
CAPACIDADE DE ABSORÇÃO, CAPITAL SOCIAL e AMBIDESTRIA: Enfoque em agentes de trânsito

ABSORPTIVE CAPACITY, SOCIAL CAPITAL, and AMBIDEXTERITY: Focus on traffic agents

CAPACIDAD de ABSORCIÓN, CAPITAL SOCIAL y AMBIDIESTRIA: Enfoque en los agentes de tránsito

*SILVIO POPADIUK
GENAILDA RAMOS NEVES*

RESUMO

O objetivo deste estudo foi avaliar, no âmbito individual, a intensidade do capital social, da capacidade absorptiva (ACAP) e da ambidestria, bem como os relacionamentos teóricos e empíricos entre esses construtos, visando aprimorar o atendimento de agentes de trânsito em termos de interpretação de normativas de trânsito. Foi aplicado um questionário estruturado e fechado em uma amostra de 136 respondentes envolvendo agentes de trânsito das 101 CIRETRANS do Estado do Paraná, Brasil. Três escalas com seis pontos foram utilizadas para a mensuração capacidade de absorção, capital social e ambidestria, no âmbito individual. São apresentadas estatísticas descritivas associadas aos indicadores de cada variável latente e a análise das hipóteses mediante equações estruturais utilizando-se do SMART-PLS 4.0. Os resultados da análise de equações estruturais evidenciaram que a ACAP exerce um efeito mais intenso sobre a ambidestria individual e o capital social individual, em comparação com o efeito do

capital social sobre a ambidestria. Esses resultados têm implicações relevantes, no contexto da interpretação de normativas de trânsito por agentes de trânsito. A capacitação desses profissionais, visando o desenvolvimento da sua ACAP, pode ser uma estratégia eficaz para promover a ambidestria individual e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Palavras chaves: - Capacidade de absorção; Ambidestria individual; Capital Social; Agentes de trânsito

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate, at the individual level, the intensity of social capital, absorptive capacity (ACAP), and ambidexterity, as well as the theoretical and empirical relationships between these constructs, aiming to improve the service of traffic agents in terms of interpretation of traffic regulations. A structured and closed questionnaire was applied to 136 respondents involving traffic agents from the 101 CI-RETRANS in the State of Paraná, Brazil. Three scales with six points were used to measure absorption capacity, social capital, and ambidexterity at the individual level. Descriptive statistics associated with the indicators of each latent variable and the analysis of hypotheses by structural equations using SMART-PLS 4.0 are presented. The results of the structural equation analysis showed that ACAP has a more intense effect on individual ambidexterity and individual social capital than the effect of social capital on ambidexterity. These results have relevant implications for traffic agents' interpretation of traffic regulations. The training of these professionals, aiming at developing their ACAP, can be an effective strategy to promote individual ambidexterity and consequently improve the quality of services provided to society.

Keywords: - Absorptive capacity; Individual ambidexterity; Social capital; Traffic agents

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue evaluar, en el ámbito individual, la intensidad del capital social, la capacidad de absorción (ACAP) y la ambidiestría, así como las relaciones teóricas y empíricas entre estos constructos, con el fin de mejorar la atención a los agentes de tránsito en términos de interpretación de las normas de tránsito. Se aplicó un cuestionario estructurado y cerrado a una muestra de 136 encuestados que involucraba agentes de tránsito de las 101 CIRETRANS del Estado de Paraná, Brasil. Se utilizaron tres escalas de seis puntos para medir la capacidad de absorción, el capital social y la ambidiestría, en el ámbito individual. Se presentan estadísticas descriptivas asociadas a los indicadores de cada variable latente y el análisis de las hipótesis mediante ecuaciones estructurales utilizando SMART-PLS 4.0. Los resultados del análisis de ecuaciones estructurales evidenciaron que la ACAP ejerce un efecto más intenso sobre la ambidiestría individual y el capital social individual, en comparación con el efecto del capital social sobre la ambidiestría. Estos resultados tienen implicaciones relevantes en el contexto de la interpretación de las normas de tránsito por los agentes de tránsito. La capacitación de estos profesionales, con el objetivo de desarrollar su ACAP, puede ser una estrategia eficaz para promover la ambivalencia individual y, por consiguiente, mejorar la calidad de los servicios prestados a la sociedad.

Palabras claves: Capacidad de absorción; Ambidiestría individual; Capital Social; Agentes de tránsito

1 INTRODUÇÃO

A geração e utilização de conhecimentos existentes podem ser caracterizadas como processos de aprendizagem no âmbito individual e no organizacional, conforme destacado por March (1991). Este autor introduz os conceitos de exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*) de conhecimentos, abordando o *trade-off* e o conflito existente na alocação de recursos por parte das organizações na decisão de escolha de um perfil explorador ou explorador. Organizações com foco em exploração tendem a incorporar novos conhecimentos em seus processos, demandando, assim, maiores recursos físicos,

humanos e financeiros (March, 1991; Gibson e Birkinshaw, 2004); Raisch e Birkinshaw, 2008), diferente de quando a organização está mais focada em exploração. Ao optar por exploração e exploração uma organização pode ser caracterizada como ambidestra. Da mesma forma, pode-se aplicar a ambidestria para o âmbito individual.

A ambidestria individual refere-se à capacidade de um indivíduo equilibrar a exploração e a exploração em suas atividades diárias. Mom et al. (2009) destacaram a importância dessa capacidade como um fator-chave na capacidade de uma organização se adaptar às mudanças e inovar. Eles argumentaram que indivíduos com alta ambidestria individual são capazes de buscar continuamente novas oportunidades e aprimoramento, ao mesmo tempo em que executam tarefas com eficiência. No entanto, para que essa ambidestria individual seja mais eficaz, é desejável que a haja também um alto nível de capacidade absorptiva individual

Cohen & Levinthal (1990) introduziram o conceito de capacidade absorptiva, definindo-a como processos de aquisição, assimilação e aplicação de novos conhecimentos, no contexto organizacional. Destacaram que a aquisição e assimilação de novos conhecimentos dependem da existência de conhecimentos prévios relevantes (Cohen e Levinthal, 1990; Zahra e George, 2002); Lane et al., 2006). Ter Wal et al. (2011) enfatizaram a relevância dessa capacidade no âmbito individual. Indivíduos com alta capacidade de absorção são capazes de adquirir informações valiosas de fontes externas e aplicá-las de maneira significativa em suas atividades. Indivíduos que mantêm relações sociais positivas tendem a colaborar mais, trocar conhecimento e buscar oportunidades de aprendizado ao se utilizar de seu capital social pessoal.

