aos indicadores de performance daquele ano. Entendeu? (...). Por isso, que você tem que ter EBITDA, mas tem um bom lugar para se trabalhar. (Entrevistado 3).

A agenda do conselho não pode virar só inovação e coisas *sexys* e projetos ousados; deve estimular o CEO e o time de gestão a ir construindo um portfólio robusto de iniciativas ousadas; e também reconhecer quando é hora de desembarcar de algumas dessas coisas que visivelmente estão dando errado. (Entrevistado 5).

Não acredito nisso. Porque é óbvio, se você olhar no trimestre e tal, nas decisões, naturalmente a diretoria executiva vai estar olhando um horizonte de tempo mais curto. Mas eu acho que a gestão do desempenho e da inovação na ambidestria é de ambas as instâncias. (Entrevistado 6).

(...) eu acho que um grande perigo que a gente corre, nessa coisa da ambidestria, é achar que o conselho tem o papel de fomentar o futuro, e a gestão tem o papel de garantir o presente. (Entrevistado 8).

Esse consenso dentro da alta gestão sobre a importância da ambidestria como uma responsabilidade de toda a alta gestão é uma condição fundamental para a emergência de organizações ambidestras, segundo O'Reilly and Tushman (2008).

Na visão de vários dos entrevistados, a distinção entre o conselho de administração e o comitê executivo seria menos de foco e muito mais de horizonte temporal de intervenção. Ou seja, uma mesma agenda, uma mesma pauta, com direcionadores estratégicos semelhantes,

porém com horizontes temporais de intervenção – mas não de planejamento – distintos. Tal aspecto é bem sintetizado pelos seguintes trechos:

(...) o conselho de administração e a diretoria executiva têm a mesma pauta. Essa para mim é a grande sacada, a mesma pauta. A diferença é que o conselho de administração trabalha com a pauta de dezoito meses, vinte e quatro meses para frente, e a diretoria executiva de zero a vinte e quatro meses. Mas esse negócio: olha conselho, toma conta de umas coisas que eu tomo conta de outra, não funciona. (Entrevistado 3).

(...) talvez o tempo de planejamento seja semelhante nos dois, nas duas estruturas de alta gestão, planejamento das operações, das adjacências e da disrupção, mas os tempos de execução sejam diferentes. (Entrevistado 8).

Parece bastante evidente a semelhança com abordagens empíricas recentes (Chen *et al.*, 2019; Ferrer, 2020), que trouxeram evidências de que a diversidade na alta gestão, em relação ao horizonte de tempo considerado para suas decisões, se relaciona positivamente à ambidestria organizacional.

Além dessa abordagem de foco único, também aparece com bastante vigor a necessidade de ritos e processos que organizem o trabalho entre as duas instâncias da alta gestão da companhia, clarificando as atividades e papéis de cada uma das instâncias. Essa “separação de chapéus” é vista, inclusive, como uma evolução da governança da companhia que, até antes da reorganização, era gerida com sobreposição de papéis e pessoas entre o conselho de administração e o comitê executivo, e que agora caminhará para uma integração verdadeiramente produtiva dos dois principais grupos formadores da alta gestão, com os fundadores ocupando funções no conselho de administração. Essas observações seguem a linha de Kroll *et al.* (2007), que reforçaram o papel dos empreendedores fundadores nos conselhos de administração. Todas essas constatações estão refletidas em vários comentários dos entrevistados, sendo alguns mais representativos a seguir transcritos:

E quando você tinha fundadores atuando como gestores, atuando como conselheiros, essas instâncias permeavam e tornavam a discussão muito turva. Você está com chapéu de conselheiro, com chapéu de executivo, com chapéu de acionista. Por mais bem-intencionado que as pessoas estejam, é muito difícil separar essas funções. Então, na medida em que você, isso é um processo, não basta colocar as pessoas nas cadeiras e separar essas funções, é necessário um grau de amadurecimento, que desse momento que você descreve de meados de 2018 para hoje é nítido o amadurecimento da governança da companhia. (Entrevistado 6).

Também, por trás disso tem aí uma evolução na governança, nas tomadas de decisões, que eu chamo de separação dos chapéus. (Entrevistado 7).

Então, por exemplo, no momento em que você tem um time executivo, comprometido para as entregas dos resultados acordados com um conselho; e um conselho comprometido a acompanhar e a cobrar a entrega desses resultados, você torna as decisões de reestruturação, de

investimentos, de reorganizações, muito mais fluidas, porque ambas as instâncias estão a serviço de um propósito único. (Entrevistado 6).

Então essa separação era muito importante, eu acho que ela tem que ser perenizada, eu acho que o CEO deve responder ao conselho de administração e não necessariamente ser do conselho de administração. (Entrevistado 7).

Outro achado que merece destaque é a formação de um conselho de administração atuante, conjuntamente responsável pela gestão estratégica da companhia, e que evolui, conforme Dalton *et al.* (2007), de um perfil fiscalizador – baseado no monitoramento e controle – para um modelo mais ativo na formulação e execução de estratégias corporativas.

(...) claramente é um conselho que seja empreendedor e não fiscalizador, então, nós temos uma tendência aqui na Ânima de ter, sobretudo, um conselho, cara, muito empreendedor e, portanto, focado em cobrar esse futuro. (Entrevistado 8).

Na nossa cabeça, o conselho deveria ser 30% acompanhamento da operação, tá, 30% você garantir que os projetos prioritários estão em andamento, você fazer um olhar o mais detalhado possível sobre os números, conhecer o raio x da empresa e suportar e reconhecer as decisões do time de gestão, tá. 40% deveriam ser dedicados pelo conselho às adjacências, aos projetos em melhoria das adjacências, no nosso caso aqui bastante ecossistema, bastante os M&A's, vamos dizer assim, os M&A's nas diversas frentes de aquisição já desenhados, o trabalho de estratégia, a revisão de estratégia, e garantir que os projetos estratégicos também andem, né, que eles estão levando ao lugar que a gente tá enxergando, então é ali na fronteira. E a gente tá querendo um caminho que ainda não tá ideal, os outros 30% do conselho para discutir um pouco mais essa disrupção, para ter um pouco mais de tempo para ser um fórum onde a gente consiga “cheirar” um pouco mais o futuro para tentar traduzir isso em alguns elementos que ajudem a gestão. (Entrevistado 8).

Claramente, esse achado segue as recomendações dos trabalhos de Daily and Schwenk (1996); Anderson *et al.* (2007); Castro *et al.* (2009); Schalka and Sarfati (2014); Castro, Periñan and Dominguez (2017) e Kim, Gudergan and Wilden (2018), que reforçam o papel conjunto, integrado e cooperativo dos conselhos de administração e das diretorias executivas na gestão estratégica das companhias. É coerente também com as constatações realizadas por Zahra and Pearce (2012), assim como por Useem *et al.* (2014), os quais salientam que um número crescente de conselhos de administração está avançando para liderar as corporações em sintonia com a diretoria.

Ainda no aspecto de organização do trabalho e da integração entre o conselho de administração e o comitê executivo, aparece – com bastante relevo – a figura dos comitês de assessoramento ao conselho de administração. Na nova estrutura de governança da Ânima, criada em meados de 2018, existem cinco comitês de assessoramento: comitê acadêmico; comitê de auditoria, risco e *compliance*; comitê de finanças e M&A; comitê de pessoas; e

comitê de transformação digital. Cada um dos comitês trata de um tema considerado estratégico e estruturante para a companhia, abrigando iniciativas tanto no âmbito considerado *exploitation* como *exploration*.

O nosso desafio é como manter esta discussão, rica, profunda, mas ao mesmo tempo ampliar a capacidade de execução. E aí é através dos comitês. (Entrevistado 3).

Ao criarmos comitês, inclusive com a participação do conselho, que pense nesse futuro, que discutam a inovação, e estrutura organizacional que desenvolva e dê cabo a essas iniciativas, você potencializa esse equilíbrio. Porque muitas vezes se você não tem, essa estrutura organizacional preparada para receber isso, você acaba jogando essas ideias em solo infértil. (Entrevistado 6).

Os comitês se reúnem mensalmente, sendo coordenados por um membro do conselho de administração e tendo como secretário executivo um membro do comitê executivo. O objetivo primordial dos comitês é garantir a unidade de pauta e agenda entre os dois grupos da alta gestão da companhia e que os integrantes de ambos os grupos estejam sintonizados com as agendas de diferentes perspectivas temporais (curto, médio e longo prazos).

A companhia parece valorizar tanto a questão do papel dos comitês na integração que dedicou um *slide* específico sobre o assunto em uma de suas apresentações para investidores, conforme Figura 7.

Figura 7 – Importância dos comitês para a evolução da governança corporativa



Fonte: Ânima Educação (2020).

Importante perceber o destaque que a companhia dá aos comitês como estruturas que garantem fluidez, agilidade e melhora na qualidade da governança. Não se pode deixar de notar, conforme já citado nessa mesma seção, que aqui também aparece a questão dos diferentes horizontes temporais de intervenção entre conselho de administração e comitê executivo, com este mais focado no curto/médio prazo, enquanto aquele se ocupa de intervenções que impactem mais fortemente o longo prazo.

Um aspecto adicional interessante que surgiu em apenas uma entrevista, mas que – fugindo ao escopo da presente investigação – pode ser um ponto de partida bastante promissor para estudos futuros se referiu à gestão de portfólio de projetos de inovação como uma estratégia para endereçar a ambidestria.

Então, ao ambicionar ser um negócio mais ambidestro, essa gestão de portfólio, passa a ser um negócio importante. E aí, é desde reconhecer o que faço dentro de casa, o que terceirizo, por exemplo, na discussão de sistemas. (Entrevistado 5).

Por fim, a análise dos dados sugeriu que a reorganização empreendida na alta gestão da companhia, e ora em estudo, caminha na direção de uma maior coesão entre as duas instâncias da alta gestão da Ânima Educação devido ao movimento de dar maior clareza de papéis e de diferentes espaços de intervenção, combinado com uma agenda única, interdependente e integrada.

Esses problemas normalmente demandam um time de gestão bastante coeso, demanda uma clareza e uma interdependência entre as diversas funções que o grupo de pessoas, no passado, talvez fruto do sucesso que adquiriram, já não tinham o ambiente propício para desenvolver essa coesão no time executivo, e por consequência, sem um conselho que é um conselho de administração que acompanhasse e desse a direção desses movimentos. Então, para mim, as mudanças do mercado demandavam ações mais enfáticas e rápidas para que a companhia pudesse progredir, pudesse persistir, e o modelo anterior não entregava essas demandas. (Entrevistado 6).

Houve uma mudança de perfil ao longo do tempo até com a entrada dos fundadores, com a formalização dos papéis dos fundadores no conselho, eu acho que houve uma mudança do perfil do conselho. Ficou uma atuação muito mais dirigida por pessoas que já realizaram de fato, (...) então assim é, eu acho que teve uma mudança grande no período no conselho, muito grande, e permitiu a gente ter um conselho mais racional, sabe, com mais capacidade de agregar nesse processo de inovação. A diretoria eu acho que seguiu o mesmo caminho, mas eu diria que de forma diferente, tá? Teve um caminho de... na minha visão, um caminho de ajustamento do perfil da diretoria ao conselho de administração. (Entrevistado 1).

Eu sinto aqui que a gente tem diálogo constante e admiração mútua. Então, nós somos privilegiados nesse caso, não vejo no conselho uma crítica à atuação e ao jeito da gestão e vice-versa. (Entrevistado 8).

