

ESTRA - Estratégia

O IMPACTO DA AMBIDESTRIA NO DESEMPENHO DOS HOSPITAIS
BRASILEIROS ANTES E DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

RESUMO

A literatura acadêmica indica que o desempenho está relacionado com a capacidade de uma empresa ser ambidestra, o que significa que uma empresa explora seus conhecimentos, capacidades e recursos internos existentes para se tornar mais eficiente, garantindo assim sua sobrevivência em curto prazo, ao mesmo tempo em que explora novos conhecimentos, recursos, mercados, inovações, capacidades com o objetivo de adaptar a empresa às mudanças que vêm do meio ambiente, garantindo assim a sua sobrevivência em longo prazo. Além da complexidade e do dinamismo inerentes ao setor de saúde, os hospitais enfrentam a Pandemia da COVID-19, que é um enorme desafio estrutural e estratégico que até agora vem obrigando os hospitais a adaptarem suas rotinas operacionais, bem como estratégicas de curto e longo prazo. Diante deste contexto, o estudo tem como objetivo investigar a influência da ambidestria organizacional no desempenho de hospitais privados que possuem Unidades de Tratamento Intensivo (UTI), quando moderados pela turbulência de mercado, antes e durante a Pandemia de COVID-19. A pesquisa se enquadra como quantitativa, descritiva e explicativa em sua abordagem. O estudo atingiu uma amostra total de 85 instituições, nas quais os dados descritivos foram analisados por meio do IBM SPSS, e o procedimento Partial Least Square (PLS) foi aplicado para verificar se as hipóteses eram sustentadas. Os resultados mostraram que um ano antes da Pandemia, o desempenho dos hospitais foi influenciado pelas estratégias de *exploitation* e de *exploration*, no entanto, durante a Pandemia, os hospitais mudaram a sua abordagem se direcionando para um enfoque de *exploration*. Assim como outros estudos da área, o constructo da ambidestria afetou o desempenho dos hospitais em 2019 e 2020.

Palavras-chave: Mercado turbulento. Ambidestria. Desempenho. Hospitais. Pandemia da COVID-19

ABSTRACT

The academic literature indicates that performance is related to a company's ability to be ambidextrous, which means that a company exploits its existing knowledge, capabilities and internal resources to become more efficient, thus ensuring its short-term survival, at the same time which explores new knowledge, resources, markets, innovations, capacities in order to adapt the company to changes that come from the environment, thus guaranteeing its long-term survival. In addition to the complexity and dynamism inherent in the health sector, hospitals face the COVID-19 pandemic, which is a huge structural and strategic challenge that until now has forced hospitals to adapt their operational as well as short and long-term strategic routines. In this context, the study aims to investigate the influence of organizational ambidexterity on the performance of private hospitals that have an ICU, when moderated by market turbulence, before and during the COVID-19 pandemic. The research fits as quantitative, descriptive and explanatory in its approach. The study reached a total sample of 85 institutions, in which descriptive data were analyzed using IBM SPSS, and the Partial Least Square (PLS) procedure was applied to verify whether the hypotheses were supported. The results showed that a year before the pandemic, the performance of hospitals was influenced by exploitation and exploration strategies, however, during the pandemic, hospitals changed their approach to an exploration approach. As with other studies in the area, the ambidexterity construct affected the performance of hospitals in 2019 and 2020.

Keywords: Turbulent market. Ambidexterity. Performance. Hospitals. Pandemic of the COVID19.

1 INTRODUÇÃO

A ambidestria organizacional representa a capacidade de buscar e alcançar dois tipos diferentes de objetivos ou fins relacionados, por exemplo, inovação incremental (*exploration*) e radical (*exploration*) (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013; BURGESS *et al.*, 2015).

Nesse contexto, estudos indicam que a ambidestria organizacional desempenha um papel importante ao influenciar o desempenho das organizações em diferentes níveis (HE; WONG, 2004; OREILLY; TUSHMAN, 2013; JUNNI *et al.*, 2013; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008), sendo o desafio da ambidestria combinar a estratégia da empresa com seus recursos e habilidades (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Estudos indicam ambidestria organizacional no contexto da gestão do conhecimento em hospitais públicos do Reino Unido (BURGESS *et al.*, 2015), bem como um estudo recente que investigou os mecanismos que determinam os comportamentos ambidestros em relação a enfermarias hospitalares (FOGLIA *et al.*, 2019) e também há uma pesquisa qualitativa que explorou o papel dos recursos humanos para estimular a ambidestria no setor de saúde da Índia (MALIK; BOYLE; MITCHELL, 2017).

A Pandemia COVID-19 afetou fortemente a economia de diferentes regiões e setores, como saúde e transporte e impôs desafios clínicos, organizacionais e sistêmicos de curto a médio e longo prazo (KRINGOS *et al.*, 2020; SHEN *et al.*, 2020)

No contexto apresentado e diante de uma lacuna empírica na literatura a respeito da mensuração do efeito das estratégias de *exploitation*, *exploration* e ambidestria no desempenho de hospitais, inseridos em uma severa turbulência de mercado, como a Pandemia de COVID-19, tem-se a seguinte questão de pesquisa é: qual a influência da turbulência de mercado nas estratégias de inovação de hospitais privados que possuem Unidades de Terapia Intensivas (UTI) antes e durante a Pandemia de COVID-19?

Motivos que explicam o enfoque deste estudo nos hospitais são: i) pela sua importância e necessidade para o bem-estar de toda a sociedade (CONWAY; COYLE; SONNENFELD, 2017); ii) sua natureza intrincada de processos complexos entregues por equipes interdisciplinares (LANDRY; ERWIN, 2015); iii) sua expansão contínua em termos de complexidade que muda constantemente e impacta indivíduos e grupos (LONGENECKER; LONGENECKER, 2014); iv) em função de os hospitais serem influenciados e pressionados pelas mudanças ambientais para melhorar as práticas gerais e a qualidade dos serviços (WASILEWSKI, 2019); v) a maior parte da literatura não relaciona os conceitos de ambidestria às organizações de saúde, referenciados empiricamente (WASILEWSKI, 2019), e vi) compreende os efeitos da exploração e exploração, do ponto de vista da saúde, sendo necessária para o avanço geral dos hospitais (WASILEWSKI, 2019).