O capital social envolve as relações sociais e as conexões dentro e fora da organização. Coleman (1988) e Nahapiet & Ghoshal (1998) destacam que o capital social proporciona acesso a recursos, informações e suporte por meio das interações sociais estabelecidas. Nesta perspectiva, o capital social individual envolve a qualidade das relações interpessoais e a capacidade de construir relacionamentos duradouros. Lin (1999) abordou o papel importante do capital social individual na construção de relacionamentos e colaborações significativas e Mom et al. (2009) destacaram a importância da am-

bidestria individual no contexto organizacional.

Como os indivíduos consistem no centro da capacidade de uma organização aprender mediante a capacidade de absorção, o capital social e a ambidestria, ao identificar de que forma esses três conceitos se manifestam proporcionará subsídios para aprimorar o atendimento de agentes de trânsito em termos de interpretação de normativas de trânsito. Dessa forma, este estudo tem como objetivo avaliar, no âmbito individual, a intensidade do capital social, da capacidade absorviva e da ambidestria e os relacionamentos teóricos e empíricos entre eles.

Este estudo contribui para: i) o avanço do conhecimento sobre o papel da ambidestria, da capacidade de absorção e do capital social individuais, ampliando a compreensão sobre esses conceitos e suas aplicações práticas; ii) a formação de novos pesquisadores e acadêmicos na área de gestão do trânsito, promovendo a difusão do conhecimento e a formação de novos profissionais qualificados; iii) o desenvolvimento de novos métodos e ferramentas para a interpretação de normativas de trânsito, promovendo maior eficiência e efetividade na aplicação dessas normas; iv) a melhoria da formação e capacitação dos agentes de trânsito, promovendo maior qualificação e especialização desses profissionais e garantindo um serviço de melhor qualidade para a sociedade. Soma-se a isso a contribuição para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos órgãos públicos responsáveis pelo trânsito, promovendo maior eficiência e efetividade na aplicação das normas e garantindo um atendimento mais adequado aos cidadãos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ambidestria organizacional e individual

Ao se inspirar nos estudos de Duncan (1976), March (1991) destacou que o ideal seria haver um equilíbrio entre as ações no processo de aprendizagem empresarial envolvendo a exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*). A exploração se refere à pesquisa, variação, experimentação, flexibilidade, inovação, descoberta e responsabilidade por riscos. A exploração se concentra no

aperfeiçoamento, eficiência, seleção, produção e implementação.

Duncan (1976) e March (1991) serviram como base para Tushman e O'Reilly (1996) que propuseram a combinação dessas duas dimensões, gerando o conceito de ambidestria organizacional. He e Wong (2004) destacaram a importância da exploração e da exploração como estratégias complementares. Eles afirmam que a exploração é um processo de busca e aprendizado contínuo, que envolve a adaptação e a melhoria das competências existentes. Já a exploração, refere-se à busca de novas oportunidades e experimentação, com o objetivo de criar conhecimentos e capacidades. É por meio da exploração que as empresas podem explorar novos mercados, lançar produtos inovadores e se posicionar à frente da concorrência. De modo análogo, quando um indivíduo tem uma orientação para exploração e exploração, pode-se aplicar o conceito de ambidestria individual.

A ambidestria individual é conceituada como a busca simultânea de atividades de exploração e exploração dentro de um único papel de trabalho (Kauppila; Tempelaar, 2016) e reflete a capacidade de um indivíduo se engajar e alternar entre tarefas opostas (Bledow et al., 2009); Smith; Tushman, 2005).

Mom et al. (2009) definiram o comportamento de exploração como uma busca, um descobrir, uma criação e uma experimentação de novas oportunidades. A exploração para esses autores é caracterizada como um processo de seleção, implementação, aprimoração, e refinamento das certezas existentes. Na exploração, os indivíduos saem da rotina, experimentam algo novo e desconfiam do conhecimento já estabelecido, já na exploração os indivíduos confiam em experiências anteriores, colocam as ideias em ação e melhoram aos poucos as ações que foram bem aprendidas. Verifica-se aqui que esses autores se apropriam da conceituação da ambidestria organizacional para adaptarem-na para a ambidestria individual.

De acordo com Mom et al. (2009) gerentes ambidestros possuem a capacidade de desempenhar diversas funções, se envolverem em diferentes atividades e utilizarem o pensamento paradoxal. Na mesma linha, Rosing e Zacher (2017) sugerem que estratégias de ação opostas, como exploração e exploração, precisam se integrar para reprimir os efeitos negativos de cada estratégia individual e,

dessa forma, aumentando o desempenho inovador.

Good e Michel (2013) argumentam que a exploração individual compartilha um alinhamento natural com os aspectos cognitivos da criatividade. Está relacionado a uma ampla capacidade de escaneamento que é separada da inteligência geral. Em um ambiente dinâmico, a capacidade de exploração é particularmente importante. Acrescentam que a atividade de exploração ajuda a criar confiabilidade na experiência. Nesse sentido, um provável paralelo à exploração no nível individual é a capacidade de concentrar a atenção (Rosing et al., 2011; Gibson; Birkinshaw, 2004).

Capacidade absorptiva organizacional e individual

Os estudos da capacidade de absorção e seus relacionamentos com as várias perspectivas organizacionais ampliaram-se muito desde o texto seminal de Cohen; Levinthal (1990) que a conceituaram como o reconhecimento do valor do conhecimento externo, sua assimilação e sua aplicação. Argumentaram que a capacidade de absorção é parte de um processo de aprendizagem, com foco na cognição e que necessita de conhecimentos prévios.