Interessante notar que, em comparação ao relatório de divulgação de resultados do 1º semestre de 2019 – que focou especialmente o ganho de margem operacional (*exploitation*) – o relatório do fechamento do ano de 2019 já apresenta na seção “Mensagem da Administração” um equilíbrio bem maior entre iniciativas de excelência operacional (*exploitation*) com projetos inovadores e de longo prazo (*exploration*), dando um destaque especial para a evolução da governança na alta gestão da companhia.

Experimentamos um momento de nítida evolução da Companhia em todas as suas dimensões: resultados consistentemente crescentes, com margem EBITDA avançando na direção programada e motivando a reativação da remuneração variável da gestão (programa P2A), crescimento da base de alunos, melhora da retenção, evolução do ecossistema Ânima de aprendizagem, transformação digital em contínuo desenvolvimento, base de dados cada vez mais estruturada, suportando nossas iniciativas e, em especial, fornecendo elementos para um processo decisório maduro e ágil. Tudo isso dentro de uma estrutura de governança coesa, estruturada e capaz de reduzir o *delay* entre a estratégia de longo prazo e a execução presente (grifo do autor). (Ânima Educação, 2020a)

Esse equilíbrio, segundo Gibson and Birkinshaw (2004), é importante especialmente para a criação de um contexto que habilite a ambidestria. Dessa forma, na próxima seção buscou-se identificar os elementos de ambidestria contextual na organização objeto deste estudo.

4.3.3 Elementos de ambidestria contextual nas iniciativas lideradas pela alta gestão

Em artigo seminal publicado há mais de quinze anos, Gibson and Birkinshaw (2004) defenderam que um contexto organizacional que tivesse como característica a combinação de dois conjuntos de fatores, intitulados gerenciamento de desempenho e apoio social, estaria relacionado a maiores níveis de ambidestria organizacional e de criação de um ambiente de alto desempenho, introduzindo, assim, o conceito de ambidestria contextual.

A ambidestria contextual, segundo Gibson and Birkinshaw (2004), pressupõe que a gestão consiga balancear, produtiva e adequadamente, elementos relacionados ao gerenciamento de desempenho (como o estabelecimento de metas agressivas e desafiadoras, vinculação da avaliação de desempenho das pessoas às suas entregas, encorajamento e recompensas do trabalho através de incentivos e compensações etc.) com aqueles ligados ao apoio social (como a dedicação de tempo e esforço ao desenvolvimento dos subordinados, tratamento das falhas como oportunidades de aprendizado, encorajamento e habilitação para correr riscos aceitáveis etc.).

No caso aqui estudado, buscaram-se elementos que pudessem identificar traços de ambidestria contextual, enfatizando o papel pivotal da alta gestão nesse processo (Smith & Tushman, 2005; Lubatkin *et al.* 2006)⁶⁷. Nessa direção, Birkinshaw and Gibson (2004), fundadores do conceito, não deixam dúvidas quando afirmam que é a alta gestão que molda o contexto organizacional e o reforça através de sistemas, incentivos, atitudes e comportamentos presentes na organização.

Feitos esses comentários iniciais para esta seção, pode-se afirmar que a análise dos dados da presente investigação sugere que a Ânima Educação tem buscado, especialmente no período estudado, criar um contexto organizacional que combine elementos de gerenciamento de *performance* e de apoio social.

Momento marcante desse processo pode ser considerada a mensagem enviada pelo Presidente da companhia, Marcelo Bueno, quando anunciou para toda a organização as mudanças que estavam sendo implementadas naquele momento na reorganização das estruturas de gestão da empresa. A mensagem eletrônica enviada em 14/09/2018 tinha como título “Nova estrutura organizacional: proximidade e objetividade” e são bastante emblemáticos – para a linha aqui desenvolvida – os três primeiros parágrafos que seguem reproduzidos.

Esta é a minha primeira mensagem após as mudanças divulgadas no último dia 14 de agosto. Quero, antes de mais nada, ratificar meu agradecimento aos meus sócios Daniel Castanho e Mauricio Escobar, que me confiaram a nobre missão de presidir a Ânima a partir de agora. Daniel e Mauricio seguirão contribuindo para a Ânima junto ao Conselho de Administração. Aceitei esta missão pois acredito na real possibilidade de transformarmos o Brasil pela Educação. Juntos temos a chance de colocar o nosso país em uma trajetória de crescimento, dando mais oportunidades e dignidade para os jovens brasileiros. Como tenho dito em diversas ocasiões, para cumprir este nosso propósito, precisamos caminhar no sentido de criarmos uma empresa mais ágil e eficiente, de estrutura simplificada, com clareza absoluta de papéis e responsabilidades e, também, mais integrada e mais “gostosa” para se trabalhar. (grifos originais).

São bem evidentes como os três primeiros conceitos grifados seguem uma linha de gerenciamento de *performance*, enquanto os dois últimos estão mais afeitos à linha de apoio

⁶⁷ A presente pesquisa poderia ter ampliado seu escopo de análise para além da alta gestão da companhia, englobando também gestores intermediários, professores e funcionários de linha de frente, o que endereçaria e ampliaria os achados de Zimmermann, Raisch e Birkinshaw (2015). Os referidos autores, em estudo de caso comparativo, evidenciaram a importância – especialmente no processo inicial e emergente da ambidestria contextual – de que mudanças iniciadas pela alta gestão (*top-down*) podem ser complementadas por processos protagonizados pelos gestores de linha frente (*bottom-up*) que adotem uma orientação ambidestra em seus departamentos e unidades de negócios (Zimmermann, Raisch & Birkinshaw, 2015). Contudo, de forma alguma, a investigação sobre a existência de elementos de ambidestria contextual fica prejudicada, já que a abordagem trazida por Birkinshaw and Gibson (2004) enfatiza a geração de um contexto que facilita, ou dificulta, a capacidade dos indivíduos atuarem de forma ambidestra.

social. Esses mesmos elementos surgem com ênfase no conjunto de entrevistas. É possível identificar uma preocupação efetiva com a criação de um ambiente de trabalho de organização “pequena”, com facilidade de acesso, e de certa informalidade, que crie um ambiente em que novas ideias possam surgir e ser eventualmente acomodadas.

(...) eu vejo um grau de muita informalidade, né? De muita... as portas estão sempre abertas, todo mundo pode falar tudo. O que me preocupa hoje é como é que a gente assegura que no médio prazo daqui a alguns anos, a gente não vira uma “*corporation*”, entendeu? Isso, cara, ia acabar com a inovação. (Entrevistado 1).

A menção a “*corporation*” denota a ideia de uma concepção de grande empresa com excesso de formalidade, e, portanto, inflexível e pouco aberta a mudanças e inovações. Nesse sentido, são percebidas coerência e adequação da proposta da Anima, desde sua fundação, com a intenção manifesta de criação de um ambiente propício à inovação. Nas palavras de um entrevistado: “a Ânima sempre teve a característica de ser inovadora em termos acadêmicos e curriculares” (Entrevistado 2).

Especificamente na área acadêmica, como citado, um elemento fundamental que cabe ser destacado é a opção feita pela companhia desde 2018 pelo modelo educacional híbrido, o que parece ser um forte indicativo de um modelo mental da alta gestão que recebe marcante influência de uma abordagem de ambidestria contextual, conforme se pode averiguar na própria “Mensagem da Administração”, inserida no relatório de divulgação de resultados do primeiro semestre de 2020.

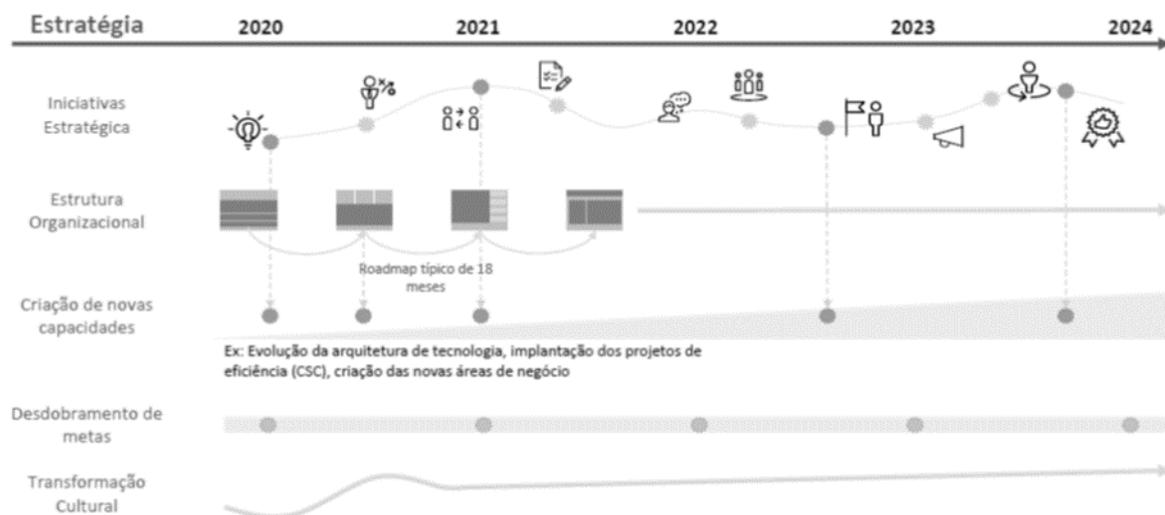
Entendemos muito cedo que o caminho a ser implementado para transformar o país pela educação passava por um modelo híbrido, *omnichannel*, que integrasse as ferramentas digitais ao ensino presencial, e focado no desenvolvimento de competências. Não se tratava do formato de ensino pautado em entrega de conteúdo. Tampouco de oferecer uma educação segmentada, com algumas disciplinas presenciais e outras *on-line*. O que buscamos é integrar a tecnologia na presencialidade de forma fluida e natural, porque o mundo é dinâmico e interconectado. (Ânima Educação, 2020c).

Nessa linha de valorização do modelo híbrido, o relatório do Banco Goldman Sachs reforçou sua linha de pensamento quando afirmou: “we think the company’s new academic model should give it a relative advantage to compete in a more challenging macro scenario” (Goldman Sachs, 2020). Seguindo linha de raciocínio semelhante, a empresa de análise financeira Eleven Financial Research colocou como subtítulo de seu relatório a afirmação que “a crença nos diferenciais qualitativos e no movimento na direção da integração do modelo

híbrido tiveram seus benefícios acelerados e catalisados pelos efeitos da Covid-19”. (Elevan Financial Research, 2020).

A busca da geração de um contexto que habilite a ambidestria e crie um *background* que estimule todos na organização a dividirem suas agendas de trabalho entre atividades que tragam um balanceamento entre *exploitation* e *exploration* também aparece no planejamento estratégico 2019-2024, realizado com o apoio da Consultoria Accenture (Figura 8).

Figura 8 – Jornada de Transformação da Ânima (Roadmap 5 anos)



Fonte: Dados internos da Consultoria Accenture.

No *roadmap* de implementação das iniciativas estratégicas, pode-se visualizar que é bastante presente a preocupação com ambos os aspectos da implementação das estratégias. Existem na mesma proporção tanto os que são considerados “*hard*”, ou, nas palavras de Birkinshaw and Gibson (2004), de gerenciamento de *performance* (estrutura organizacional e desdobramento de metas), como os ligados à dimensão “*soft*” da estratégia, ou de apoio social (criação de novas capacidades e transformação cultural).