No âmbito metodológico, esta pesquisa contribui com a literatura por meio de uma pesquisa descritiva e explicativa aplicou a modelagem de equações estruturais (SEM) para apoiar ou refutar as hipóteses levantadas (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Na esfera gerencial, esta pesquisa pode ser útil para gestores e CEOs de hospitais, uma vez que eles podem relacionar os achados da pesquisa ao seu contexto prático, assim como os gestores de hospitais podem conhecer um conceito estratégico altamente aplicável.

2 AMBIDESTRIA, DESEMPENHO DOS HOSPITAIS E PANDEMIA DA COVID-19

2.1 EXPLOITATION, EXPLORATION E AMBIDESTRIA

March (1991) definiu a *exploitation* como o refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução, e por outro lado está a *exploration*, que envolve busca, variação, tomada de risco, experimentação, posta em ação, flexibilidade, descoberta e inovação, porém, por ser bastante genérica.

Exploitation recombina os conhecimentos e habilidades atuais para atender a novas necessidades com o objetivo de gerar eficiência (GASTALDI *et al.*, 2018; HE; WONG, 2004; JUNNI *et al.*, 2013; MARCH, 1991; NAFEI, 2019). *Exploration* está ligada à busca por novas possibilidades, novos conhecimentos, oportunidades, clientes, mercados, inserção de novos produtos e processos na empresa (HE; WONG, 2004; NAFEI, 2019),

Ambidestria organizacional é definida como a capacidade de uma organização de buscar a *exploitation* e *exploration* ao mesmo tempo (ATUAHENE-GIMA; MURRAY, 2005; VRONTIS *et al.*, 2017).

A coexistência de *exploitation* e da *exploration* é considerada essencial para a implementação de boas estratégias organizacionais (JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2005) juntamente com sua distribuição estratégica dentro da empresa, que influenciam o desempenho da empresa de forma positiva (HE; WONG, 2004) .

Tay e Lusch (2007) corroboram essa visão, destacando a importância da aprendizagem nas estratégias de *exploitation* e *exploration* em um ambiente complexo e turbulento, assim como o setor de saúde se apresenta. Nesse sentido, afirma-se que os hospitais são uma das formas mais complexas e interdependentes de organização onde a instabilidade e aspereza são uma característica determinante e inerente ao setor da saúde, e pela natureza do negócio e a complexidade do cenário ambiental, organizações e profissionais de saúde são pressionados a projetar soluções inovadoras e buscar inovações para superar falhas e lacunas (SKICA; MROCZEK; LEŚNIEWSKA-GONTARZ, 2018; KODNER; SPREEUWENBERG, 2002).

2.2 DESEMPENHO HOSPITALAR

As empresas enfrentam complexidade, incerteza, alta competitividade e desafios de mudanças rápidas no ambiente de negócios (OBEIDAT *et al.*, 2016), o que afeta o desempenho das empresas.

Uma assistência de maior qualidade pode aumentar a lucratividade, reduzindo custos, reduzindo desperdícios, aumentando o número de pacientes e, conseqüentemente, uma maior participação de mercado, além disso, pacientes satisfeitos pagam preços mais elevados, assim, hospitais com atendimento de alta qualidade e baixo custo operacional tendem a realizar melhor (JIANG; FRIEDMAN; BEGUN, 2006).

A competição por mercados, insumos e recursos torna o desempenho essencial para o sucesso da organização e, como consequência, o papel desse constructo tornou-se preponderante para as empresas como forma de medir se os resultados foram alcançados ou não, portanto, hospitais inseridos em mercados competitivos têm maior probabilidade de sofrer pressão para sustentar altos níveis de satisfação do paciente a fim de manter ou ganhar participação de mercado (AL-AMIN *et al.*, 2018; RICHARD *et al.*, 2009).

2.3 TURBULÊNCIA DO MERCADO E A PANDEMIA DE COVID-19 E SEUS EFEITOS

Empresas implementam estratégias de mudança de produtos e serviços para satisfazer as necessidades e preferências dos clientes com o objetivo de sobreviver à Pandemia (APPIAH-NIMO; AGYAPONG, 2020).

Já empresas inseridas em mercados altamente turbulentos são mais propensas a se envolver em altos níveis de inovação para desenvolver novos produtos e ou serviços para agradar seus clientes, dependendo da extensão em que a interação entre as capacidades de adequação ao mercado e a inovação pode ser esperada (CHEN *et al.*, 2016).

A turbulência do mercado é um fator relevante, pois aumenta a incerteza e o risco nos processos de negócio, o que geralmente afeta o desempenho. Um ambiente turbulento de negócios é caracterizado por incertezas e mudanças difíceis de prever, de forma que o surgimento de preocupações ambientais gera oportunidades e ameaças e, conseqüentemente, afeta as abordagens de negócios implementadas pelas empresas (CH'NG; CHEAH; AMRAN, 2021; LIU, 2013).

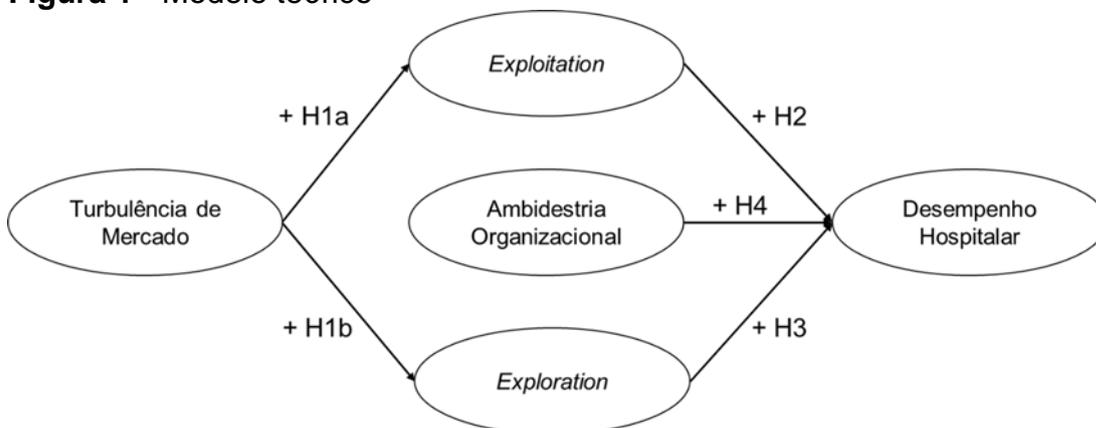
Quando comparada com Pandemias anteriores, do ponto de vista da saúde, COVID-19 tem maior impacto em idosos e pessoas com comorbidades. As medidas de bloqueio impostas em todo o Mundo impedem a livre circulação de bens, de serviços e de pessoas, interrompendo as cadeias de abastecimento internacionais. Assim, a atual Pandemia gerou turbulência no mercado, o que proporcionou endividamento familiar e empresarial, que amplifica o choque econômico causado pela Pandemia (BRODEUR *et al.*, 2020).