Vários estudos surgiram após a proposta de Cohen e Levinthal (1990). Por exemplo, para Zahra e George (2002) a capacidade de absorção envolve duas dimensões: capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada. A primeira é referente à capacidade de identificar e assimilar conhecimentos externos. A segunda é a realização da absorção, concernente à habilidade de transformar, aprimorar e incorporar o conhecimento adquirido no processo de tomada de decisões e operações correntes das organizações. Uma visão dinâmica da capacidade de absorção ressalta sua natureza adaptativa e dependente do contexto no qual a empresa está inserida (Lane et al., 2006); Todorova & Durisin, 2007), evidenciando-se que a capacidade absorptiva organizacional é dependente da capacidade absorptiva individual.

Para Ter Wal et al. (2011), a capacidade absorptiva de uma empresa depende da capacidade de seus membros em reconhecer o conhecimento externo valioso no ambiente, alinhá-lo com as capacidades organizacionais existentes e promover sua utilização dentro da organização. Mantendo-se próximo da lógica original

do conceito de nível organizacional, os autores definiram que a absorção de nível individual bem como o nível de esforço que os indivíduos empreendem para identificar conhecimento externo, são dois fatores de extrema importância. Mesmo que seja reconhecido que os antecedentes organizacionais desempenham um papel imprescindível na determinação da capacidade de absorção no nível da empresa, os esforços individuais constituem importantes blocos de capacidade de absorção organizacional que até agora receberam atenção acadêmica limitada.

Weiwei et al. (2014) adaptaram a definição de ACAP organizacional de Lane et al. (2006) ao nível individual no contexto do sistema de informação. Na elaboração do modelo integrativo, tratam essas três dimensões como três construções distintas de ACAP individual: capacidade de identificar novos conhecimentos sobre SI, capacidade de assimilar e transformar conhecimentos de SI e capacidade de aplicar o conhecimento de SI. Focalizam em duas alavancas organizacionais que são críticas no contexto de SI: autonomia no trabalho e justiça nas recompensas.

Um projeto apropriado de tarefa de trabalho permite que as empresas ofereçam liberdade e autoridade aos funcionários, facilitando, assim, a utilização de ACAPs individuais para realizar tarefas de trabalho inovadoras. Além disso, o efeito das mudanças no sistema de recompensas permite que a organização atenda às necessidades dos funcionários por recompensas razoáveis e, assim, facilita o desenvolvimento da capacidade de conduzir tarefas que beneficiem a organização. A autonomia de trabalho proporciona aos usuários liberdade e flexibilidade para gerenciar suas próprias cargas de trabalho. Isso reduziria o aspecto da obrigação e aumentaria o aspecto de prazer do uso do sistema, contribuindo assim para a capacidade de reconhecer o conhecimento. Também descobriram que um alto nível de autonomia de trabalho promove os usuários a se identificarem quais recursos explorar e como explorá-los, o que resulta em um entendimento mais profundo dos recursos de SI (Weiwei et al., 2014).

Capital social organizacional e individual

O conceito de capital social apareceu inicialmente em estudos

comunitários, focando o desenvolvimento e sobrevivência de bairros da cidade, em um estudo realizado em cidades norte americanas (Jacobs, 1961).

Nahapiet e Ghoshal (1998) incorporaram o capital social no contexto das organizações argumentando que o capital social consiste no conjunto dos atuais e potenciais recursos, pertencentes a uma pessoa ou unidade social, embutidos, derivados e disponibilizados pela rede de relações sociais e dividido nas dimensões: i) estrutural que se trata da rede de conexões e os padrões que ligam densidade, conectividade e hierarquia; ii) cognitiva que se trata do sistema de significados e interpretações representações; iii) relacional que se trata da qualidade das relações e conexões e tem base na confiança gerada no decorrer do tempo. Contudo, o capital social, antes de ser organizacional passa pelo capital social individual. O capital social de uma pessoa advém de padrões comportamentais nas relações mantidas dentro dos diferentes tipos de redes de trocas econômicas, de informação e de afeto (Adler; Kwon, 2002; Bourdieu, 1986; Coleman, 1988).

O capital social individual se refere aos recursos presentes nas relações sociais de um indivíduo podendo ser categorizado em capital social interno e externo. O capital social interno engloba atributos do agente que influenciam sua capacidade de estabelecer e manter vínculos, como propuseram Lin (1999) e Ben-Hador et al. (2021). Inclui aspectos cognitivos desenvolvidos ao longo da socialização primária e secundária do indivíduo, como menciona Bourdieu (1986), abrangendo itens como repertório cultural, escolaridade e esquemas mentais interpretativos adquiridos. O capital social externo, compreende os recursos integrados nas relações estabelecidas pelo indivíduo. Desta forma, o capital social interno e externo interagem dinamicamente ao longo do tempo, influenciando resultados individuais como destaca Seibert et al. (2001).

No nível interno, a participação em diferentes grupos fortalece os laços fracos na organização, catalisando o fluxo de ideias (Augusto; Prates, 2009). Já os laços fortes garantem o compartilhamento denso de informações valiosas entre indivíduos próximos (Burt, 2000). Além disso, conexões com pessoas de *status* proporcionam capital social estrutural, facilitando a mobilização de apoio para pro-

jetos e carreira (Seibert et al., 2001). Tais relações também ampliam o poder de influência no ambiente de trabalho (Sparrowe et al., 2001).

No nível externo, atividades voluntárias e grupos de interesse ampliam a diversidade da rede do indivíduo fora da organização. Laços com lideranças comunitárias criam uma espécie de capital social reputacional, catalisando ganhos sociais e profissionais (Burt, 1997; Seibert et al., 2001).

Capacidade absorptiva e ambidestria individual

A ambidestria no nível micro refere-se à capacidade do indivíduo em equilibrar atividades de exploração e exploração (Raisch; Birkinshaw, 2008). Com base em Lane et al. (2006) e Zahra e George (2002), capacidade absorptiva pode ser particionada em duas dimensões: i) a capacidade absorptiva potencial, envolvendo a aquisição e a assimilação representando a exploração e; ii) a capacidade absorptiva realizada, envolvendo a transformação e a aplicação, significando a exploração.