Já no que diz respeito à dimensão das características pessoais das lideranças, interessante notar que existe uma preocupação com a melhor adequação dos membros do conselho e diretoria em função das exigências de curto e longo prazos, execução e futuro. Contudo, o objetivo maior remete à competência coletiva, indicando que a ambidestria pode estar no nível da equipe, conforme é registrado nesta passagem:

(...) tinham pessoas que eram melhores para pensar o futuro, mas estavam dedicando grande parte do tempo, também, porque era simbiótico, na execução. E tinha pessoas que eram muito

melhores de execução, mas estavam dedicando o tempo para pensar esse futuro e isso. (...) E aí você vai, você tem que maximizar a competência coletiva. (Entrevistado 3).

Então, eu acho que, a partir do momento que começa a separar um pouco mais e forçar uma agenda de comitê e de conselho, de separar um pouquinho mais o papel de Daniel e de Marcelo, (...), você ganha muito em foco e disciplina, em visão de curto, médio e longo prazo mais integrados, na preocupação mais forte com os resultados. (Entrevistado 10).

Além dos pontos citados, ganha relevo o tema da comunicação, quer seja no aspecto formal, na conciliação das pautas do conselho e do comitê, como no aspecto informal, destacado pelo clima amistoso entre as instâncias superiores com o uso dos termos: “complementaridade, transparência e diálogo”. Ainda é registrada uma admiração mútua entre os membros do conselho de administração e do comitê executivo.

Então, a comunicação tem que ser fluida. A comunicação tem que ser aberta, tem que ser..., para estar tudo na mesma página. Você tem que ter um secretário do conselho de administração, que seja o mesmo secretário da diretoria executiva, porque ele faz fluir aquelas pautas. (Entrevistado 3).

(...) que uma característica da Ânima é, não sei se boa ou ruim, mas é a complementaridade, a transparência e o diálogo. (Entrevistado 8).

(...) que é o canal de comunicação entre as duas instâncias, entre conselho e gestão, eu sinto aqui que a gente tem diálogo constante e admiração mútua então nós somos privilegiados nesse caso, não vejo no conselho uma crítica à atuação e ao jeito da gestão e vice-versa. (Entrevistado 8).

Na linha do apoio social, importante citar que o repertório que permite a uma empresa criar uma cultura de inovação deve incluir certo grau de tolerância ao erro. É possível identificar também esse cuidado nas falas dos entrevistados, inclusive os termos utilizados são incentivar, ousar, destacando o conceito do erro honesto, conforme as passagens que se seguem.

Agora isto, é o seguinte, para você ter uma cultura de inovação, tudo tem a ver com como você encara o erro. E você tem que incentivar o erro. Incentivar as pessoas a errarem, incentivar as pessoas a não ter medo de arriscar, de ousar, entender que a instituição, que ela não é funcionária, que ela é sócia daquilo, (...). E se você errar, é um erro honesto. (Entrevistado 3).

(...) o amálgama para que não seja duas coisas separadas como você descreveu, mas é uma integração entre a execução e a visão de futuro, essa visão de inovação. Essa cultura de inovação. (Entrevistado 3).

A cultura de estarmos abertos a tentar as coisas, de estarmos atentos com o que está acontecendo fora e provocando o *status quo* de forma recorrente, isso é um traço, como você falou anteriormente, do DNA, mas é um traço da cultura da companhia. (Entrevistado 6).

Centrando-se a análise na linha do gerenciamento de desempenho, apareceu em uma entrevista uma menção ao fato de que o sistema de incentivos e bônus financeiros está

totalmente atrelado a métricas financeiras de desempenho, o que, inclusive, impediu o pagamento de qualquer valor a título de bonificação para os funcionários no período de quatro anos (2015-2018).

Uma das questões que eu vejo como meio incongruente é o fato de que nosso modelo de remuneração variável está totalmente baseado em metas financeiras, de negócios. Não há nada que considere as *soft skills*. Acho isso uma incongruência, especialmente numa empresa que sempre preza pelo desempenho e pela entrega com a mesma força que preza pelo cuidado com as pessoas. (Entrevistado 2).

Por fim, mas não menos importante, está o papel desempenhado pelos comitês de assessoramento, apresentados na seção anterior, como um habilitador e impulsionador da ambidestria contextual no nível dos indivíduos integrantes da alta gestão.

O nosso desafio é como manter esta discussão rica, profunda, mas ao mesmo tempo ampliar a capacidade de execução. E aí é através dos comitês. (Entrevistado 3).

Ao criarmos comitês, inclusive com a participação do conselho, que pense nesse futuro, que discutam a inovação, e estrutura organizacional, que desenvolva e dê cabo a essas iniciativas, você potencializa esse equilíbrio. Porque muitas vezes, se você não tem essa estrutura organizacional preparada para receber isso, você acaba jogando essas ideias em solo infértil. (Entrevistado 6).

O fato de que cada um dos comitês trata de um tema considerado estratégico e estruturante para a companhia, abrigando iniciativas tanto de *exploitation* como de *exploration*, é visto como um impulsionador da ambidestria no nível pessoal. Isso porque o principal objetivo dos comitês é assegurar que tanto os integrantes do conselho de administração como os do comitê executivo estão discutindo mensalmente os mesmos temas estratégicos e estruturantes para a companhia e levando essas discussões para serem aprofundadas em seus respectivos fóruns com suas distintas abordagens de intervenção, forçando todos a dedicar parte de seu tempo a iniciativas com viés de *exploitation* tanto quanto a projetos relacionados a *exploration*.

Fortalecimento trazendo competências que seriam necessárias para companhia que o conselho não teria. Na criação dos ritos de governança, dos comitês. (Entrevistado 7).

Não se encontrou menção na literatura à função potencializadora que estruturas intermediárias da alta gestão de organizações podem ter na ambidestria contextual no nível dos indivíduos integrantes da alta gestão. Parece tratar-se de um fértil campo de estudos para novas

investigações, que poderão futuramente confirmar se esse achado se configura como uma contribuição original do presente esforço de investigação.

Na próxima seção, é analisado o que se considerou como resultados mais evidentes nos últimos dois anos, gerados após o processo de reorganização da alta gestão da companhia e que puderam ser relacionados como elementos indicativos de ambidestria organizacional.

4.3.4 Resultados de ambidestria organizacional a partir das mudanças ocorridas nos últimos dois anos

Em seu artigo seminal que está prestes a completar trinta anos, March (1991) discorreu sobre a existência de uma tensão central (*exploitation-exploration*) relacionada à capacidade de uma organização sobreviver e prosperar no longo prazo. Diversos outros estudos posteriores (He & Wong, 2004; Uotila *et al.*, 2009; Geerts *et al.*, 2010) ressaltaram a estreita ligação entre ambidestria e desempenho; e O'Reilly and Tushman (2013), em sua extensa revisão de literatura, afirmaram que existiam robustas evidências relacionando ambidestria a *performance* organizacional.

Dessa forma, não se poderia, em um estudo que busca elementos de ambidestria em uma determinada organização, deixar de se lançar um olhar atento aos resultados organizacionais que porventura advenham dessa abordagem ambidestra. Assim, retomando a mudança ocorrida na alta gestão da Ânima Educação como um marco definidor em que a companhia explicitou a ambição de atingir a ambidestria, os entrevistados foram questionados acerca dos resultados que a mudança citada teria ocasionado.

As respostas, de maneira recorrente, indicaram a melhoria do processo decisório como um importante resultado. Em específico, citou-se a melhor interação entre conselho de administração e comitê executivo, com melhor aproveitamento de suas respectivas sinergias e complementaridades, o que tem permitido um volume maior de decisões com maior agilidade, já que atendem a objetivos previamente mais bem consensados.

À medida que você tem o amadurecimento dessas duas instâncias, operando como times coesos, como times de alto desempenho, no qual está ancorado na confiança, você começa a permitir a aceleração da execução das diversas atividades, ou diversos projetos, ou diversas mudanças que o setor e a companhia demandam. (Entrevistado 6).

Então, essa discussão da ambidestria, ela está sendo implementada. Seja aí em investimento, em iniciativas, via *M&A*, não *M&A* convencional, seja compra de tecnologia, seja fórum de alocação de capital, sejam indicadores, acho isso importante ter isso claro, né? Então eu acho que tem essas duas agendas: uma agenda de implementação, de muita inovação que estava no

pipeline, isso aí resultou também em melhora de resultado, tenho isso muito claro na minha cabeça; e uma construção de processos e modelos para que a gente possa fomentar aí novas iniciativas de ambidestria, de disrupção. (Entrevistado 7).

(...) não só a gente está operando melhor como a gente está desenhando um pouco melhor o futuro também me pergunto se a gente tem clareza sobre isso. Então, isso é um segundo fator. O terceiro é, cara, a gente tem conseguido entregar crescimento, tem conseguido continuar as aquisições, tem conseguido, de alguma forma, diversificar um pouco, ter iniciativa de diversificação de negócios, então, os nossos projetos Ebradi e hsmU (...). (Entrevistado 8).

A investigação também permitiu a identificação de resultados em termos de inovação, em complemento aos resultados já discutidos em termos de eficiência e qualidade.

Na prática, o que a prática nos mostrou no caso da Ânima é que a Ânima tinha uma pauta muito grande de inovação a ser implementada. E aí com foco, com disciplina, a gente foi implementando elas todas, apoiados pelo conselho, então intensificamos a transformação digital, intensificamos o modelo híbrido, não é? Então muitas inovações. (Entrevistado 7).

Do conjunto das entrevistas foram identificadas várias iniciativas enquanto exemplos inovadores. Os projetos citados foram: iniciativas de *lifelong learning*, Ebradi; hsmU; Inspirali (vertical de saúde); UC dual e *nanodegrees*; modelo híbrido; Singularity Brazil; Ânima *as a service*; e o processo de transformação digital através de times multidisciplinares (*squads*).

Acho que a medicina ganhou mais força e corpo, a vertical de saúde ganha mais corpo nesse movimento. Que não era um negócio tão óbvio no primeiro olhar. Tanto é que nós fomos, saímos na frente, (...), então eu acho que ali a gente teve uma primeira visão de, pô, tem um novo filão aqui, tem um novo.... pra gente turbinar o nosso crescimento. E agora essas iniciativas um pouco mais ousadas do Ânima *as a service*, a estruturação das verticais e eventualmente o *lifelong learning*. (Entrevistado 5).

Diga-se, de passagem, o crescimento, as aquisições de unidades de medicina, que é um *driver* de crescimento da companhia, a estruturação e a consolidação dos resultados da educação continuada, é outro *driver* da companhia, de inovação. A ampliação do portfólio de novos produtos e novas ofertas, como a criação das *nanodegrees*, como a nova pós-graduação, (...), também são outros indicadores, e, fundamentalmente, talvez o maior indicador para o sucesso da companhia é seu índice de digitalização. (Entrevistado 6).

Passa por colocar o aluno efetivamente no centro da jornada e efetivamente a transformação digital, que a gente possa ter a prestação de serviço educacional, não mais comparada com outras escolas, mas comparada com Amazon da vida, Uber, *Ifood* da vida, passamos a trabalhar por *squads*, com metodologia ágil. Não mais por organogramas convencionais. (Entrevistado 7).

Todavia, os respondentes tiveram dificuldades de categorizar as várias iniciativas em inovação incremental ou disruptiva, o que é razoável e esperado.

Eu acho que a gente fez um trabalho que já tinha uma semente, mas que intensificou em transformação digital, vamos dizer assim: eu estou tentando ir para a coisa que não é a operação propriamente dita, mas que está ali entre a operação e a inovação. (Entrevistado 8).