Mudanças no mercado e mudanças no nível de desequilíbrio no contexto externo impactam na aquisição e no desenvolvimento de novas competências. A coexistência de aproveitamento e exploração pode ser considerada essencial para a implementação de boas estratégias organizacionais (JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2005).

3 HIPÓTESES

O modelo teórico indica que a turbulência do mercado influencia as estratégias de inovação de exploração e as estratégias de inovação de exploração, bem como o impacto isolado dos constructos de exploração, exploração e ambidestria no desempenho.

Figura 1 - Modelo teórico



Fonte: os autores (2020)

3.1 TURBULÊNCIA DE MERCADO NA *EXPLOITATION* E NA *EXPLORATION*

Em um mercado em rápida mudança, a *exploitation* pode desempenhar um papel importante em relação ao desempenho, pois permite que uma empresa introduza novos produtos rapidamente para ficar à frente da concorrência, bem como permite que a empresa atenda às mudanças nas preferências dos clientes (DESARBO *et al.*, 2005)

O processo de *exploitation* envolve riscos e incertezas mínimos, o que proporciona regularidade dos lucros, sendo esse tipo de inovação preferível em contextos de mercados turbulentos (MARCH, 1991; SHI; SU; CUI, 2020). Assim, para Molina-Castillo, Jimenez-Jimenez e Munuera-Aleman (2011) em altos níveis de turbulência de mercado, as organizações devem aplicar uma estratégia de exploração que lhes permita se proteger das ameaças externas dos concorrentes, bem como alcançar melhores resultados de curto prazo. De acordo com a literatura, a seguinte hipótese é apresentada:

H1a - Existe uma relação positiva entre turbulência de mercado e *exploitation*.

A *exploration* envolve o desenvolvimento de novos recursos e inovação de produtos dentro da empresa. Quando as empresas experimentam baixos níveis de turbulência de mercado ou competitividade, devem fortalecer as habilidades de *exploration* que lhes permitam desenvolver novos produtos radicais e dar-lhes uma vantagem competitiva (MOLINA-CASTILLO; JIMENEZ-JIMENEZ; MUNUERA-ALEMAN, 2011).

Além disso, de acordo com Jaworski e Kohli (1993), a turbulência do mercado está relacionada à extensão das mudanças nas preferências do cliente. As empresas que operam em um ambiente de mercado turbulento estão sob maior pressão para inovar, assumir riscos e / ou ser proativas na previsão das demandas dos consumidores do que as empresas que operam em um ambiente de mercado estável. Portanto, com base na teoria apresentada, é proposta a seguinte hipótese:

H1b - Existe uma relação positiva entre turbulência de mercado e *exploration*.

3.2 *EXPLOITATION* E DESEMPENHO HOSPITALAR

O foco na *exploitation* possivelmente pode melhorar o desempenho da empresa no curto prazo, mas não é sustentável, devido a sua natureza estar relacionada ao aumento da eficiência e capacidade de melhor adaptar a empresa aos ambientes atuais, somados a isso, aumenta a capacidade de investimento da empresa para *exploration* (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; SEVERGNINI; VIEIRA; GALDAMEZ, 2018; UOTILA *et al.*, 2009).

Embora Levinthal e March (1993) argumentem que uma organização que se dedica exclusivamente à exploração normalmente sofrerá de obsolescência, tal afirmação é apoiada por Uotila *et al.* (2009), que afirma que quando as organizações enfatizam muito a *exploitation* e se torna desatualizada, uma vez que perde sua capacidade de obter novas habilidades, processos, conhecimentos e recursos, comprometendo seu desempenho de longo prazo.

Segundo Benner e Tushman (2003), a *exploitation* está relacionada ao aumento do desempenho uma vez que à empresa deve ser capaz de transformar recursos existentes em novas soluções e inovações incrementais que agregam valor para os clientes. Nesse sentido, se tem, a seguinte hipótese.

H2 - Existe uma relação positiva entre a *exploitation* e o desempenho dos hospitais.

3.3 EXPLORATION E DESEMPENHO HOSPITALAR

Segundo March (1991) a *exploration* está ligada à capacidade gerencial de criação, de inovação, de experimentação, de pesquisa e de descoberta, que resulta no alcance de resultados em longo prazo.

A estratégia de *exploration* permite a empresa reconhecer oportunidades e desenvolver novos conhecimentos, que podem ser traduzidos na forma de novos produtos, processos e mercados, com foco na sobrevivência em longo prazo (MARCH, 1991; UOTILA *et al.*, 2009). As iniciativas de *exploration* contribuem para o desenvolvimento e criação de novos conhecimentos e capacidades que são necessários não apenas para a sobrevivência da empresa, mas também para a sua prosperidade em longo prazo (UOTILA *et al.*, 2009).

No entanto, March (1993) afirma que uma organização que se dedica exclusivamente à *exploration* sofrerá normalmente o fato de nunca obter o retorno de seu conhecimento, somado ao fato de que a *exploration* está relacionada a resultados de longo prazo e às vezes pode levar as empresas a um ciclo vicioso de busca, de fracasso e de mudança (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Em relação à evidência empírica, uma pesquisa realizada em 279 empresas de manufatura no índice Standard & Poor's 500 de 1989 encontrou uma relação curvilínea entre a quantidade relativa de exploração e o desempenho financeiro (UOTILA *et al.*, 2009). Outro estudo comprovou, empiricamente, que em ambientes dinâmicos, as inovações exploratórias aumentam o desempenho financeiro das empresas (JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2005).