Junni et al. (2013) destacam que a ambidestria individual pressupõe adaptabilidade cognitiva e comportamental diante de demandas ambíguas do ambiente, requerendo alternância dinâmica entre abertura à novidade e foco na eficiência.

Assim, as distinções conceituais proposta por March (1991) entre modos de aprendizagem apoiam a interface teórica entre capacidade de absorção e ambidestria individual, na medida em que ambos os constructos pressupõem tanto habilidades exploratórias quanto de exploratórias no nível cognitivo.

As evidências apresentadas por Lane e Lubatkin (1998), Zahra e George (2002), Raisch e Birkinshaw (2008) e Dhanaraj e Parkhe (2006), Huma et al. (2024), Elidgen et al. (2023) e Ding et al. (2023) apontam associação positiva entre a capacidade de absorção e ambidestria no âmbito organizacional. No entanto, como esses dois conceitos são decorrentes do âmbito individual, avalia-se que a relação organizacional entre eles possa ser trasladada para uma relação individual. Dessa maneira, segundo Cohen e Levinthal (1990) quanto maior for a capacidade de absorção individual, mais aptos estarão os indivíduos a identificar e integrar novos conhecimentos de forma a apoiar atividades tanto exploratórias quanto exploratórias.

Assim, enuncia-se a seguinte hipótese:

H₁: A capacidade de absorção individual provoca efeitos positivos na ambidestria individual

Capital social e a ambidestria individuais

Diferentes arranjos no capital social influenciam os níveis de ambidestria individual, compreendida como a competência para equilibrar exploração e exploração de maneira adaptativa (Gibson; Birkinshaw, 2004; Rosing et al., 2011). Isso porque o capital social modela a percepção do indivíduo sobre normas e regras (Lane et al., 2006), com impactos distintos sobre sua capacidade de ser versátil.

Redes sociais estruturalmente amplas e heterogêneas, caracterizadas por vínculos fracos, expandem os marcos cognitivos ao proporcionarem acesso a novos conhecimentos, ideias e perspectivas (Burt, 2000). Tal configuração apoia a extração flexível de sentido sobre as diretrizes, favorecendo comportamentos mais exploratórios (Rosing; Zacher, 2017). Já redes estruturalmente coesas, com laços fortes, sustentam a internalização de consensos e o aprimoramento contínuo das habilidades por meio da cooperação, sugerindo uma postura mais exploratória (Mom et al., 2009).

Do ponto de vista relacional, o capital social consiste nos benefícios advindos das trocas sociais, como o apoio e a confiança entre os indivíduos da rede (Adler; Kwon, 2002). Tais aspectos qualitativos auxiliam na mediação cotidiana entre exploração e exploração em níveis adaptativos de ambidestria.

Quanto mais equilibradas forem as dimensões do capital social de um indivíduo (Nahapiet; Ghoshal, 1998), maior tende a ser o suporte que ele oferece à sua capacidade de se adaptar e inovar em ambientes complexos (Uzzi; Spiro, 2005). No entanto, como eles são consequência das competências dos indivíduos, pode-se avaliar que a relação teórica identificada no âmbito organizacional possa ser transladada para o âmbito individual. Nesse sentido, enuncia-se a hipótese H₂.

H₂: - O capital social individual provoca efeitos positivos na ambidestria individual

Capacidade de absorção e capital social individuais

A associação entre a capacidade de absorção individual e o capital social é frequentemente vista como sinérgica e bidirecional (Burt, 2004). O capital social pode ser um facilitador importante para a expansão da capacidade de absorção de um indivíduo. Para Cohen e Levinthal (1990), as conexões sociais podem fornecer acesso a fontes de conhecimento, mentoria e oportunidades de aprendizado que, de outra forma, seriam inacessíveis. Por meio de redes sociais e relações interpessoais, os indivíduos podem aprender com os outros e absorver conhecimento de forma mais eficaz.

Burt (2004) complementa essa ideia, destacando que o capital social pode atuar como uma ponte entre diferentes redes de conhecimento, permitindo que os indivíduos adquiram perspectivas variadas e ampliem seu repertório de informações absorvíveis. O capital social fornece acesso a diferentes perspectivas e oportunidades de aprendizado que podem aprimorar a capacidade de absorção de um indivíduo (Cohen; Levinthal, 1990; Burt, 2004).

Destacado por Lin (1999) o capital social inclui a qualidade e a extensão das conexões sociais de um indivíduo. Quando alguém tem a habilidade de absorver e aplicar conhecimentos adquiridos por meio dessas conexões, torna-se uma fonte valiosa de conhecimento e recursos para sua rede social. Isso fortalece as relações interpessoais, tornando-as mais reciprocamente benéficas.

A capacidade de absorção não apenas amplia o potencial de uma pessoa para aprender com sua rede social, mas também a capacita a contribuir de forma mais significativa para essa rede (Lin, 1999). Desta forma, sugere que indivíduos com maior capacidade de absorção podem fortalecer suas conexões sociais e contribuir mais efetivamente para suas redes. Assim, enuncia-se a seguinte hipótese:

H₃: - A capacidade de absorção individual provoca efeitos positivos no capital social individual

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Público-alvo, amostra e coleta de dados

O público-alvo desta pesquisa foi constituído por servidores pú-

blicos das 101 CIRETRANS do estado do Paraná, que desenvolvendo atividades que exigia a interpretação de normativas de trânsito. A amostra envolveu 136 respondentes. A coleta foi feita com um questionário estruturado e fechado, mediante um link na Internet.