Destaque especial foi dado pelos entrevistados ao modelo híbrido de educação implementado na Ânima Educação. É sabido que o setor privado de educação superior brasileiro, apesar de ainda majoritariamente presencial⁶⁸, também possui o modelo de ensino à distância (EAD), sendo considerado, inclusive pelo órgão regulador (Ministério da Educação), como uma outra modalidade de ensino. No caso ora estudado, o modelo híbrido, que combina presencial e ensino virtual, foi citado por vários entrevistados como um dos grandes trunfos da companhia, devido à adequação e ao diferencial apresentado por conta da necessidade de isolamento social, especialmente durante a pandemia da Covid-19.

Que é uma matriz curricular por competência, para 145 mil estudantes, e acho que, tenho sustentado nesse momento, a gente está fazendo também um passo agora, acho semelhante que a gente teve muita coragem há 4 anos atrás, quando saímos aí dessa coisa binária de EAD e presencial e montamos uma matriz híbrida, que é romper um modelo educacional, talvez mundial. (Entrevistado 7).

Também na “Mensagem da Administração” que abre o relatório de divulgação dos resultados do 1º trimestre de 2020, a alta gestão da companhia reforça explicitamente o modelo híbrido como um indicativo claro de inovação que se mostrou extremamente importante, em especial a partir do momento que as operações das companhias de educação foram atingidas, assim como todo o mundo, pelos efeitos da pandemia da Covid-19.

Temos diante de nós uma oportunidade única de fortalecer e acelerar diversas das nossas práticas inovadoras e também de abandonar algumas antigas. Estamos convictos de que este período difícil nos trará novas referências. E, apesar de toda a insegurança atual, essa é uma boa notícia. Agilidade para tomar decisões e implementar mudanças, adaptabilidade à nova forma de interação pessoal e profissional, e criatividade nas soluções adotadas são diferenciais que nos colocaram à frente, em uma posição privilegiada no setor educacional, em que todas as atividades, de alunos e educadores, estão mantidas com muita qualidade. Nosso modelo de aprendizagem híbrido, centrado no desenvolvimento de competências, tornou-se uma referência no país e nos posiciona na vanguarda desse cenário em que já vivemos uma nova maneira de trabalhar, que intensifica a conexão de nossos alunos com seu futuro. (Ânima Educação, 2020)

Essa visão também é compartilhada por parte dos analistas de mercado. Pode-se destacar o relatório emitido em 09 de novembro de 2020 pela empresa de análise financeira Eleven

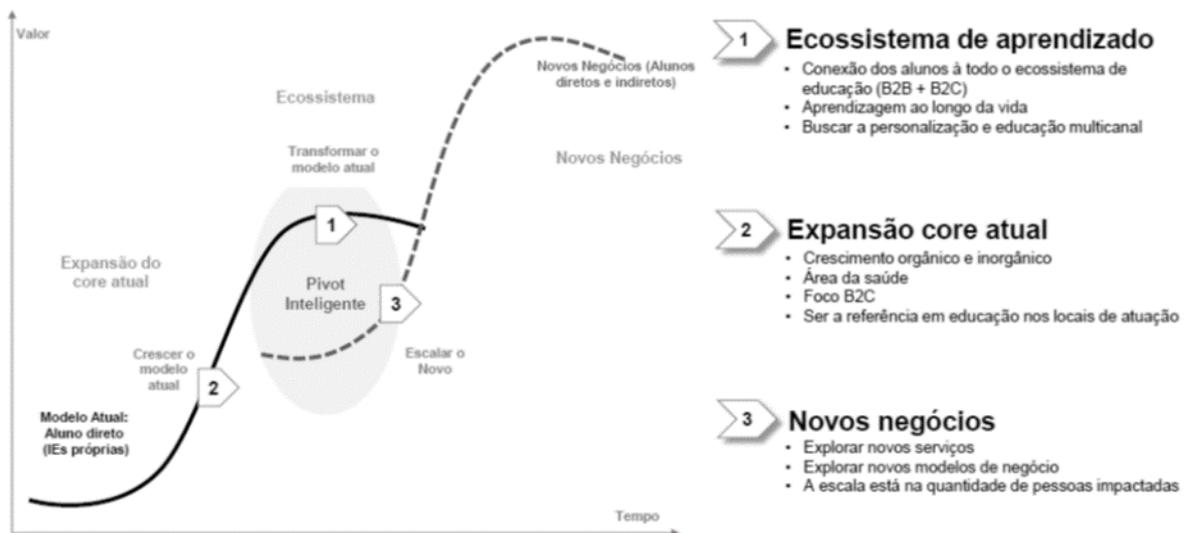
⁶⁸ Conforme visto na seção 1.3.1, o ensino presencial responde por 64,9% das matrículas no ensino superior privado brasileiro. Contudo, cabe destacar que, em 2014, representava 79,5% do total de matrículas do ensino superior, tendo o EAD ganhado bastante representatividade.

Financial Research, com o título “*Colhendo frutos em meio à turbulência*: “Em meio a um ambiente desafiador, a Ânima conseguiu entregar evolução operacional e financeira originados da fase de crescimento em que se encontra, mais do que isso, colhe os frutos do seu modelo acadêmico e sinergias contratadas.” (Eleven Financial Research, 2020).

Esses resultados obtidos durante a pandemia da Covid-19 parecem ressoar as afirmações de O’Reilly and Tushman (2013), quando mencionam que, especialmente em ambientes de elevadas incertezas, como o que se vive neste momento de pandemia, melhores *performances* financeiras e maiores taxas de sobrevivência e longevidade estão associadas à ambidestria organizacional.

O “modelo mental” de uma companhia que busca a ambidestria também parece estar bastante presente no planejamento estratégico 2019-2024, realizado com o apoio da Consultoria Accenture, e que se baseou fortemente da metodologia Pivot Inteligente, elaborada pela referida consultoria (Figura 9).

Figura 9 – Direcionadores estratégicos para a nova Ânima



Fonte: Dados internos da Consultoria Accenture.

Fica bastante evidente que as estratégias de inovação presentes no grupo de iniciativas “Expansão *core* atual” se referem claramente a tirar o melhor proveito das linhas de negócio existentes em busca de maiores níveis de eficiência operacional e lucratividade (*exploitation*). Já o grupo “Novos negócios” está claramente relacionado a desenvolver novas descobertas em busca de maiores taxas de crescimento, realizando experimentos para lançamento de novos serviços com a consequente expansão das fronteiras de negócios e possíveis descobertas de

novos mercados (*exploration*). Já o conjunto de iniciativas intitulado “Ecossistema de Aprendizado” sugere a existência de iniciativas ligadas aos dois polos da ambidestria.

Além desses aspectos, é fundamental voltar o olhar para os resultados econômico-financeiros da companhia, especialmente após a mudança empreendida nas estruturas de sua alta gestão. Diversos estudos buscaram relacionar níveis de ambidestria a variáveis de desempenho financeiro (Uotila *et al.*, 2009; Gabrich & Revilla, 2015). Neste estudo, optou-se por tomar a evolução da receita líquida consolidada como indicador de crescimento, ampliação de mercados e geração de novas fontes de receitas (*exploration*) e a evolução da margem Ebitda como índice financeiro representativo de lucratividade dos negócios e de eficiência operacional (*exploitation*).

Embora se reconheça a limitação desses indicadores econômico-financeiros – principalmente por conta dos elevados níveis de agregação que apresentam, estando sujeitos, portanto, a uma infinidade de outras influências –, entendeu-se como adequados especialmente devido ao seu caráter público e facilmente comparável com outras empresas do setor de educação superior brasileiro. Considera-se essa abordagem mais completa quando se comparada à estratégia utilizada por Soares *et al.* (2018), que, estudando níveis de ambidestria em instituições privadas de ensino superior brasileiras, tomaram a evolução do número de alunos como indicador principal indicativo de ambidestria.

Tabela 4 – Evolução de Receita Líquida e Margem EBITDA da Ânima Educação (2019-2020)

Indicadores Ânima Educação	1T19	2T19	3T19	4T19	1T20	2T20	3T20
Δ Receita Líquida (Tn vs. Tn-1)	6,3%	3,0%	14,6%	8,5%	20,1%	24,8%	19,6%
Δ Margem EBITDA (Tn vs. Tn-1)*	0,9	1,4	2,0	1,9	0,3	5,8	2,1

* em pontos percentuais

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados extraídos da Ânima Educação (2020).

Acompanhando a Tabela 4, percebe-se com clareza que a Ânima Educação tem apresentado, desde o 1º trimestre de 2019, indicadores evolutivos positivos, constantes e crescentes em ambos os vetores (receita líquida e margem EBITDA). Importante afirmar, contudo, que, segundo estudos importantes (Cao *et al.*, 2009; Junn *et al.*, 2013), a ambidestria é habilitadora de níveis superiores de desempenho no longo prazo, e o recorte temporal utilizado nesta investigação – pelas razões já explicitadas na justificativa e metodologia – não se caracteriza como suficiente para se fazer afirmações relacionadas ao longo prazo.

Esses achados parecem bastante aderentes à ambição declarada da Ânima Educação de se configurar como uma empresa ambidestra e possuem bastantes pontos de contato com a

literatura clássica de ambidestria. Para Levinthal and March (1993), por exemplo, o problema básico enfrentado por qualquer organização é, de um lado, garantir sua viabilidade e desempenho através de iniciativas de *exploitation*, ao mesmo tempo que, de outro lado, dedicar suficiente energia a *exploration* como forma de construir os fundamentos de seus negócios futuros. Vários outros autores (Raisch *et al.*, 2009; Uotila *et al.*, 2009; Birkinshaw & Gupta, 2013) também sustentaram a afirmação de que o adequado balanceamento do binômio *exploitation-exploration* seria uma fonte importante de desempenho organizacional no longo prazo.

Detendo-se sobre o exame dos relatórios de vários analistas de mercado, parece ficar nítido que são reconhecidos elementos de ambidestria na companhia ora estudada. O relatório do Banco J.P. Morgan, analisando os resultados divulgados em agosto de 2020, referentes ao primeiro semestre do mesmo ano, destacou tanto os ganhos oriundos de novos negócios, intitulados *lifelong learning*, como as melhorias de margem operacional e eficiência nos atuais negócios, evidenciando elementos indicativos de ambidestria organizacional (J. P. Morgan Chase & Co., 2020).

Já o relatório emitido pela área de *equity research* e de análises de investimentos do Bank of America, publicado em 14 de setembro de 2020, traz diversos elementos de inovação, sejam eles atrelados à eficiência operacional (*exploitation*), ou sejam relacionados à inovação de criação de novas fontes de receitas (*exploration*), sugerindo elementos de ambidestria organizacional. Merece destaque o trecho em que se listam as iniciativas consideradas positivas relacionadas ao processo de mudanças desencadeado nas estruturas de alta gestão e governança, objeto do presente estudo.

Anima has been the most consistent player within the listed peers. With a clear, quality-driven and to some extent more conservative strategy over the years, the company conquered a very strong positioning among the high-quality private players in this industry, with leading indicators across its brands and courses. But the journey was marked by some hiccups as, in our view, the focus on the long-term mission seemed to affect the company's agility and ability to respond to the sector's rapidly changing (and challenging) dynamics. 2019 was transformational for Anima, as the company put in place a bold, well-designed systemic restructuring plan. The plan included its organizational and management team restructuring, but also (i) the evolution of its E2A curriculum, (ii) a new pricing intelligence, focused on rebuilding average ticket, (iii) the J2A project, aimed at reducing and controlling dropout rates, (iv) G&A optimization, among other several initiatives. (Bank of America, 2020).