O ambiente hospitalar se apresenta dinâmico na medida em que os hospitais sofrem com as pressões da legislação, das necessidades dos pacientes, da prestação de serviços e da reestruturação organizacional (FOGLIA *et al.*, 2019), a partir disso é levantada a seguinte hipótese:

H3 - Existe uma relação positiva entre a *exploration* e o desempenho dos hospitais.

3.4 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO HOSPITALAR

Espera-se que as empresas ambídestras, aquelas que executam simultaneamente iniciativas de *exploitation* e *exploration*, obtenham desempenho financeiro superior quando comparadas às não ambídestras ou que se concentram em uma dimensão em relação à outra (MARCH, 1991; TUSHMAN; O'REILLY III, 1996).

As evidências empíricas sobre os efeitos da ambídestria no desempenho são controversas, por exemplo, as pesquisas de Dranev, Izosimova e Meissner (2018), He e Wong (2004), Lubatkin *et al.* (2006), Morgan e Bethon (2008), Severgnini, Vieira e Galdamez (2018) encontraram associação positiva com o desempenho da firma.

O equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* permite a uma empresa não só gerir melhor, mas também evitar os fatores que prejudicam o seu desempenho, de forma que é necessário equilibrar as novas iniciativas com as já existentes para garantir a sobrevivência da empresa e prosperidade (JUNNI *et al.*, 2013).

Em toda a literatura existem evidências empíricas relacionando a relação positiva da ambídestria com o desempenho, por exemplo, das pesquisas de He e

Wong (2004), Lubatkin *et al.* (2006), Morgan e Bethon (2008), Severgnini, Vieira e Galdamez (2018), e mais recentemente Dranev, Izosimova e Meissner (2018).

Um estudo baseado em uma amostra de 206 firmas de manufatura em Cingapura e Malásia provou empiricamente que a interação entre estratégias de inovação exploratória e exploratória tem uma conexão positiva com o crescimento das vendas (He & Wong, 2004).

A pesquisa realizada por Lubatkin *et al.* (2006) em 139 pequenas e médias empresas comprova a existência do efeito positivo da ambidestria organizacional sobre o desempenho. Dranev, Izosimova e Meissner (2018) encontraram evidências empíricas de que a ambidestria organizacional, no setor de energia e farmacêutica, está associada ao desempenho empresarial.

Pelo fato da *exploitation* e *exploration* serem complementares entre si, são motres de sustentação e de crescimento do negócio, em que seu equilíbrio é essencial para criar uma estrutura de melhorias sustentáveis em direção ao desempenho (MORGAN; BERTHON, 2008). Diante desse contexto, se apresenta a seguinte hipótese:

H4 - Existe uma relação positiva entre a ambidestria e o desempenho hospitalar.

4 MÉTODO

Para esta pesquisa, foi utilizado um desenho de pesquisa transversal e quantitativa com base no método survey, exploratória com fins de esclarecer situações e não se destina a fornecer evidências conclusivas, e descritiva, pois visa descrever características de objetos, de pessoas, de grupos, de organizações ou de ambientes (COOPER; SCHINDLER, 2016).

4.1 COLETA DE DADOS

De acordo com os dados, o Brasil possui quase 41.741 leitos de UTI, distribuídos em 1.961 hospitais, cerca de 24% do país possuem hospitais com UTI (Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde, 2016).

A distribuição dos hospitais brasileiros com UTI por região é descrita: 129 hospitais do Norte, 396 hospitais do Nordeste, 166 hospitais do Centro-Oeste, 982 hospitais do Sudeste, 288 hospitais do Sul, em que São Paulo se apresenta de longe o proprietário de UTI mais relevante, representando 24,1% de todos os estabelecimentos de UTI no Brasil (Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde, 2016).

Os dados quantitativos deste estudo foram extraídos de uma *survey* em hospitais privados, de pequeno, de médio e grande porte, que possuem UTI, distribuídos nas cinco macrorregiões geográficas do Brasil.

A revisão da literatura referente a ambidestria, desempenho hospitalar e COVID-19 foi realizada por meio das plataformas Scopus, Capes Digital, Web of science e Google Scholar, utilizando os termos “Ambidestria e desempenho empresarial”, “COVID-19 e desempenho hospitalar”, “Ambidestria e Hospitais”, “Ambidestria e Desempenho de Hospitais”, que às vezes era aplicado apenas no Título ou no Resumo, quando possível.

As respostas da pesquisa foram capturadas sob a percepção dos entrevistados antes dos efeitos da Pandemia COVID-19 (outubro-novembro / 2019) e durante os efeitos da Pandemia COVID-19 (outubro-novembro / 2020).

4.2 AMOSTRA

Foram coletadas 86 respostas, em que uma delas foi eliminada por apresentar dados discrepantes, o respondente preencheu "discordo totalmente" em toda a pesquisa, padrão que difere das demais. A pesquisa coletada não apresentou dados faltantes, e a presença de *outliers* não apresentou divergência que permitisse sua exclusão; portanto, os outros dados foram mantidos (Hair *et al.*, 2014).

A maioria dos respondentes é da região Sudeste (31,8%) e em relação à quantidade de leitos de UTI, 38,9% dos entrevistados declararam possuir em torno de 101 a 200 leitos e, como média geral, os hospitais possuem 186 leitos, variando de 25 a 1200 leitos de UTI. A maioria dos hospitais (70,6%) iniciou suas atividades há mais de 20 anos. As principais características da amostra referem-se ao fato de a maioria dos hospitais possuírem mais de 20 anos de funcionamento e estarem implantados em sua maioria nas regiões Sudeste e Nordeste, assim como 71,8% dos entrevistados possuem menos de 200 leitos.

O tamanho da amostra foi definido a partir da análise fornecida pelo aplicativo G * Power. Ringle, Silva e Bido (2014) reconhecem a amostra mínima apresentada pelo G * Power, embora os autores recomendem duas ou três vezes o valor calculado para serem mais consistentes.