Mensuração

Capacidade de absorção - Essa variável foi mensurada utilizando-se a escala de Weiwei et al. (2014). A escala baseia-se na estrutura apresentada por Cohen e Levinthal (1990), envolvendo a identificação, a assimilação e a aplicação de conhecimentos. Wang et al. (2014) utilizaram-se dessa escala para mensurar utilização de sistemas de informação contendo 10 indicadores. *Capital social pessoal interno* - Foi utilizada uma adaptação da escala desenvolvida por Ben-Hador et al. (2021). É composta por 22 indicadores associados com o capital social pessoal interno e o capital social pessoal externo. O capital social interno envolve a participação em eventos internos, laços internos com pessoas influentes, laços fracos e laços fortes internos. O capital social pessoal externo envolve duas dimensões: participação em eventos externos e laços com pessoas influentes fora do ambiente de trabalho. *Ambidestria individual* - Para essa variável foi utilizada a escala desenvolvida por Popadiuk e Nishimura (2012). Envolve quatro dimensões: a propensão para busca de conhecimentos, propensão para eficiência, orientação estratégica pessoal e propensão para inovação. Todas as três escalas foram mensuradas com seis pontos associando-se o grau de discordância ou concordância. Visando caracterizar o perfil do(as) respondentes as variáveis gênero, tempo de empresa, formação acadêmica foram inseridas no questionário.

A análise dos dados envolveu duas partes. A primeira referiu-se à descrição estatística dos indicadores associados com as três variáveis latentes deste estudo: capacidade de absorção, capital social e ambidestria individual. Nesse caso foram apresentadas três tabelas contendo os valores médios de cada indicador permitindo uma primeira análise mais detalhada sobre cada um deles e a sua contribuição para a formação de cada dimensão relativa a cada variável latente.

A segunda parte envolveu as análises referentes às hipóteses. Para isso, foi executada uma análise baseada em equações estruturais mediante a utilização do software SmartPLS 4.0 (Ringle, 2015), com estimação pelo método *Partial Least Squares* (PLS - mínimos quadrados parciais).

A técnica de modelagem de equações estruturais com *Partial Least Squares* foi adotada porque o algoritmo é menos exigente em pressupostos de normalidade multivariada e multicolinearidade. Para Hair Jr (2009), esta técnica é adequada ao modelo proposto nesta investigação e permite analisar de forma simultânea as relações (caminhos) entre as variáveis. Além da confiabilidade, da validade convergente e da validade discriminante, o modelo permite o teste de *bootstrapping* no SmartPLS com a opção "*Individual Changes*", que apresenta valores de t de *Student* para cada coeficiente padronizado (*path coefficients*). Quando os valores de t são superiores a 1,96, os coeficientes são significantes ao nível de 5%.

A confiabilidade da consistência interna pode ser obtida pelo Alfa de Cronbach, pela confiabilidade composta e pelo R^2 . No contexto de equações estruturais e PLS-PM, a confiabilidade composta (*Composite Reliability*) é uma medida mais apropriada do que o Alpha de Cronbach e atende ao critério adotado proposto por (Hair Jr et al., 2009) isto é, maior que 0,7. Quando o modelo estrutural demonstra ajuste aceitável e as estimativas de caminhos representando cada uma das hipóteses são significantes na direção prevista, ele é considerado adequado (Hair Jr et al., 2009). O coeficiente de explicação de cada variável latente exógena na variável latente endógena é feito pelo cálculo do R^2 , que apresenta o ajuste do modelo ao se confirmar os valores obtidos para o R^2 . A magnitude dos efeitos é representada pelos coeficientes e pela significância estatística desses coeficientes que foram obtidos por meio do algoritmo PLS-PM.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Estatística descritiva

54,4% dos respondentes pertenciam ao gênero masculino; 96,3% tinham mais de cinco anos de empresa; 94,9% possuíam nível

superior; 76,4% tinham mais de 40 anos de idade; 63,2% tinham funções técnicas e 36,8% possuíam cargos de chefia, supervisão ou coordenação.

A tabela 1 apresenta as médias e desvios padrões relativos à capacidade absorptiva individual. Nota-se que elas variaram entre 4,19 e 5,04, em uma escala de seis pontos com o coeficiente de variação relativo (desvio padrão dividido pela média) situando-se entre 21 e 30%.

*Tabela 1- Médias e desvios padrões de capacidade absorptiva individual
Modificada a partir de Weiwei et al. (2014)*

Identificação	Média	Desvio padrão
ID01 Eu confio em meus conhecimentos sobre normativas internas de trânsito para reconhecer a sua aplicação em situações diversas de minha rotina diária.	4,38	1,09
ID02 Rapidamente eu reconheço a utilidade de uma nova normativa internas de trânsito e sua aplicabilidade.	4,22	1,16
ID03 Eu tenho a iniciativa de pesquisar várias fontes de informações sobre normativas internas de trânsito com o objetivo de um melhor atendimento.	4,55	1,34
Assimilação	4,61	
AS02 Ao adquirir um novo conhecimento sobre normativas internas de trânsito converso com meus pares com o objetivo de ter uma melhor compreensão sobre esse conhecimento.	5,04	1,07
AS01 Eu procuro trocar meus novos conhecimentos sobre normativas internas de trânsito com outras pessoas de meu relacionamento.	4,93	1,14
AS03 Eu consigo guardar e recuperar de minha memória conhecimentos sobre normativas internas de trânsito com o objetivo de uso futuro	4,19	1,24
AS04 Consigo manter completamente um conhecimento relevante sobre normativas internas de trânsito ao longo do tempo.	4,24	1,14
Aplicação	4,69	
AP01 Eu consigo transferir os meus conhecimentos sobre normativas internas de trânsito para alguma outra situação específica de minha rotina diária.	4,64	1,05
AP02 Tenho a habilidade para utilizar meus conhecimentos sobre normativas internas de trânsito para poder aplicá-los da melhor forma	4,80	0,98
AP03 Constantemente eu considero como aplicar melhor os meus conhecimentos sobre normativas internas de trânsito na minha rotina diária	4,61	1,11

Fonte: Dados da pesquisa – Elaborado pelos autores

A tabela 2 refere-se às médias e desvios padrões relativos ao capital social individual. Verifica-se que o capital social interno é avaliado com mais intensidade na categoria ‘laços fortes no Detran’ (4,48), mas os “laços com pessoas influentes no Detran” são avalia-

dos com menor intensidade (2,76). Para o capital social externo a participação em eventos externos (3,61) tem uma avaliação superior do que os laços com pessoas influentes fora do Detran (2,35).