A própria companhia, no seu relatório de divulgação de resultados, na seção “Mensagem da Administração” do relatório de divulgação dos resultados do 1º semestre de 2020, deu ênfase a vários conceitos relacionados à ambidestria.

Sabemos que, em momentos de crise, empresas resilientes e com foco na sustentabilidade dão atenção especial à preservação de seu caixa; adaptam seu modelo operacional com rapidez; exercem a ambidestria organizacional; investem em crescimento através de oportunidades estratégicas; e, fundamentalmente, cuidam das pessoas. Vivemos uma bem-sucedida oferta pública de ações em janeiro de 2020, que reforçou nosso caixa; intensificamos a transformação digital tendo a experiência do aluno como centro e motor desse processo; estamos continuamente reforçando nossa governança e evoluindo em nossa estrutura organizacional; anunciamos duas aquisições, em linha com a estratégia de ativos resilientes, reforçando nossa vertical de Medicina e saúde; intensificamos as iniciativas de *lifelong learning*; e colocamos, em 5 dias, todos os nossos 140 mil alunos estudando a partir de suas casas, em segurança, assim como nossos educadores em *home office*, com atenção especial para iniciativas promotoras de sua saúde mental e emocional (grifos do autor). (Ânima Educação, 2020c)

Quadro 10 – Principais resultados Ânima Educação (2019-2020), segundo entrevistados

Principais resultados	Descrição dos elementos identificados nos resultados
Melhoria do processo decisório	Melhor interação entre conselho de administração e comitê executivo, com melhor aproveitamento de suas respectivas sinergias e complementaridades.
	Volume maior de decisões com maior agilidade.
Transformação cultural	Times coesos e de alto desempenho.
	Processo de transformação digital através de times multidisciplinares (<i>squads</i>).
Inovação	Modelo híbrido.
	Iniciativas de <i>lifelong learning</i> , Ebradi; hsmU; Inspirali (vertical de saúde); UC dual e <i>nanodegrees</i> ; Singularity Brazil; Ânima <i>as a service</i> .
Eficiência operacional	Crescimento de receita.
	Melhoria de margem operacional.
	Melhoria de lucratividade (margem EBITDA).
	Indicadores superiores de qualidade dos alunos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 10 resume os principais resultados citados ao longo desta seção 4.3.4 como consequência do processo de reorganização da alta gestão realizada em meados de 2018.

Não obstante o viés favorável das observações citadas, as quais sugerem a caracterização da Ânima como uma organização ambidestra, alguns entrevistados demonstraram preocupações, sejam relativas à persistência da existência de um desequilíbrio em favor de iniciativas de *exploitation*, seja à falta de processos mais estruturados de inovação disruptiva, o que levou um respondente a manifestar a conclusão de que a empresa ainda não se configura como ambidestra.

(...) até por decisão deliberada, no primeiro um ano e meio dessa nova estrutura, ou modelo ou gestão, foi escolhido que era fundamental a evolução dos indicadores de eficiência. Então, veio de forma muito clara a evolução desses indicadores de eficiência, diga-se margens operacionais,

margens de EBITDA, crescimento de receita líquida, otimização de portfólio dos *campi*, otimização da carga horária docente, etc. (Entrevistado 6).

Garantir uma oferta mais digital e a gente vê (...) uma acelerada muito boa nessa estratégia. E os resultados estão aí. Então, com ondas, com estágios diferentes, vejo os ponteiros acontecendo, mas a questão da inovação, ela ainda está em fase de amadurecimento e de consolidação tanto desses indicadores quanto está em fase de implantação ainda. (Entrevistado 6).

(...) eu acho que a gente tá com problema de velocidade, eu acho que, pra coisas, na dimensão... na dimensão mais operacional, a gente tá com uma velocidade muito boa, né? Para cortar custo, né? Para fazer *M&A*, para fazer *follow on*; na parte de inovação mais disruptiva eu acho que a gente tá lento, eu acho que a gente poderia ir muito mais rápido. (Entrevistado 1).

E se você consegue chegar num consenso, mesmo que provisório, de pra qual futuro é esse que você tá trabalhando, eu acho que esse talvez tinha sido o avanço que a gente tenha conseguido fazer no final do ano, que nos permitirá, no futuro, sermos mais ambidestros, que eu acho que ainda não somos, na minha visão, se você quer minha opinião. (Entrevistado 2).

Um aspecto muito interessante apareceu nas respostas de dois entrevistados que chegaram a questionar a própria validade estratégica do conceito de inovação disruptiva como um objetivo a ser perseguido pela companhia, seja pelo seu elevado risco de fracasso, seja por ser algo de difícil apreensão *a priori*.

(...) o problema da inovação disruptiva é que é difícil você criar processos em torno de disrupção. (...) mas não é fácil para uma organização fazer o salto e realmente investir pesadamente em evolução disruptiva, não é uma decisão fácil e não necessariamente apropriada. (Entrevistado 4).

(..) a primeira barreira é o conflito entre essas duas agendas. E aí como você olha para essas agendas como não conflitantes, mas como mutuamente necessárias para que ambas cresçam. Acho que essa é a primeira. A segunda barreira é... qual é... o que é a inovação disruptiva nesse setor? (Entrevistado 2).

Acho que a visão (...) é um bom primeiro passo, mas depois disso tem uma discussão que é assim: toda aposta por definição pressupõe *upside* e pressupõe *downside*. O que a *Ânima* está disposta a perder fazendo apostas? E para ganhar o quê? (Entrevistado 4).

Por fim, um entrevistado fez uma observação que sugere que a inovação disruptiva poderia ser um atributo reservado a grandes companhias, o que se contrapõe a resultados obtidos por Lubatkin *et al.* (2006), os quais encontraram evidências da relação entre processos que habilitam a ambidestria e *performance* em companhias de pequeno e médio portes.

(...) eu acho que a companhia não tem porte, acho que tem uma questão de robustez do balanço, é importante, a companhia até hoje, ela só agora que ela tem folga do plano de investimentos, de balanço, ela tem folga para pensar nessas coisas agora. (Entrevistado 4).

Contudo, não deixa de ser curioso que, conforme Bouncken *et al.* (2015), existe uma lacuna na produção científica sobre ambidestria no que se refere a pequenas e médias empresas, o que pode se configurar como uma excelente oportunidade para novas pesquisas e aprofundamentos.

Concluída a análise dos dados e resultados deste esforço de pesquisa, pode-se passar, no capítulo seguinte, às conclusões e considerações finais do presente estudo.

5 CONCLUSÃO

O presente esforço de investigação se concentrou no estudo da capacidade organizacional intitulada ambidestria organizacional. Considerada uma capacidade dinâmica (O'Reilly & Tushman, 2008), a ambidestria organizacional é centrada no esforço de gerenciar, em um adequado balanceamento, a tensão paradoxal entre *exploitation* e *exploration* (O'Reilly & Tushman, 2013). Conseguir manejar essa tensão produtivamente pode ser considerado como fundamental para a sobrevivência e prosperidade das organizações no longo prazo (Raisch *et al.*, 2009; Turner *et al.*, 2013).

Entendendo-se também que a alta gestão é geralmente o nível gerencial responsável pela promoção de grandes mudanças nas organizações (Teece, 2007), buscou-se, com particular interesse, entender o papel das altas estruturas de gestão e governança na criação de um contexto organizacional propício à emergência da ambidestria organizacional.

Para tanto, utilizou-se um estudo de caso único de uma empresa considerada jovem, presente há dezessete anos no setor de educação superior brasileiro de médio porte e que promoveu uma reorganização de suas estruturas de alta gestão com o objetivo manifesto, dentre outros, de caminhar na direção de se tornar uma organização ambidestra: a Ânima Educação.

Atuante em um setor que, há alguns anos, tem enfrentado dificuldades de crescimento e de evolução em termos de resultados econômico-financeiros, a Ânima Educação tem conseguido – após a reorganização citada, empreendida em meados de 2018 – indicadores de desempenho positivos que apresentam indícios de ambidestria organizacional.

Dessa forma, procurou-se verificar, neste caso específico, como a alta gestão da Ânima Educação atuou na criação de um contexto favorável à ambidestria. A análise dos dados, coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos da instituição, foi dividida em três subconjuntos complementares: o balanceamento de iniciativas em relação ao binômio *exploitation-exploration*; a organização da alta gestão para a criação de um contexto de ambidestria; e os resultados obtidos nos últimos dois anos – após o movimento de reorganização da alta gestão – os quais apresentam elementos de ambidestria organizacional.

Um aspecto inicial – e fundamental – para os fins desta pesquisa era entender qual(is) foi(ram) a(s) motivação(ões) para a reorganização empreendida nas estruturas de alta gestão da companhia estudada. Evidenciou-se – a partir do relato de vários entrevistados – que a combinação de um cenário econômico restritivo a partir de 2014, por um lado, e o aumento da complexidade da operação da companhia, por outro, levou a alta gestão a empreender uma reorganização na sua própria configuração com o objetivo de eliminar a sobreposição de

funções para, assim, manejar mais produtivamente os desafios da ambidestria. Além disso, promoveu-se uma revisão estratégica para o período de 2019 a 2024, em que também se declarou a ambidestria como um dos objetivos.

Esses movimentos estão em linha com os seguintes aspectos investigados no referencial teórico:

- a) identificação da ambidestria como uma capacidade dinâmica, isto é, como “*a habilidade de uma empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente endereçar mudanças ambientais*” (Teece *et al.*, 1997);
- b) movimentação da alta gestão para promover mudanças nas estruturas, na governança e na estratégia na direção da ambidestria, já que é a alta gestão que “pode efetuar mudanças na base de recursos existente da empresa (e nos seus sistemas de suporte, como a estrutura organizacional e a governança), (...), assim como em sua estratégia” (Schilke *et al.*, 2018);
- c) formação de um conselho de administração que atua, de forma conjunta e integrada, com o comitê executivo, sendo responsável conjuntamente pela definição de estratégias e que evoluiu de um modelo fiscalizador para um modelo formulador e executor de estratégias (Schalka & Safarti, 2014; Useen *et al.*, 2014; Castro *et al.*, 2017); e
- d) consenso acerca da importância da ambidestria entre a alta gestão (Entrevistados 1, 3, 4, 6, 7, 8) como condição fundamental para a emergência da própria ambidestria, conforme afirmaram os fundadores do conceito (O’Reilly & Tushman, 2008).

Acompanhando o entendimento de O’Reilly e Tushman (2008), considera-se este último aspecto em particular (consenso entre a alta gestão), como fundamental à coordenação para o alcance do balanceamento das iniciativas de *exploitation* e *exploration*.