Como parâmetros, foi aplicado um tamanho de efeito (f^2) de 0,15, nível de significância de 5%, poder estatístico de 0,80 e com três preditores, conforme apresentado no modelo teórico, que resultou em uma amostra total mínima de 77 casos (FAUL *et al.*, 2009).

4.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Foi aplicado um questionário contendo questões sobre turbulência de mercado, exploração, exploração e desempenho hospitalar, em escala tipo Likert de sete pontos, com opções de respostas variando de 1 a 7, entre discordo totalmente a concordo totalmente.

A escala de turbulência de mercado (TM) de quatro itens foi adaptada dos estudos realizados por Miller e Friesen (1982) e Naman e Selvin (1993). As questões relacionadas à *exploitation* (ET) e *exploration* (EX) foram extraídas do estudo realizado por Morgan & Berthon (2008).

Por fim, as questões relacionadas ao desempenho hospitalar (DH) foram extraídas do estudo realizado por Gbadeyan, Boachie-Mensah e Osemene (2017), que analisou dados de um hospital na Nigéria.

4.4 PRÉ-TESTE

Inicialmente, a escala original foi traduzida do inglês para o português, sendo essa tradução posteriormente corrigida por dois juízes doutores em estratégia independentes. Em uma segunda etapa, foi realizado um pré-teste com cinco gestores de hospitais localizados em Fortaleza para verificar a compreensão do instrumento. O questionário foi aplicado no local de trabalho de cada um dos respondentes.

Foi solicitado que analisassem se as questões eram coerentes, de fácil compreensão, bem como se alguma correção era necessária. Os cinco entrevistados concordaram com a qualidade do instrumento e apontaram algumas correções com o objetivo de melhor adaptá-lo ao ambiente hospitalar (MALHOTRA, 2011).

5 RESULTADOS DA PESQUISA

A avaliação do modelo de medição inclui a avaliação da carga fatorial (valor limite de 0,70). Confiabilidade composta (valor limite de 0,70), variância média extraída (valor limite de 0,50) e validade discriminante (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009).

A Tabela 1 mostra que todas as cargas fatoriais das variáveis latentes estavam bem acima do valor limite de 0,70. Em seguida, avaliamos a confiabilidade composta (CC) e a variância média extraída (AVE). CC é a consistência interna dos itens da escala. Em contraste, AVE é a medida da quantidade de variância que é capturada por um constructo em relação à quantidade de variância devido ao erro de medição (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009). A Tabela 1 também mostra que os valores mínimos de CC e AVE são alcançados, portanto, atendem ao requisito de CC e AVE (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2014).

Tabela 1 – Avaliação do modelo de medição

Constructo	2019				2020			
	DH	ET	EX	TM	DH	ET	EX	TM
Desempenho hospitalar	0,715				0,740			
Exploitation	0,616	0,921			0,573	0,935		
Exploration	0,564	0,418	0,805		0,673	0,689	0,826	
Turbulência de Mercado	0,533	0,502	0,414	0,777	0,421	0,267	0,317	0,766
CC	0,839	0,957	0,880	0,749	0,849	0,965	0,895	0,733
AVE	0,512	0,849	0,649	0,604	0,548	0,874	0,682	0,586

Nota 1: todas as correlações são significativas a 0,05.

Nota 2: os valores diagonais representam a raiz quadrada do AVE.

Nota 3: os valores de CC e AVE foram superiores ao mínimo esperado para cada item

Fonte: dados de pesquisa (2020)

A ambidestria organizacional (AO) foi mensurada por meio de uma escala de oito itens, sendo quatro para medir a *exploitation* e quatro para medir a *exploration*, originada do trabalho de Morgan & Berthon (2008). O modelo que agrupa as variáveis dos constructos de *exploitation* e *exploration* foi aplicado por Marques e Silveira-Martins (2017) e por Severgnini, Vieira e Galdamez (2018). Para evitar a multicolinearidade entre ambidestria, *exploitation* e *exploration*, as hipóteses de cada constructo foram testadas separadamente. Na Tabela 2 se demonstra a avaliação do modelo com a ambidestria como variável independente.

Tabela 2 – Avaliação do modelo de medição com ambidestria

Constructo	2019		2020	
	AO	DH	AO	DH
Ambidestria Organizacional	0,716		0,811	
Desempenho Hospitalar	0,699	0,732	0,673	0,741
CC	0,900	0,840	0,938	0,850
AVE	0,536	0,514	0,657	0,549

Nota 1: todas as correlações são significativas a 0,05.

Nota 2: os valores diagonais representam a raiz quadrada do AVE.

Nota 3: os valores de CC e AVE foram superiores ao mínimo esperado para cada item

Fonte: dados de pesquisa (2020)

A Tabela 2 demonstra que os valores mínimos de CC e AVE foram alcançados, portanto, atendem ao requisito de CC e AVE (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2014).

A Tabela 3 apresenta os valores dos indicadores de qualidade de ajuste do modelo. O coeficiente de determinação de Pearson (R^2) é uma medida de precisão preditiva do modelo, cujo efeito varia de 0 a 1, sendo 1 representando a precisão preditiva completa. Cohen (1998) sugere que $R^2 = 2\%$ seja classificado como um efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ como um efeito médio e $R^2 = 26\%$ como um efeito grande. A validade preditiva Q^2 é uma forma de avaliar a relevância preditiva do modelo interno. A medida é baseada em uma técnica de reutilização de amostra, que omite uma parte da matriz de dados, estima os parâmetros do modelo, bem como prevê a parte omitida usando as estimativas. Quanto menor a diferença entre os valores previstos e originais, maior o Q^2 e, portanto, maior a precisão preditiva do modelo. Um $Q^2 > 0$ indica uma previsão de construção endógena, mas não se trata da qualidade da previsão (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2014; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Tabela 3 – Indicadores de qualidade

Constructo	R ² ajustado		Q ²	
	2019	2020	2019	2020
Exploitation	0,243	0,060	0,206	0,055
Exploration	0,161	0,089	0,093	0,055
Desempenho Hospitalar	0,481	0,463	0,210	0,219

Fonte: dados de pesquisa (2020)

Conforme demonstrado na Tabela 3, o modelo apresenta valores de Q^2 superiores a zero, o que neste caso indica qualidade preditiva, porém, os valores de R^2 ajustados dos constructos *exploitation* (2020) e *exploration* (2019 e 2020) apresentam baixo valor preditivo.