*Tabela 2 – Médias e desvios padrões do capital social individual
Traduzida e adaptada de (Ben-Hador et al., 2021)*

CAPITAL SOCIAL PESSOAL INTERNO	Média	Desvio padrão
Participação em eventos no Detran	3,63	----
PEI1 – No DETRAN estou envolvido(a) em atividades não relacionadas às minhas atribuições principais	3,28	1,76
PEI2 – No DETRAN participo como voluntário em atividades não remuneradas	3,59	1,78
PEI3 – No DETRAN meus colegas me fazem perguntas que não estão diretamente relacionadas às minhas atividades de trabalho	3,76	1,68
PEI4 – No DETRAN gosto de estar envolvido(a) em quaisquer tipos de atividades	3,91	1,53
Laços com pessoas influentes no Detran	2,76	----
CPR11 – Eu sou ligado(a) a pessoas influentes no DETRAN	2,41	1,50
CPR12 – Não me preocupo com a minha posição no DETRAN por causa das conexões que eu tenho	2,61	1,75
CPR13 – Tenho influências no DETRAN graças às conexões que possuo nele	1,82	1,25
CPR14 – Na minha área de atuação do DETRAN sou considerado(a) uma pessoa que vale a pena ser contatada	4,20	1,59
Laços fracos dentro do Detran	3,44	----
CSFR1 – Conheço as pessoas certas no DETRAN para obter informações burocráticas	3,66	1,47
CSFR2 – Consigo contatar qualquer pessoa no DETRAN sobre qualquer assunto	2,88	1,56
CSFR3 – Quando preciso resolver problemas no DETRAN, sei a quem recorrer	3,79	1,39
Laços fortes no Detran	4,48	----
CSFT1 – Tenho bons amigos (as)/colegas no DETRAN	4,72	1,24
CSFT2 – Existem pessoas no DETRAN com quem falo sobre questões pessoais	3,99	1,72
CSFT3 – Acredito que exista pessoas no DETRAN que confiam em mim	4,76	1,20
CSFT4 – Existem pessoas no DETRAN nas quais posso confiar	4,45	1,39
CAPITAL SOCIAL PESSOAL EXTERNO		
Participação em eventos externos ao Detran	3,61	----
PEE1 – Trabalho como voluntário em outros lugares fora do DETRAN	3,22	1,76
PEE2 – Tenho contato com pessoas de diferentes grupos sociais (igreja, sindicato, familiares, clubes, escolas)	4,43	1,64
PEE3 – Participo em grupos de estudos e pesquisas com pessoas de fora do DETRAN.	3,19	1,75
Laços com pessoas influentes fora do Detran	2,35	----
CPEX1 – As pessoas sabem que tenho uma rede de contatos diversificada e com laços fortes	2,91	1,67
CPEX2 – Minha família é influente ou possui conexões políticas, profissionais ou sociais	1,74	1,21

CAPACIDADE DE ABSORÇÃO, CAPITAL SOCIAL E AMBIDESTRIA:
ENFOQUE EM AGENTES DE TRÂNSITO

CPEX3 – As pessoas entram em contato comigo por causa das conexões ou influências que tenho	2,09	1,38
CPEX4 – Na minha vida profissional ou social tenho amigos influentes	2,69	1,65

Fonte: Dados da pesquisa – Elaborado pelos autores

A tabela 3 apresenta os resultados para a ambidestria individual. Identifica-se que para todas as dimensões da ambidestria individual os valores médios para cada dimensão ficaram em torno de 4,25 e 4,68, revelando que os agentes de trânsito tendiam a ser mais propensos para a busca de conhecimentos, de inovação, propensos à eficiência e orientados para uma visão de futuro.

*Tabela 3 – Médias e desvios padrões para ambidestria individual
(Popadiuk & Nishimura, 2012)*

ESCALA PARA AMBIDESTRIA INDIVIDUAL	Média	Desvio padrão
Propensão para busca de conhecimentos	4,69	----
K1 - Estou sempre em busca de novos conhecimentos em fontes diversas	5,01	1,07
K2 - Busco a maior parte dos meus conhecimentos em processos formais (cursos/ treinamento)	4,59	1,12
K3 - Constantemente compartilho meus conhecimentos com outros	4,77	1,15
K4 - Prefiro aprender sozinho (a)	3,57	1,48
K5 - Constantemente procuro cursos/treinamentos que aumentem a minha capacitação	4,70	1,26
K6 - Constantemente busco interação social	4,18	1,32
Propensão para eficiência	5,01	----
EF1 - Gosto de atividades que envolvam rotinas	4,05	1,32
EF2 - Sou preocupado (a) em atingir resultados	4,94	1,06
EF3 - Sou focado (a) em execução de atividades.	5,07	0,91
EF4 - Tenho meus próprios mecanismos de controle sobre minhas atividades	5,02	0,88
EF5 - Sou mais executor(a) do que planejador(a)	4,34	1,36
Orientação estratégica	4,61	
OE1 - Planejo minha vida com a visão no futuro	4,71	1,06
OE2 - Preocupo-me em ter um plano de investimentos de longo prazo	4,27	1,38
OE3 - Tenho como meta um aprimoramento pessoal durante toda a minha vida	4,74	1,09
OE4 - Para mim o que importa é o momento presente	3,36	1,31
Propensão para inovação	4,42	-----
IN1 - Sou uma pessoa que tem ideias originais	4,43	1,01
IN2 - Posso lidar com várias ideias novas ao mesmo tempo	4,52	0,99

IN3 - Sempre penso em uma solução mesmo quando aparentemente não existe saída	4,81	0,88
IN4 - Sou mais rápido(a) para criar algo novo do que para aprimorar o que já existe	3,92	1,00
IN5 - Considero-me uma pessoa que tem muitas ideias	4,38	1,07
IN6 - Posso trabalhar com vários problemas ao mesmo tempo	4,31	1,17
IN7 - Preciso do estímulo da mudança frequente em tudo que faz parte do meu dia a dia	3,39	1,30
IN8 - Prefiro que as mudanças que tenham alguma relação comigo ocorram de forma súbita	2,90	1,35

Fonte: Dados da pesquisa – Elaborado pelos autores

Avaliação das hipóteses

A análise do modelo de equações estruturais foi feita em duas etapas. Na primeira etapa foram calculados os escores das variáveis latentes. Essa abordagem foi adotada porque o modelo amplo envolvia muitas variáveis latentes de primeira ordem, deixando o modelo muito complexo. Uma vez que as variáveis latentes de primeira ordem, em última instância, são os indicadores da variável latente de segunda ordem, a utilização do escores a partir das variáveis latentes de primeira ordem não provoca alterações nos resultados das cargas fatoriais e dos coeficientes estruturais.