Avaliando-se, então, o referido balanceamento nas iniciativas lideradas pela alta gestão, em atendimento ao primeiro objetivo específico deste estudo, verificaram-se duas realidades que apresentaram algumas contradições. De um lado, a metodologia escolhida pela alta gestão da Ânima Educação, a partir da contratação da consultoria Accenture, trouxe elementos claros de ambidestria à medida em que dividiu as linhas estratégicas em três eixos principais, sendo dois deles (crescimento e transformação do *core business*) voltados para melhoria e maiores ganhos dos atuais negócios (*exploitation*) e um terceiro eixo (novos negócios) direcionado à criação de novas fontes de receitas, novos negócios e novos mercados (*exploration*). Por outro lado, quando perguntados sobre o equilíbrio de iniciativas em relação ao binômio *exploitation-*

exploration, os entrevistados (Entrevistados 2, 5, 10) avaliaram que o equilíbrio ainda não foi atingido e que a alta gestão estaria mais focada em *exploitation* do que em *exploration*. A linha adotada pelos entrevistados segue mais próxima do conceito apontado por Burgelman (apud Gupta *et al.*, 2006) de *punctuated equilibrium*, ou seja, a mitigação das tensões entre *exploitation* e *exploration* separando-as no tempo, com focos momentâneos em cada um dos diferentes pólos (Chandrasekaran *et al.*, 2012) do que conceito de ambidestria trabalhado ao longo deste texto. Não é demais lembrar que o conceito de *punctuated equilibrium* encontra paralelo em uma elaboração conceitual de O'Reilly e Tushman (2013) relacionada a um tipo inferior de ambidestria: a ambidestria sequencial.

Para se atingir o segundo objetivo específico deste trabalho, buscou-se investigar os elementos acerca da organização da alta gestão em torno do paradoxo *exploitation-exploration* que tivessem o propósito de criar um contexto propício à ambidestria. Nessa frente, entende-se que alguns achados da pesquisa merecem ser destacados.

Embora a maioria dos entrevistados tenha relatado a falta de equilíbrio entre as atividades de *exploitation-exploration* nos últimos dois anos, também o fizeram numa perspectiva de que existiria um *trade-off* entre os pólos da tensão *exploitation-exploration*, o que está em desacordo com os estudos de Eisenhardt (2000) e Smith and Lewis (2011). Esses estudos sugerem que, para a emergência da ambidestria, se faz necessária uma visão da alta gestão que trate a ambidestria sob a perspectiva de gestão de um paradoxo e não de um *trade-off*. Conforme Papachroni *et al.* (2015), é essa visão de paradoxo que habilita um contexto favorável à ambidestria.

Não obstante esse aspecto limitante, foi obtida quase unanimidade entre os entrevistados de que toda a alta gestão deve ser igualmente responsável pelas iniciativas de *exploit* e *explore*, o que é coerente com os achados de pesquisa de Lubatkin *et al.* (2006). Mais importante ainda é que essa afirmação traz embutido o conceito de ambidestria contextual, conceito presente em Gibson and Birkinshaw (2004), para os quais mais efetiva para a ambidestria do que a existência de estruturas separadas é a escolha que cada gestor pode fazer em sua rotina de trabalho para equilibrar atividades de alinhamento (*exploitation*) com adaptabilidade (*exploration*).

Ainda no aspecto de organização das estruturas de alta gestão e governança (conselho de administração e comitê executivo) destaque especial foi dado pelos entrevistados – e pelos documentos objetos de análise – sobre a organização de toda a alta gestão em torno de uma agenda única (Entrevistados 2, 3, 5, 6, 8), mas com diferentes horizontes temporais de intervenção (Entrevistados 3, 7, 8, 10). Essa abordagem é positivamente relacionada à ambidestria organizacional, segundo Chen *et al.* (2019) e Ferrer (2020), mas incoerente com os

estudos de Benner and Tushman (2003), para os quais cabe à alta gestão manter focos simultâneos no curto e longo prazos.

Do ponto de vista teórico, a partir da revisão de literatura empreendida e das evidências suportadas pela análise de dados, foi possível identificar implicações da ambidestria organizacional para a governança corporativa. Os resultados sugerem que a adequada compatibilização entre os temas requer a abordagem inovadora de governança, com a figura de um conselho de administração ativo, e que, em conjunto com o comitê executivo, desenhem a estratégia corporativa, incorporando curto e longo prazos, incremento e disrupção, ou seja, o adequado balanceamento entre *explore* e *exploit*.

Outro item que merece destaque, identificado na literatura e reforçado pela análise dos dados, seria a dimensão contextual, perpassando aspectos de pessoas e cultura organizacional. Foi possível reconhecer, especificamente nas comunicações internas e em documentos relacionados à implementação da estratégia, uma preocupação constante da alta gestão em unir elementos de gestão de desempenho aos de apoio social, o que está alinhado aos conceitos de ambidestria contextual elaborados por Gibson and Birkinshaw (2004). Assim, sugere-se que a criação de ambiente adequado à criação de ambidestria organizacional deve focar nos aspectos de comunicação adequada, certa informalidade, e uma cultura de tolerância ao erro honesto, como registrado por alguns dos entrevistados.

Um aspecto que foi observado, e pode vir a se configurar como um achado desta pesquisa, é o papel que comitês de assessoramento podem desempenhar como estrutura de organização da alta gestão na criação de um contexto de ambidestria. Os cinco comitês atualmente existentes tratam de temas considerados estratégicos e estruturantes, sejam relacionados a iniciativas de *exploitation*, sejam relacionados a *exploration*, e objetivam garantir a unidade de pauta e de agenda entre os subgrupos da alta gestão. Eles reforçam o contexto favorável à ambidestria, no momento em que as discussões ali travadas devem ser desdobradas nas diferentes áreas da companhia, e estimulam todos a dedicar parte de seu tempo a iniciativas para *exploit* e a projetos para *explore*. Não foram identificados na literatura estudos sobre a possível função antecedente e potencializadora que estruturas intermediárias de gestão podem exercer na criação de um contexto ambidestro, o que pode se configurar como um promissor espaço tanto para novas investigações como para a prática efetiva da gestão que pode lançar mão desse recurso.

Dessa forma, para responder ao problema de pesquisa de como ocorre o papel da alta gestão na criação de um contexto propício à ambidestria organizacional, verificou-se que, no caso estudado, isso se deu a partir de um consenso inicial entre a alta gestão acerca da

importância da ambidestria e da reorganização da própria forma de a alta gestão se reestruturar na direção de um modelo em que o conselho atua, em conjunto com a diretoria, como formulador e executor de estratégias, tendo uma agenda única com horizontes temporais de intervenção diferentes. Também se verificaram mudanças na estratégia que melhor balanceassem as iniciativas de *exploitation* e *exploration*, assim como a existência de elementos de comunicação e estruturais, a exemplo dos comitês de assessoramento, que reforçam o contexto de incentivo aos gestores para executarem abordagens ambidestras.

No que diz respeito a resultados obtidos nos últimos dois anos, após a reorganização promovida nas estruturas de alta gestão, cuja identificação se alinha com o terceiro objetivo específico desta investigação, os entrevistados não têm dúvidas quanto à melhoria observada nos resultados econômico-financeiros e nos níveis de eficiência operacional e lucratividade, especialmente nos atuais negócios (*exploitation*). Também foram identificadas diversas iniciativas e projetos de inovação, sinalizando que a companhia também estaria evoluindo em relação à criação de novos negócios, segmentos de clientes e novos mercados (*exploration*). Contudo, cabe salientar que os entrevistados tiveram dificuldades de categorizar as várias iniciativas e projetos em estratégias de inovação incremental ou disruptiva, e que o curto período de tempo em que elas estão em andamento dificulta a visualização de tais resultados.

Dessa forma, evidencia-se, a partir deste momento, o que venha a ser a principal, mas não única, limitação desta pesquisa: o seu recorte temporal. Embora se acredite que esteja devidamente justificada a escolha do momento da reorganização da alta gestão da Ânima Educação como início temporal de análise do presente caso, também é essa escolha responsável por relacionar os resultados positivos obtidos nos últimos dois anos à ambidestria organizacional.

Apesar de terem sido encontrados alguns elementos indicativos de uma organização ambidestra, não se pode esquecer que a ambidestria se refere ao desempenho de longo prazo (March, 1991) e que, portanto, o período estudado é insuficiente para se asseverar, a partir dos resultados dos últimos dois anos, que a Ânima Educação é uma organização ambidestra. Sugere-se, inclusive, que estudos posteriores possam, partindo dos fatos descritos nesta pesquisa, realizar investigações longitudinais com maior amplitude de análise a fim de aprofundar esta questão.

Outra limitação do presente estudo, também relacionada ao recorte metodológico, foi a opção de pesquisa de se concentrar na alta gestão como público entrevistado. Mesmo reconhecendo que é a alta gestão a principal responsável pela criação de um contexto organizacional favorável à ambidestria (Smith & Tushman, 2005), não se pode desconsiderar

que a existência da ambidestria contextual seria mais bem validada ao se incluírem na pesquisa integrantes dos grupos de gestão intermediária, funcionários técnicos e administrativos e, em se tratando de uma companhia de educação, os professores. O recorte focado na alta gestão também pode embutir vieses mais específicos desse grupo e desconsiderar visões diferentes de outros níveis organizacionais. Estudos posteriores podem ampliar os grupos analisados, focar em um determinado grupo diferente da alta gestão ou ainda validar os achados aqui apresentados em diferentes níveis organizacionais, analisando o fenômeno da ambidestria mais pela sua perspectiva emergente (“*bottom-up*”) do que pela perspectiva formal e hierárquica (“*top-down*”) (Zimmermann *et al.*, 2015).

Partindo-se do questionamento de um dos entrevistados a respeito do quão válida e oportuna a inovação disruptiva seria para pequenas e médias empresas, e com base na lacuna identificada por Bouncken *et al.* (2015) na produção científica sobre ambidestria para pequenas e médias empresas, também se sugere que essa pode ser uma excelente oportunidade para novas pesquisas e aprofundamentos.

Por fim, acredita-se, após todo o caminho percorrido, ter-se atingido os objetivos inicialmente propostos. As limitações expostas não invalidam os resultados obtidos, mas antes abrem espaço para novas investigações. Sensíveis ao momento vivido pelo mundo no ano de 2020, com a pandemia da Covid-19, e segundo Walsh (2020), não se pode desconsiderar a possibilidade de que, catalisado pela referida pandemia, o ensino superior esteja prestes a passar por uma grande mudança em seus modelos de negócios, o que vai exigir das organizações uma forte capacidade de inovar de forma disruptiva (The Economist Intelligence Unit, 2020). Essa realidade pode constituir promissora avenida para novas pesquisas relacionadas ao complexo e, mais do que nunca necessário, constructo da ambidestria organizacional.

REFERÊNCIAS

- Abbosh, O., Nunes P., & Downes, L. (2019). *Pivot to the future*. New York: Public Affairs.
- Abernathy, W. J. (1978). *The productivity dilemma*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 40-47.
- Accenture (2018). *Accenture Disruptability Index 2017*. São Paulo: Accenture.
- Acevedo, J., & Díaz-Molina, I. (2019). Exploration and Exploitation in Latin American Firms: The Determinants of Organizational Ambidexterity and The Country Effect. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(4), 6–15.
<https://doi.org/10.4067/s0718-27242019000400006>.
- Alizadeh, Y., & Jetter, A. J. (2019). Pathways for Balancing Exploration and Exploitation in Innovations: A Review and Expansion of Ambidexterity Theory. *International Journal of Innovation & Technology Management*, 16(5), N.PAG.
<https://doi.org/10.1142/S0219877019500329>.
- Anderson, D. W., Melanson, S. J., & Maly, J. (2007). The Evolution of Corporate Governance: power redistribution brings boards to life. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 780–797. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00608.x>.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies. *Long Range Planning*, 43(1), 104–122. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.08.003>.
- Ânima Educação. (2018). *Release Resultados Ânima Educação 3T18*. São Paulo. Recuperado de <https://ri.animaeducacao.com.br/>.
- Ânima Educação. (2019). *Release Resultados Ânima Educação 2T19*. São Paulo. Recuperado de <https://ri.animaeducacao.com.br/>.
- Ânima Educação. (2020). *Release Resultados Ânima Educação 4T19*. IT 20. São Paulo. Recuperado de <https://ri.animaeducacao.com.br/>.
- Asif, M. (2017). Exploring the antecedents of ambidexterity: a taxonomic approach. *Management Decision*, 55(7), 1489–1505. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0895>.
- Bank of America Corporation (2020). *Anima Educacao – a safer place to stay*. São Paulo. Retrieved from <https://www.bofam.com/en-us/content/global-research-about.html>.
- Barnard, C. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press.