Na Tabela 4 são apresentados os efeitos das relações entre os constructos. Quanto ao tamanho do efeito (f^2), é calculado pela observação da mudança no R^2 , que ocorre sempre que um constructo específico é eliminado do modelo. Com base no valor f^2 , o tamanho do efeito do constructo omitido para um constructo endógeno particular pode ser determinado de uma forma que 0,02, 0,15 e 0,35 representem efeitos pequenos, médios e grandes, respectivamente (Cohen, 1988). Conforme demonstrado na Tabela 4, as hipóteses sustentadas apresentaram valores de f^2 próximos aos efeitos médio e grande.

Tabela 4 - Efeitos totais

Relação	Hipóteses	Coeficientes	Desvio Padrão	f^2	Valor de p	Suportada
TM -> ET (2019)	H1a	0,502	0,101	0,34	0,000	Sim
TM -> EX (2019)	H1b	0,414	0,118	0,20	0,000	Sim
ET -> DH (2019)	H2	0,461	0,109	0,35	0,000	Sim
EX -> DH (2019)	H3	0,371	0,113	0,22	0,001	Sim
AO -> DH (2019)	H4	0,699	0,041	0,95	0,000	Sim
TM -> ET (2020)	H1a	0,267	0,125	0,08	0,033	Sim
TM -> EX (2020)	H1b	0,317	0,116	0,11	0,006	Sim
ET -> DH (2020)	H2	0,208	0,112	0,04	0,064	Não
EX -> DH (2020)	H3	0,531	0,096	0,28	0,000	Sim
AM -> DH (2020)	H4	0,673	0,050	0,82	0,000	Sim

Fonte: dados de pesquisa (2020)

Conforme se observa na Tabela 4 apenas a hipótese H2 (2020) não foi suportada, todas as demais foram confirmadas.

6 DISCUSSÃO

As hipóteses que indicaram a influência do constructo turbulência de mercado nas estratégias de *exploitation* e *exploration* foram sustentadas em ambos os períodos, tal constatação aponta que a Turbulência de Mercado afeta positivamente a ação estratégica de *exploitation* e *exploration*. Observa-se também que em 2020 (período da COVID 19) em relação a 2019, à medida que os coeficientes padronizados diminuíram, as ações de *exploitation* e *exploration* foram menos sensíveis à influência da Turbulência do Mercado, provavelmente porque os hospitais eram altamente demandados embora, em muitos casos, essas instituições de saúde tenham que aprender a lidar com a nova emergência. Assim, empresas que operam em mercados turbulentos, provavelmente, terão que modificar continuamente seus produtos e serviços para atender de forma satisfatória às mudanças nas preferências dos consumidores (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Segundo Gastaldi *et al.* (2018), hospitais se movem dinamicamente lidando com o paradoxo *exploitation-exploration*. Enquanto a *exploitation* se concentra em soluções de curto prazo, como digitalização de processos, a estratégia de *exploration* se concentra em soluções de médio e longo prazo, como a telemedicina.

Quanto à relação entre *exploitation* e desempenho hospitalar, a hipótese foi confirmada no primeiro período, portanto não foi sustentada no segundo período da pesquisa. Embora o resultado não tenha sido significativo, é importante destacar que, mesmo com os desafios existentes para gerenciar as atividades de *exploitation* e *exploration*, elas se complementam, mesmo com finalidades distintas (BENNER; TUSHMAN, 2003).

A relação entre *exploration* e desempenho hospitalar foi validada em ambos os períodos da pesquisa, sendo que a validação desta relação no segundo período da pesquisa fortaleceu a mudança da estratégia de inovação dos hospitais para a exploração, devido à necessidade de inovar para gerar melhores resultados para pacientes com COVID-19, o que por si só já era um grande desafio para os hospitais. Tais descobertas estão alinhadas com estudos anteriores que indicaram que a *exploration* é importante para a viabilidade das empresas em ambientes em mudança (ATUAHENE-GIMA; MURRAY, 2005; BENNER; TUSHMAN, 2003; LEVINTHAL; MARCH, 1993; MARCH 1991).

Da mesma forma, uma estratégia de *exploitation* pode melhorar um produto ou serviço, enquanto uma estratégia de *exploration* pode criar uma situação única e permitir a utilização de produtos e ou serviços inovadores (FERREIRA NETO *et al.*, 2020). A associação da estratégia de *exploration* a ambientes voláteis e turbulentos, cujas preferências e oportunidades dos clientes mudam rapidamente, surge como um fator importante para aumentar o desempenho do Hospital (LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2013).

No estudo, sustentou-se a hipótese que relaciona a influência da ambidestria no desempenho, fato relatado em estudo que envolveu organizações sul-africanas de diversos setores, inclusive hospitais, realizado por Jacobs e Maritz (2020) que identificaram relação positiva entre ambidestria e desempenho sustentável.

Como limitações do estudo, o tamanho da amostra e o formato em que os dados foram coletados, não probabilísticos, fazem não contribuir para a replicação do estudo. Este estudo também tem como limitações a dificuldade de estimar causalidade entre os constructos devido à abordagem transversal.

7 CONCLUSÃO

O efeito positivo das ações de *exploitation* e *exploration* no Desempenho Hospitalar em 2019 é destacado pelo fato de que, antes da Pandemia de COVID-19, os hospitais priorizavam maneiras de geração de resultados de forma a garantir resultados de curto prazo, bem como focados em longo prazo e expansão, o que significa que as pressões ambientais anteriores à Pandemia permitiram que os hospitais implementassem ambas as abordagens.