Avaliação do modelo de mensuração

Validade convergente

Pela tabela 4 verifica-se que todas as cargas cruzadas são maiores que as correspondentes cargas cruzadas das demais variáveis latentes. São todas maiores que 0,7 e significantes ao nível de 1% e a AVE é maior que 0,5, e as correlações entre as variáveis latentes são menores que as raiz quadrada da AVE (tabela 5), revelando validade convergente e discriminante. As confiabilidades compostas são maiores que 0,7 e, portanto, evidencia-se a confiabilidade (Hair Jr. et al.,2009).

Tabela 4 - Cargas cruzadas

	Capacidade de absorção	Capital social	Ambidestria
Capacidade de absorção			
IDENTI (Identificação)	0.836	0.277	0.537
APLIC (Aplicação)	0.837	0.218	0.382
ASSIM (Assimilação)	0.838	0.353	0.570
Capital social			
CSPIN (Capital social interno)	0.366	0.905	0.337
CSPOUT (Capital social externo)	0.172	0.770	0.290
Ambidestria			
EFICI (Eficiência)	0.373	0.158	0.700
INOVA (Práticas de inovação)	0.454	0.184	0.815
KNOW (Práticas de conhecimento)	0.601	0.411	0.843
ORIENT (Orientação estratégica)	0.197	0.321	0.565

Fonte: Dados da pesquisa – Elaborado pelos autores

Validade discriminante e confiabilidade

Tabela 5 – Matriz de correlações

Variável latente	Capital social	Capacidade de absorção	Ambidestria
Capital social	0,840		(0,055)
Capacidade de absorção	0,339 (0,130)	0,856	(0,398)
Ambidestria	0,373	0,592	0,739
AVE – <i>Average variance extracted</i>	0,706	0,733	0,546
CC – Confiabilidade composta	0,827	0,891	0,825
R ² Ajustado	0,108	-----	0,375

Fonte: Dados da pesquisa – Elaborado pelos autores

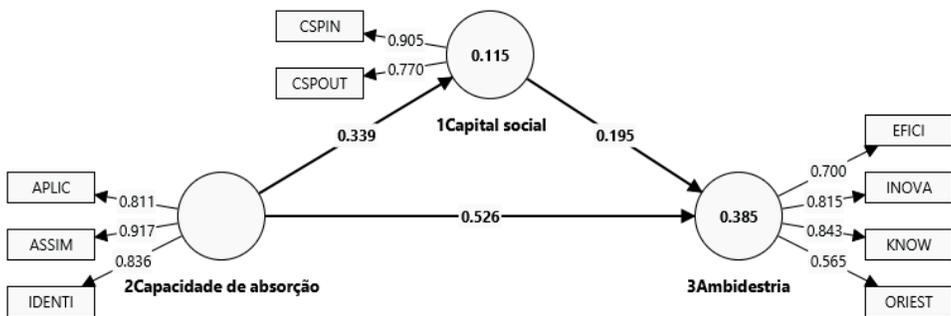
Nota 1: Diagonal principal refere-se à raiz quadrada da AVE

Nota 2: Valores entre parênteses, em itálico, referem-se ao tamanho do efeito (f^2).

Avaliação do modelo estrutural

A figura 1 apresenta o modelo final. Os três coeficientes estruturais são significantes ao nível de 5%. Os valores dos R^2 para o capital social é 0,115 e para a ambidestria é 0,385. Nota-se pela tabela 5 que o tamanho do efeito (f^2) é muito pequeno na relação entre o capital social e ambidestria (0,055). O efeito é médio para a relação entre a capacidade de absorção e o capital social (0,130) e grande para a relação entre a capacidade de absorção e a ambidestria (0,398), conforme estabelecido por Cohen (1988). O capital social não exerce efeito mediador entre a capacidade de absorção e a ambidestria.

Figura 1 – Modelo final



Fonte: Dados da pesquisa – Elaborado pelos autores

4 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo estão consistentes com os realizados por Lane e Lubatkin (1998), Zahra e George (2002), Raisch e Birkinshaw (2008) e Dhanaraj e Parke (2006) ao analisarem o efeito da capacidade de absorção na ambidestria. Na mesma direção, o efeito positivo e significativo do capital social sobre a ambidestria está coerente com os estudos desenvolvidos por Gibson e Birkinshaw (2004), Rosing et al. (2011), Lane et al. (2006), Adler e Kwon (2002) e Uzzii e Spiro (2005). Acrescenta-se que o efeito positivo da capacidade de absorção sobre o capital social também é consistente com os resultados obtidos por Burt (2004), Lin (1999) e Fayad et al.

(2022). Portanto, os resultados obtidos estão coerentes com o modelo conceitual proposto (figura 1). Todas as três hipóteses foram aceitas, indicando a robustez do modelo.

5 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Sob o ponto de vista teórico este estudo contribui para a compreensão da dinâmica de aprendizagem e adaptação, eficiência e eficácia na aplicação de legislação de trânsito, auxílio na capacitação de pessoal e orientação para políticas públicas. No contexto de capacidade de absorção contribui para identificar como os agentes de trânsito absorvem e utilizam novas informações, permitindo avaliar pontos de aprimoramento. O capital social, focado em redes de relacionamento é outro componente deste estudo que pode interagir com a capacidade de absorção e com a ambidestria tal que provoque melhores resultados nos serviços prestados pelos agentes de trânsito.