- Bauer, M. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: Bauer M., & Gaskell G. (Eds.). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416096>.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award-- "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited" Ten Years Later. *Academy of Management Review*, 40(4), 497–514. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0042>.
- Bernal, O.-V., & Toro-Jaramilo, I.-D. (2019). Organizational Ambidexterity: Exploration and Exploitation. *International Journal of Innovation & Technology Management*, 16(5), N.PAG. <https://doi.org/10.1142/S0219877019500330>.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47–55.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>.
- Birkinshaw, J., Healey, M. P., Suddaby, R., & Weber, K. (2014). Debating the Future of Management Research. *Journal of Management Studies (John Wiley & Sons, Inc.)*, 51(1), 38–55. <https://doi.org/10.1111/joms.12061>
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? *California Management Review*, 58(4), 36.
- Bolsa de Valores de São Paulo. B3. Recuperado a partir de http://www.b3.com.br/pt_br/.
- Bouncken, R. B., Fredrich, V., & Pesch, R. (2015). Does Maturity Matter: How Do Planning Practices And Maturity Influence Radical Innovation? *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2015.14075>.
- Braun Endo, A. C., & Farias, L. A. de (2019). Ensino Superior no Brasil: privatização e transformação. *CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings*, 1–4.
- Brion, S., Mothe, C., & Sabatier, M. (2010). The Impact of Organisational Context and Competences on Innovation Ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 14(2), 151–178. <https://doi.org/10.1142/S1363919610002593>.
- BTG Pactual. (2020). *Ânima Educação. When the right strategy pays off despite tough millieu*. São Paulo. Recuperado de <https://www.btgpactualdigital.com/>.
- Burgers, H., Jansen, J., Bosch, F. V. den, & Volberda, H. (2009). Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 206-220.

- Câmara Leal, R. P., Carvalhal, A. L., & Iervolino, A. P. (2015). One Decade of Evolution of Corporate Governance Practices in Brazil. *Revista Brasileira de Finanças*, 13(1), 134–161. <https://doi.org/10.12660/rbfin.v13n1.2015.50904>.
- Cao Q., Simsek Z., & Zhang H. (2010). Modelling the Joint Impact of the CEO and the TMT on Organizational Ambidexterity. *Journal of Management Studies (John Wiley & Sons, Inc.)*, 47(7), 1272–1296. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00877.x>.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *Leadership Quarterly*, 20(2), 207–218. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.011>.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management*, 30(6), 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>.
- Carter, W.R. (2015). Ambidexterity deconstructed: a hierarchy of capabilities perspective, *Management Research Review*, 38(8), 794–812. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2014-0116>.
- Carvalhal da Silva, A., & Leal, R. (2005). Corporate Governance Index, Firm Valuation and Performance in Brazil. *Brazilian Review Of Finance*, 3(1), pp. 1-18. [doi:http://dx.doi.org/10.12660/rbfin.v3n1.2005.1143](http://dx.doi.org/10.12660/rbfin.v3n1.2005.1143).
- Castro C. B., Periñan, M. M. V. & Dominguez M. (2017). *Board members' contribution to strategy: The mediating role of board internal processes*. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.01.002>.
- Castro, C. B., De La Concha, M. D., Gravel, J. V., & Periñan, M. M. V. (2009). Does the Team Leverage the Board's Decisions? *Corporate Governance: An International Review*, 17(6), 744–761. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00772.x>.
- CFA Society Brazil.(2020). Retrieved from <https://cfasociety.org.br/>.
- Chandrasekaran, A., Linderman, K., & Schroeder, R. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of Operations Management*, 30(1-2), 134–151. <http://doi.org/10.1016/j.jom.2011.10.002>.
- Charan, R. (2005). *Boards that deliver: advancing corporate governance from compliance to competitive advantage*. Jossey-Bass.
- Charan, R., Useem, M., & Carey, D. (2014). *Governança ativa: as vantagens de uma liderança compartilhada entre conselheiros e executivos*. Rio de Janeiro: Campus.

- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2015). Building Multiunit Ambidextrous Organizations-A Transformative Framework. *Human Resource Management, 54*(S1), s155–s177. <http://doi.org/10.1002/hrm.21662>.
- Chen, J., Miller, D., & Chen, M-J. (2019). Top management team time horizon blending and organizational ambidexterity. *Strategic Organization: 1476-1270*. <https://doi.org/10.1177/1476127019883669>.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Citigroup Research. (2020). *Ânima Educação. Results: Even Stronger Than Expected*. São Paulo. Recuperado a partir de <https://corporateportal.brazil.citibank.com/>.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (2000). *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias* (9a. ed.). Rio de Janeiro: Rocco.
- Colombo, S. S. (org.) (2013). *Gestão Universitária. Os caminhos para a excelência*. Porto Alegre: Penso.
- Conselho Administrativo de Defesa Econômica – CADE (2016). *Atos de concentração no mercado de prestação de serviços de ensino superior*. Brasília/DF: Imprensa Oficial.
- Costonis. M., (2018). The wise pivot: four stages to become the insurer of the future. Accenture Blog. Retrieved from <https://insuranceblog.accenture.com/the-wise-pivot-four-stages-to-become-the-insurer-of-the-future>.
- Creswell. J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- D'Souza, D. E., Sigdyaal, P., & Struckell, E. (2017). Relative Ambidexterity: A Measure and a Versatile Framework. *Academy of Management Perspectives, 31*(2), 124–136. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0020>.
- Daily, C. M., & Schwenk, C. (1996). Chief Executive Officers, Top Management Teams, and Boards of Directors: Congruent or Countervailing Forces? *Journal of Management, 22*(2), 185. <https://doi.org/10.1177/014920639602200201>
- Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T., & Dalton, C. M. (2007). 1. The Fundamental Agency Problem and Its Mitigation: Independence, Equity, and the Market for Corporate Control. *Academy of Management Annals, 1*(1), 1–64. <https://doi.org/10.1080/078559806>.
- Damodaran, A. (2009). *Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Bookman.
- Dávila, T., Epstein M. & Shelton R. (2013). *Making innovation work: how to manage it, measure it, and profit from it* (Upd. Ed.). New Jersey: Pearson.
- Derbyshire, J. (2014). The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors. *Technovation*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.05.010>.

- Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, 32(11), 1422–1433. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1422>.
- Distrito (2020). *Distrito EdTech Report 2019*. Recuperado a partir de <http://conteudo.distrito.me/distrito-dataminer-edtech-report>.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-To-Organization Problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120–1153. <https://doi.org/10.2307/256994>.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67–72.
- Drucker, P. F. (2007). *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. In Harvard Business School Press Books.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. in: Kilmann, Pondy & Slevin (eds.): *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland.
- Duval, L. (2016). Organisational ambidexterity and the management accountant: a review. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 14(2), 9-28.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620–627. <https://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279496>.
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703–705. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707694>.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 21(10/11), 1105. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105:AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105:AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois III, L. J. (1997). Conflict and Strategic Choice: How Top Management Teams Disagree. *California Management Review*, 39(2), 42–62. <https://doi.org/10.2307/41165886>.
- Eleven Financial Research. (2020). *Ânima Educação. Colhendo frutos em meio à turbulência*. São Paulo. Recuperado de <https://elevenfinanciam.com/>.
- Eleven Financial Research. (2020). *Ânima Educação. Old new (hybrid) habits!* São Paulo. Retrieved from <https://elevenfinanciam.com/>

- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). *Separation of Ownership and Control*. Chicago Journals. The University of Chicago The Booth School of Business of the University of Chicago The University of Chicago Law School. Retrieved from http://lib.cufe.edu.cn/upload_files/other/4_20140516100706_9%20Fama%20E.F.,%20Jensen%20M.C.%EF%BC%881983%EF%BC%89Separation%20of%20Ownership%20and%20Control.pdf
- Ferrer, F. G. (2020). *Top management team and board of directors' temporal focus and strategic change: an empirical study*. Dissertação (mestrado CMAE). Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Canella Jr., A. A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. New York: Oxford University Press.
- Foster, R. N. (1986). Working the S-curve: Assessing technological threats. *Research Management*, 29, 17–20.
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171–183. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.004>.
- Gabrich, R., & Revilla, E. (2015). Building Ambidexterity by Structural Differentiation: The Moderating Role of Organizational Context. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2015(1), 1. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2015.16569>.
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the Innovating Organization. *Organizational Dynamics*, 10(3), 4–25. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90033-X).
- Geerts, A., Blindenbach-Driessen, F., & Gemmel, P. (2010). Achieving a balance between exploration and exploitation in service firms: A longitudinal study. *Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management*, Montreal.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 15, 91–112.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 29(13), 1465–1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48, 741–763.
- Goldman Sachs. (2020). *Anima Holding SA: First Take: 2Q20: Bottom-up efficiencies offset a challenging macro outlook*. São Paulo. Retrieved from <https://www.goldmansachs.com/worldwide/brazil/>.

Google Scholar. Retrieved from <https://scholar.google.com.br/>

Guerra, R. M. de A., Tondolo, V. A. G., & Camargo, M. E. (2016). O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 15(1), 44–64. <https://doi.org/10.5585/riae.v15i1.2168>.

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083026>.

He, Z. & Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>.

Hoper Educação. (2019). *Análise Setorial da Educação Superior Privada – Brasil* (12a. ed.). Foz do Iguaçu: Hoper Editora.

Houaiss, A. (2001). *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1/2), 178–229. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1441175>.

IBCG. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. (5a.ed.). São Paulo: IBGC.

Instituto Semesp. (2020b). *Tendências no ensino superior privado para o 2º semestre de 2020*. São Paulo: Semesp.

Instituto Semesp. (2020a). *Mapa do Ensino Superior no Brasil*. 10. ed. São Paulo: Semesp.

Isaacson, W. (2017). *Leonardo da Vinci*. Rio de Janeiro: Intrínseca.

J. P. Morgan Chase & Co. (2020a). *Anima. Very Strong 2Q20, as Company Delivers on Ticket and Margin Expansion Despite COVID-19 Headwinds*. São Paulo. Recuperado de <https://www.jpmorgan.com.br/pt/about-us>.

J. P. Morgan Chase & Co. (2020b). *Anima. Margin Upside, Strong Execution and Large Medica Portfolio, Reiterate OW, PT Up to R\$45*. São Paulo. Recuperado de <https://www.jpmorgan.com.br/pt/about-us>.

Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Bosch, F. A. J. V. den, & Volberda, H. W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797.

Jingkun Bai, & Jimei Ren (2016). Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. *Frontiers of Business Research in China (Higher Education Press)*, 10(4), 664–693. <https://doi.org/10.3868/s070-005-016-0024-7>.

- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>.
- Karrer, D., & Fleck, D. (2015). Organizing for Ambidexterity: A Paradox-based Typology of Ambidexterity-related Organizational States. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(4), 365–383. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015150029>.
- Kauppila O.-P. & Laurila J. S. (2012). Contextual Ambidexterity and Firm Performance: The Role of Interorganizational Collaboration. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.13800>.
- Khan, S. J., & Mir, A. A. (2019). Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc)*, 28(4), 652–663. <https://doi.org/10.1002/bse.2287>.
- Kim T. H., Gudergan, S. P., & Wilden, R. (2018). The Interaction Between Top Management Teams and Board of Directors in Dynamic Capabilities. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1(1). (<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.16085>).
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante* (6a. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kollmann, T., Kuckertz, A., & Stöckmann, C. (2009). Continuous Innovation in Entrepreneurial Growth Companies: Exploring the Ambidextrous Strategy. *Journal of Enterprising Culture*, 17(3), 297–322. <https://doi.org/10.1142/S0218495809000370>.
- Kriz, A., Voola, R., & Yuksel, U. (2014). *The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights*.
- Kroll, M., Walters, B. A., & Son A. L. (2007). The Impact of Board Composition and Top Management Team Ownership Structure on Post-Ipo Performance in Young Entrepreneurial Firms. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1198–1216. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159920>.
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). *Templates and turns in qualitative studies of strategy and management*. Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1479-8387\(2011\)0000006007](https://doi.org/10.1108/S1479-8387(2011)0000006007).
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47. <https://doi.org/10.2307/2391211>.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), 14, 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Yan Ling, & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>.

- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). 'Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity'. *Organization Science*, 29(3), 449–470. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>.
- Macus, M. (2008). Board Capability: An Interactions Perspective on Boards of Directors and Firm Performance. *International Studies of Management & Organization*, 38(3), 98–116. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825380304>.
- Mann, P. H. (1970). *Métodos de investigação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87. doi:10.1287/orsc.2.1.71.
- Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Martelanc, R., Pasin, R., & Cavalcante, F. (2005). *Avaliação de empresas: um guia para fusões e aquisições e gestão de valor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Martins, H. C., & Ziviani, F. (2010). Fluxo da informação e do conhecimento nos conselhos de administração: evidências empíricas a partir de sua configuração, competências, papéis e responsabilidades. In: *Finanças e Governança Corporativa: Práticas e Estudos de Caso*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ministério da Educação (MEC) / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – Inep. (2019). *Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas*. Brasília.
- Mom, T. J. M., Bosch, F. A. J. V. den, & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 44(6), 910–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x>.
- Mom, T. J. M., Bosch, F. A. J. V. den, & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427>.
- Müller, J., & Kunisch, S. (2018). Central Perspectives and Debates in Strategic Change Research. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 457–482. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12141>.
- O'Reilly, C. A. III & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, presente, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. doi:10.5465/amp.2013.0025.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22. doi:10.1525/cmr.2011.53.4.5.

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>.
- Oehmichen, M. L. M.; Heyden, D. G. & Volberda H. W. (2017) Boards of directors and organizational ambidexterity in knowledge-intensive firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 283-306, DOI: 10.1080/09585192.2016.1244904
- Ogrea C., & Herciu M. (2019). Ambidexterity – A New Paradigm for Organizations Facing Complexity. *Studies in Business and Economics*, 14(3), 145–159. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0050>.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 74-83.
- Papachroni, A., Heracleous, L. T., & Paroutis, S. (2015). *Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory : building a novel research agenda*. <https://doi.org/10.1177/0021886314553101>.
- Polanyi, M. (1983). *Personal knowledge*. London e Melbourne, Routledge & Kegan Paul.
- Polizel, C. & Steinberg, H. (2013). *Governança corporativa na educação superior*. São Paulo: Saraiva.
- Poole, M. S., & Ven, A. H. V. de (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562–578. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308389>.
- Popadiuk, S. (2012). Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32(1), 75–87. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.07.001>.
- Popadiuk, S., Luz, A. R. S. & Kretschmer, C. (2018) Dynamic Capabilities and Ambidexterity: How are These Concepts Related? *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, 22(5), 639-660. doi:10.1590/1982-7849rac2018180135.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Presidência da República (s.d.). Casa Civil Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. *Dispõe sobre as sociedades por ações*. Recuperada de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>.

- Ramos, S. C., & Roglio, K. D. (2013). *Cognição da Decisão em Top Management Teams*. In: *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Rocha, C. H., Granemann, S. R., Machado, A. L., Jardon, C., Silva, G. L. da, Rocha, I., Neto & Alfinito, S. (2003). *Gestão de instituições privadas de ensino superior*. São Paulo: Atlas.
- Rosenstein, S., & Wyatt, J. G. (1997). Inside directors, board effectiveness, and shareholder wealth. *Journal of Financial Economics*, 44(2), 229–250. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(97\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(97)00004-4).
- Schalka, B., & Sarfati, G. (2014). Board of Directors and Top Management Team. Ceo Relative Power and Financial Returns in Brazil. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 13(3), 356–371. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2014023>.
- Schilke, O., Songcui Hu, & Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalistic Process*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>.
- Soares, J. L., Reis, D. R., Cunha, J. C., & Steiner Neto, P. J. (2018). ‘Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions’. *Journal of Technology Management & Innovation*, 13(3), 36–45. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242018000300036>.
- Tahar, S., Niemeyer, C., & Boutellier, R. (2011). Transferral of Business Management Concepts to Universities as Ambidextrous Organisations. *Tertiary Education and Management*, 17(4), 289–308. <http://doi.org/10.1080/13583883.2011.589536>.
- Taródy, D. (2016). Organizational Ambidexterity as a New Research Paradigm in Strategic Management’. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47(5), 39–52. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=116093829&lang=pt-br&site=ehost-live>.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 18(7), 509.
- The Economist Intelligence Unit. (2020). *New schools of thought: Innovative models for delivering higher education*. London: The Economist Intelligence Unit Limited.
- Turner, N., & Lee-Kelley, L. (2013). Unpacking the theory on ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics. *Management Learning*, 44(2), 179–196. <https://doi.org/10.1177/1350507612444074>.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465. <https://doi.org/10.2307/2392832>.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A., III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–28.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986). Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, 29(1), 29–44. <https://doi.org/10.2307/41165225>.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 30(2), 221–231. <https://doi.org/10.1002/smj.738>.
- Useem, M., Carey, D., & Charan, R. (2014). If the Board Monitors the Company, Who Monitors the Board? *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–4.
- Ven, A. H. V. de (1992). Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 13, 169–188. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131013>.
- Volpp Sierra, J. C., & Celina Carmona, V. (2016). Ambidesteridade Organizacional: um Estudo Bibliométrico. *Revista de Ciências da Administração*, 18(46), 23–36. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2016v18n46p23>.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195–219.
- Walsh, J. D. (2020, jul. 11). How Coronavirus Will Disrupt Future Colleges & Universities. *New York Magazine*. Retrieved from <https://nymag.com/intelligencer/2020/05/scott-galloway-future-of-college.html>.
- Westphal, J. D. (1999). Collaboration in the Boardroom: Behavioral and Performance Consequences of Ceo-Board Social Ties. *Academy of Management Journal*, 42(1), 7–24. <https://doi.org/10.2307/256871>.

- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58–65. <https://doi.org/10.2307/2392599>.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. (5a. ed.). São Paulo: Bookman Editora.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (2012). *Determinants of board directors' strategic involvement*.
- Zenlin K., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2011). The Influence of Top Management Team's Corporate Governance Orientation on Strategic Renewal Trajectories: A Longitudinal Analysis of Royal Dutch Shell plc, 1907-2004. *Journal of Management Studies* (John Wiley & Sons, Inc.), 48(5), 984–1014. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00961.x>
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How Is Ambidexterity Initiated? The Emergent Charter Definition Process. *Organization Science*, 26(4), 1119–1139. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0971>.

APÊNDICE A– Roteiro de Entrevista com a Alta Gestão

Prezado Integrante da Alta Gestão da Ânima Educação (Conselho de Administração e Diretoria Executiva),

É com satisfação que agradecemos a aceitação do convite para participar da pesquisa referente ao Mestrado Profissional em Administração de André Tavares Andrade, na condição de entrevistado(a). Intitulada “AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DA ALTA GESTÃO PARA A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO”, tem a Ânima Educação como estudo de caso. Nesse sentido, solicitamos que responda livremente às perguntas formuladas sempre tomando como base das respostas a Ânima Educação. Por oportuno, destacamos o anonimato dos respondentes e a confidencialidade dos dados, os quais serão objeto de análise de forma agregada, e limitados a fins acadêmicos.

#	Pergunta	Objetivo	Principais Conceitos Abordados	Referências
1	Você poderia descrever quais foram as principais motivações para a mudança empreendida nas estruturas de alta gestão e governança no 2º semestre de 2018?	Analisar a força do conceito da ambidestria organizacional como motivação para a mudança nas estruturas de alta gestão e governança.	Estratégia de inovação e paradoxo	Gupta <i>et al.</i> (2006); Volpp Sierra e Celina Carmona (2016).
2	Como as mudanças citadas na pergunta anterior têm impactado as decisões e ações ocorridas desde então?	Investigar a existência de elementos de ambidestria na estratégia corporativa desde a implantação da mudança nas estruturas de alta gestão e governança.	Ambidestria organizacional, <i>exploitation</i> e <i>exploration</i>	He, Z. L., e Wong, P. K. (2004); O'Reilly e Tushman (2013).
3	Como os indicadores de desempenho, tanto no que dizem respeito à excelência operacional como à inovação, têm se comportado nos últimos dezoito meses?	Investigar a existência de elementos de ambidestria nos resultados da companhia desde a implantação da mudança nas estruturas de alta gestão e governança.	Desempenho, excelência operacional e inovação	Uotila <i>et al.</i> (2009); Geerts <i>et al.</i> (2010); Junni <i>et al.</i> (2013).
4	Tendo em vista os últimos dezoito meses, quais elementos a alta gestão tem utilizado para equilibrar a busca da excelência operacional e maiores margens de lucratividade com um ambiente favorável à criatividade e busca de novas oportunidades?	Compreender acerca da existência de elementos de ambidestria contextual e quais as formas utilizadas para o equilíbrio da tensão <i>exploitation-exploration</i> .	Paradoxo, contexto e ambidestria organizacional	Smith e Tushman (2005); Andriopoulos e Lewis (2009); Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A. e Volberda, H. W. (2009).

(Continua)

(Conclusão)

#	Pergunta	Objetivo	Principais Conceitos Abordados	Referências
5	Quais são os principais papéis do Conselho de Administração desde o 2º semestre de 2018 tanto em relação à busca de excelência operacional como de inovação?	Identificar diferenças de foco entre as principais estruturas de alta gestão e governança em relação ao binômio <i>exploitation-exploration</i> .	Governança e alta gestão como habilitadores da ambidestria	Anderson, Melanson e Maly (2007); Zahra e Pearce (2012).
6	Quais são os principais papéis da Diretoria Executiva desde o 2º semestre de 2018 tanto em relação à busca de excelência operacional como de inovação?	Identificar diferenças de foco entre as principais estruturas de alta gestão e governança em relação ao binômio <i>exploitation-exploration</i> .	Governança e alta gestão como habilitadores da ambidestria	Anderson, Melanson e Maly (2007); Zahra e Pearce (2012).
7	Quais principais barreiras têm sido enfrentadas pela empresa em relação à busca conjunta de excelência operacional e inovação?	Compreender a importância da ambidestria organizacional no contexto específico do setor de educação superior brasileiro.	Paradoxo, contexto e ambidestria organizacional	Smith e Tushman (2005); Andriopoulos e Lewis (2009); Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A. e Volberda, H. W. (2009).