Os resultados mostram que, ao contrário de 2019, em 2020 as estratégias de *exploitation* não foram apoiadas, portanto, as estratégias de *exploration* foram apoiadas em ambos os períodos da pesquisa. Tais achados são confirmados pelo fato de que a Pandemia de COVID-19 causou uma situação em que os hospitais tiveram que aprender e se adaptar, quase que instantaneamente, a todo um novo cenário de recomendações e parâmetros nacionais e internacionais para receber e tratar pacientes com COVID-19, em além de novos métodos de teste, novos tipos de equipamentos, de recomendações de processos de controle de infecção para prevenir a propagação desse vírus em instalações hospitalares, aquisição e implantação de sistemas de consulta *online* para amenizar as pressões clínicas decorrentes do aumento da demanda e, por fim, há uma mudança na estratégia de inovação dos hospitais rumo à exploração durante a Pandemia, em que o objetivo principal é sobreviver às pressões do ambiente externo, que no caso é a Pandemia COVID-19, portanto, é bastante razoável que as ações de *exploration* adetaram positivamente o desempenho durante a Pandemia.

Quanto ao fato de os hospitais serem ambidestros antes da Pandemia, isso pode ser explicado pelo fato de que o dinamismo e a complexidade inerentes ao setor de saúde permitem que ambas as abordagens sejam realizadas simultaneamente, e o motivo pelo qual os hospitais eram ambidestros durante a Pandemia., derivada do fato de que o foco está na adaptação às mudanças externas, levando os hospitais a uma abordagem exploratória, sem deixar de lado as inovações nos processos internos, que contribuem para um melhor desempenho.

Os resultados da pesquisa estão alinhados com a literatura, que afirma que as empresas devem explorar para trazer novas possibilidades, oportunidades, conhecimentos, recursos e processos, permitindo que a empresa seja adaptável e flexível o suficiente para responder às mudanças e pressões advindas do ambiente externo; assim, garantindo os resultados de longo prazo. Como sugestão para estudos futuros, pode-se considerar uma pesquisa quantitativa aliada à abordagem qualitativa, de forma que a coleta de dados qualitativos junto aos principais executivos (CEOs) de hospitais, possa levar a um entendimento mais amplo dos mecanismos que os fomentam, ou inibir, ambidestria no setor saúde, principalmente em hospitais.

REFERÊNCIAS

AL-AMIN, Mona; SCHIAFFINO, Melody K.; PARK, Sinyoung; HARMAN, Jeffrey. Sustained Hospital Performance on Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems Survey Measures. **Journal of Healthcare Management**, v. 63, n. 1, p. 15-28, 2018.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku; MURRAY, Janet Y. Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: a social capital perspective on new technology ventures

in china. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 2, p. 1-29, 2007, <http://dx.doi.org/10.1509/jimk.15.2.1>.

BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael. Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 4, p. 676-707, 2002.

BIRKINSHAW, Julian; GUPTA, Kamini. Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287-298, 2013.

BRODEUR, A. *et al.* **A literature review of the economics of COVID-19**. GLO Discussion Paper, 2020. Disponível em: <<https://www.econstor.eu/handle/10419/222316>>. Acesso em: 2 fev. 2020.

BURGESS, Nicola; STRAUSS, Karoline; CURRIE, Graeme; WOOD, Geoffrey. Organizational Ambidexterity and the Hybrid Middle Manager: the case of patient safety in UK hospitals. **Human Resource Management**, v. 54, n. 1, p. 87-109, 2015,

CH'NG, Phey-Chen; CHEAH, Jeffrey; AMRAN, Azlan. Eco-innovation practices and sustainable business performance: the moderating effect of market turbulence in the malaysian technology industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 283, p. 124556, 2021, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124556>.

CHEN, Kai-Hwang; WANG, Chun-Hsien; HUANG, Shi-Zheng; SHEN, George C. Service innovation and new product performance: the influence of market-linking capabilities and market turbulence. **International Journal of Production Economics**, v. 172, p. 54-64, 2016, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.11.004>.

CONWAY, Patrick H.; COYLE, Shelly; SONNENFELD, Nancy. Partnership for Patients. **Journal of Healthcare Management**, v. 62, n. 3, p. 166-170, 2017.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: Amgh, 2016. 695 p.

DESARBO, Wayne S.; BENEDETTO, C. Anthony di; SONG, Michael; SINHA, Indrajit. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2004.

DRANEV, Yury; IZOSIMOVA, Alisa; MEISSNER, Dirk. Organizational Ambidexterity and Performance: assessment approaches and empirical evidence. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 11, n. 2, p. 676-691, 2018.

ERWIN, Cathleen Owens; LANDRY, Amy Yarbrough. Articles Organizational Characteristics Associated With Fundraising Performance of Nonprofit Hospitals. **Journal of Healthcare Management**, v. 60, n. 2, p. 96-112, 2015.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Análise de Dados: técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e STATA**. Técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e STATA. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FAUL, Franz; ERDFELDER, Edgar; BUCHNER, Axel; LANG, Albert-Georg. Statistical power analyses using G*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FERREIRA NETO, Macário Neri; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante; ARAUJO, Flavio; VIANA, Cristiane Maria Galvao. The Effects of the COVID-19

Pandemic on Exploitative and Explorative Strategies of Pharmaceutical Industries in Brazil. **International Journal of Business, Economics And Management**, v. 8, n. 3, p. 165-180, 2021, <http://dx.doi.org/10.18488/journal.62.2021.83.165.180>.

FOGLIA, Emanuela; FERRARIO, Lucrezia; LETTIERI, Emanuele; PORAZZI, Emanuele; GASTALDI, Luca. What drives hospital wards' ambidexterity: insights on the determinants of exploration and exploitation. **Health Policy**, v. 123, n. 12, p. 1298-1307, 2019.

GASTALDI, Luca; APPIO, Francesco Paolo; CORSO, Mariano; PISTORIO, Andrea. Managing the exploration-exploitation paradox in healthcare. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 1200-1234, 2018.

GBADEYAN, Rotimi A.; BOACHIE-MENSAH, Francis O.; OSEMENE, Olubunmi F. Effect of supply chain management on performance in selected private hospitals in Ilorin, Nigeria. **International Journal of Economic Behavior**, v. 7, n. 1, p. 99-116, 2017.

HAIR JUNIOR, Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p. Tradução de: Adonai S. Sant'Anna.

HAIR JUNIOR, Joe F.; SARSTEDT, Marko; HOPKINS, Lucas; KUPPELWIESER, Volker G. **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. *European Business Review*, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014.