Sob o ponto de vista da prática/gerencial, este estudo contribui no sentido de subsidiar programas de treinamento de agentes de trânsito visando aprimorar a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos, fortalecimento dos relacionamentos internos ou externos às atividades profissionais e a gestão de desempenho.

6 LIMITAÇÕES E PESQUISA FUTURAS

Este estudo tem como principal limitação o fato de que o público-alvo estudado envolveu apenas agentes de trânsito localizados no estado do Paraná e uma amostra de 136 respondentes de um universo de pouco mais de 500. Portanto, embora passível de generalização para todo o universo, a sua validade não pode ser ampliada para outros tipos de públicos. Além disso, trata-se de uma abordagem *cross-sectional* que, não necessariamente, reflete uma situação futura. Sugere-se que estudos futuros, além de avaliarem as variáveis consideradas, incorporem, por exemplo, o desempenho individual, contextos diferentes, análises longitudinais e os efeitos de variáveis demográficas e/ou profissionais no modelo.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; KWON, S. W. Social capital: Prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17–40, 2002. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- AUGUSTO, A.; PRATES, P. Redes sociais em comunidades de baixa renda: os efeitos diferenciais dos laços fracos e dos laços fortes. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 5, p. 1117–1146, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000500007>
- BEN-HADOR, B.; ECKHAUS, E.; KLEINLEIN, G. Personal social capital in organizations: A new scale to assess internal and external personal social capital in organizations. **Social Indicators Research**, v. 157, n. 3, p. 1155–1177, 2021. DOI:10.1007/s11205-021-02702-x
- BLEDOW, R.; FRESE, M.; ANDERSON, N.; EREZ, M.; FARR, J. A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 2, n. 3, p. 305–337, 2009. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x>
- BOURDIEU, P. The forms of capital. In: J. Richardson (Org.); **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. p.241–258, 1986. Nova York, Greenwood: J. Richardson. <https://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/fr/bourdieu-forms-capital.htm>
- BURT, R. S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 339–365, 1997. <https://doi.org/10.2307/2393923>
- BURT, R. S. The network structure of social capital. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, p. 345–423, 2000. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22009-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22009-1)
- BURT, R. S. Structural holes and good ideas. **American Journal of Sociology**, v. 110, n. 1, p. 349–399, 2004. <https://doi.org/10.1086/421787>
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128–152, 1990. DOI:10.2307/2393553
- COLEMAN, J. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95–120, 1988. <http://www.jstor.org/stable/2780243>
- DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating innovation networks. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 659–669, 2006. <https://www.jstor.org/stable/20159234>
- DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. **The management of organization design - Strategies and Implementation**, p. 167–189, 1976.
- GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of management journal**, v. 47, n. 2, p. 209–226, 2004. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- GOOD, D.; MICHEL, E. J. Individual ambidexterity : Exploring and exploiting in dynamic contexts individual ambidexterity. **The Journal of Psychology**, v. 147, n. 5, p. 435–453, 2013. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.710663>
- HAIR JR, J. F.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; BLACK, W. C.; TATHAM, RONALD. L.

Multivariate Data Analysis. 6ª ed. ed. 2009.

HE, Z. L.; WONG, P. K. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481–495, 2004. <http://www.jstor.org/stable/30034750>

JACOBS, J. **The death and life of great american cities.** Nova Iorque: Random House, Inc, 1961.

JUNNI, P.; SARALA, R. M.; TARAS, V.; TARBA, S. Y. Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 299–312, 2013. DOI:10.5465/amp.2012.0015

KAUPPILA, O. P.; TEMPELAAR, M. P. The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 6, p. 1019–1044, 2016. <https://doi.org/10.1111/joms.12192>

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833–863, 2006. <https://doi.org/10.2307/20159255>

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461–477, 1998. <https://www.jstor.org/stable/3094223>

LIN, N. Social networks and status attainment. **Annual Review of Sociology**, v. 25, n. Weber 1946, p. 467–487, 1999. <https://www.jstor.org/stable/223513>

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1 p. 71–87, 1991. <https://www.jstor.org/stable/2634940>

MOM, T. J. M.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 812–828, 2009. DOI:10.1287/orsc.1090.0427

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Knowledge and Social Capital**, v. 23, n. 2, p. 119–158, 1998. <https://doi.org/10.2307/259373>

POPADIUK, S.; NISHIMURA, C. DOS S. Exploração e exploração individual e a propensão para tecnologia. **Pretexto**, v. 14, p. 118–139, 2012.

RAISCH S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375–409, 2008. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

ROSING, K.; FRESE, M.; BAUSCH, A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. **Leadership Quarterly**, v. 22, n. 5, p. 956–974, 2011. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>

ROSING, K.; ZACHER, H. Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. **European Journal of Work and**

Organizational Psychology, v. 26, n. 5, p. 694–709, 2017. Routledge. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1238358>

SEIBERT, S. E.; KRAIMER, M. L.; LIDEN, R. C. A social capital theory of career success. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 219–237, 2001. <https://doi.org/10.2307/3069452>

SMITH, W. K.; TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 522–536, 2005. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>

SPARROWE, R. T.; LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; et al. Social networks and the performance of individuals and groups. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 316–325, 2001. DOI:10.2307/3069458

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774–786, 2007. <https://www.jstor.org/stable/20159334>

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. The ambidextrous organization: Managing evolutionary and revolutionary change. **California management review**, v. 38, n. 4, p. 128–152, 1996.

UZZI, B.; SPIRO, J. Collaboration and creativity: The small world problem. **American Journal of Sociology**, v. 111, n. 2, p. 447–504, 2005. <https://doi.org/10.1086/432782>

TER WAL, A.; CRISCUOLO, P.; SALTER, A. Absorptive capacity at the individual level: an ambidexterity approach to external engagement. **Druid** 2011, p. 36, 2011.

WANG, W.; LIU, L.; FENG, Y.; WANG, T. Innovation with IS usage: individual absorptive capacity as a mediator. **Industrial Management & Data Systems**, v. 144, n. 8, p. 1110–1130, 2014. DOI:10.1108/IMDS-05-2014-0160

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002. <https://doi.org/10.2307/4134351>