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

JACOBS, Madeleine; MARITZ, Rachel. Dynamic strategy: investigating the ambidexterity performance relationship. **South African Journal of Business Management**, v. 51, n. 1, p. 1-14, 2020, <http://dx.doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1643>.

JANSEN, Justin J. P.; BOSCH, Frans A. J. van Den; VOLBERDA, Henk W. Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy Of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005, <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

JIANG, H. Joanna; FRIEDMAN, Bernard; BEGUN, James W. High-Quality/Low-Cost Hospital Performance. **Journal of Health Care Finance**, v. 32, n. 3, p. 39-52, 2006.

JUNNI, Paulina; SARALA, Riikka M.; TARAS, Vas; TARBA, Shlomo Y. Organizational Ambidexterity and Performance: a meta-analysis. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 299-312, 2013.

KODNER, Dennis L.; SPREEUWENBERG, Cor. Integrated care: meaning, logic, applications, and implications a discussion paper. **International Journal of Integrated Care**, v. 2, n. 4, p. 1-6, 2002, <http://dx.doi.org/10.5334/ijic.67>.

KRINGOS, D.; CARINCI, F.; BARBAZZA, E.; BOS, V.; GILMORE, K.; GROENE, O.; GULÁCSI, L.; IVANKOVIC, D.; JANSEN, T. Managing COVID-19 within and across health systems: why we need performance intelligence to coordinate a global response. **Health Research Policy and Systems**, v. 18, n. 1, p. 1-8, 2020.

LEVINTHAL, Daniel A.; MARCH, James G.. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 95-112, 1993.

LISBOA, Ana; SKARMEAS, Dionysis; LAGES, Carmen. Export market exploitation and exploration and performance. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3, p. 211-230, 2013, <http://dx.doi.org/10.1108/02651331311321972>.

LIU, Yang. Sustainable competitive advantage in turbulent business environments. **International Journal of Production Research**, v. 51, n. 10, p. 2821-2841, 2013.

LONGENECKER, Clinton O.; LONGENECKER, Paul D. Why Hospital Improvement Efforts Fail: A View From the Front Line. **Journal of Healthcare Management**, v. 59, n. 2, p. 147-157, 2014.

LUBATKIN, Michael H.; SIMSEK, Zeki; LING, Yan; VEIGA, John F. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206306290712>.

MALHOTRA, Maresh. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Tradução Opportunity Translations.

MALIK, Ashish; BOYLE, Brendan; MITCHELL, Rebecca. Contextual ambidexterity and innovation in healthcare in India: the role of HRM. **Personnel Review**, v. 46, n. 7, p. 1358-1380, 2017, <http://dx.doi.org/10.1108/pr-06-2017-0194>.

MARCH, James G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250030102>.

MOLINA-CASTILLO, Francisco-Jose; JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel; MUNUERA-ALEMAN, Jose-Luis. Product competence exploitation and exploration strategies: the impact on new product performance through quality and innovativeness. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 7, p. 1172-1182, 2011.

MORGAN, Robert E.; BERTHON, Pierre. Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 8, p. 1329-1353, 2008.

NAFEI, Wageeh A. Organizational Ambidexterity as a Mediating Variable between Psychological Capital and Strategic Success: An Applied Study. **Case Studies Journal**, v. 8 n. 11, p. 1-23

NAMAN, John L.; SLEVIN, Dennis P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 137-153.

OBEIDAT, Bader Yousef; AL-SURADI, Mai Maher; MASA'DEH, Ra'ed; TARHINI, Ali. The impact of knowledge management on innovation. **Management Research Review**, v. 39, n. 10, p. 1214-1238, 2016.

PENG, Michael Yao-Ping; LIN, Ku-Ho. Disentangling the antecedents of the relationship between organisational performance and tensions: exploration and exploitation. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 32, n. 5-6, p. 574-590, 2019, <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2019.1604130>.

RAISCH, Sebastian; BIRKINSHAW, Julian. Organizational Ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308316058>.

RICHARD, Pierre J.; DEVINNEY, Timothy M.; YIP, George S.; JOHNSON, Gerry. Measuring Organizational Performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.

RINGLE, Christian M.; SILVA, Dirceu da; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

SEVERGNINI, Elizandra; VIEIRA, Valter Afonso; GALDAMEZ, Edwin Vladimir Cardoza. The indirect effects of performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 1176-1199, 2018.

SHEN, Chenguang; WANG, Zhaoqin; ZHAO, Fang; YANG, Yang; LI, Jinxiu; YUAN, Jing; WANG, Fuxiang; LI, Delin; YANG, Minghui; XING, Li. **Treatment of 5 Critically Ill Patients With COVID-19 With Convalescent Plasma**. *Jama*, v. 323, n. 16, p. 1582, 2020, <http://dx.doi.org/10.1001/jama.2020.4783>.

SHI, Xiaofeng; SU, Lixun; CUI, Annie Peng. A meta-analytic study on exploration and exploitation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 35, n. 1, p. 97-115, 6 2020, <http://dx.doi.org/10.1108/jbim-03-2019-0119>.

SKICA, Tomasz; MROCZEK, Teresa; LEŚNIEWSKA-GONTARZ, Małgorzata. The impact of selected factors on new business formation in the private healthcare sector. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 307-320, 2018, <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-018-0530-7>.

TAY, Nicholas S.P.; LUSCH, Robert F. Agent-Based Modeling of Ambidextrous Organizations: virtualizing competitive strategy. **IEEE Intelligent Systems**, v. 22, n. 5, p. 50-57, 2007, <http://dx.doi.org/10.1109/mis.2007.4338494>.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY, Charles A. Ambidextrous Organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 8-29, 1996, <http://dx.doi.org/10.2307/41165852>.

UOTILA, Juha; MAULA, Markku; KEIL, Thomas; ZAHRA, Shaker A. Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 221-231, 2009.

VRONTIS, Demetris; THRASSOU, Alkis; SANTORO, Gabriele; PAPA, Armando. Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. **The Journal of Technology Transfer**, v. 42, n. 2, p. 374-388, 2016.

WASILEWSKI, Jennifer. Ambidexterity and Innovation in Chief Nursing Officers in the Healthcare Setting. **Walden Dissertations and Doctoral Studies**, 2019, disponível em <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7844>