
Efeitos do capital social em ambidestria organizacional

Effects of Share Capital on Organizational Ambidestry

MATILDE DALLAGASSA DA SILVA 

SILVIO POPADIUK 

RESUMO

São os recursos tangíveis e intangíveis responsáveis por garantir uma vantagem competitiva sustentável para as empresas. Logo o capital social, fruto das relações intra e inter organizacionais organizacional e a ambidestria organizacional envolvendo a exploração e a exploração de conhecimentos são fatores de sucesso para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações. Entretanto, pouco se têm conhecimento com relação aos efeitos empíricos que as relações sociais promovem na ambidestria. Com este estudo buscou-se avaliar a influência das dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social na estratégia de ambidestria das organizações. Para isso, aplicou-se uma survey com 93 respondentes e realizou-se a análise mediante a utilização de equações estruturais. Os resultados apontaram que, apesar da teoria apresentar que as três dimensões são inerentes ao capital social, somente a dimensão cognitiva influencia a ambidestria organizacional. Portanto, foi possível perceber que os objetivos e a cultura compartilhada entre os membros de uma organização, são os fatores mais importantes na manutenção e gestão da ambidestria.

Palavras-chave: Capital Social; Estrutural; Cognitiva; Relacional; Ambidestria.

ABSTRACT

Tangible and intangible resources are responsible for ensuring a sustainable competitive advantage for companies. Therefore, social capital, the result of intra and inter organizational

relations and organizational ambidexterity involving exploitation and exploitation of knowledge are success factors for the development and survival of organizations. However, little is known about the empirical effects that social relations promote in ambidexterity. This study aimed to evaluate the influence of the structural, relational, and cognitive dimensions of social capital on the ambidexterity strategy of organizations. For this, a survey was applied with 93 respondents and the analysis was performed using structural equations. The results showed that, although the theory shows that the three dimensions are inherent to social capital, only the cognitive dimension influences organizational ambidexterity. Therefore, it was possible to realize that the objectives and the culture shared among the members of an organization, are the most important factors in the maintenance and management of ambidexterity.

Keywords: Social Capital; Structural; Cognitive; Relational; Ambidexterity.

1. INTRODUÇÃO

As organizações precisam ter a capacidade de gerar valor para o seu público, a fim de garantir suas vantagens competitivas. Para isso, utilizam-se de diversas técnicas e estratégias diferenciadas. Estudos em estratégia têm enfatizado que os recursos das organizações, tanto tangíveis quanto intangíveis, são os elementos essenciais para o entendimento do que consiste em uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 2016; HELFAT; PETERAF, 2003; TEECE; PISANO; SHUEN, 2009).

Levinthal e March (1993) elegem organizações de sucesso as que têm recursos para a aprendizagem. Sob a perspectiva de March (1991) o processo de geração de valor para as organizações é permeado pelo conflito entre a exploração (exploration) e a exploração (exploitation) que, quando presentes nas organizações, seja de forma contextual, sequencial ou estrutural (TUSHMAN; O'REILLY, 1996) assume-se que haja a ambidestria (ambidexterity) organizacional.

O termo exploração é qualificado como pesquisa, procura, descoberta, estudo, observação, empreendedurismo, sondagem, prospecção e experimentação (POPADIUK, 2015). Assim, entende-se que se trata de um termo referente a busca de conhecimento e a

criação de novos aprendizados que podem ser obtidos tanto interna quanto externamente. O termo exploração, refere-se ao aproveitamento de recursos tangíveis e intangíveis, já existentes nas organizações ou rede de parceiros, inerentes à sua atividade de negócios (POPADIUK, 2015).

A ambidestria ficou conhecida como a estratégia para estabelecer um equilíbrio entre a exploração e a exploração (DUNCAN, 1976; TUSHMAN; O'REILLY, 1996) e tem como veículo as relações intra e inter organizacionais, por meio de relações de confiança, também citadas por autores de estudos sobre capital social.

Sob o contexto desses quatro conceitos (exploração, exploração, ambidestria e capital social) a pergunta principal deste estudo é: O capital social provoca efeitos na ambidestria organizacional?

Dada essa pergunta, o objetivo principal dessa dissertação é analisar se as dimensões do capital social provocam efeitos na ambidestria.

Este estudo é relevante sob o foco acadêmico por dois motivos. O primeiro, uma revisão da base da Capes envolvendo a busca simultânea de 'Social Capital' (como título) e Ambidext* (como título) surgiram poucos estudos que relacionassem ambos os conceitos. O segundo, por entender que a ambidestria, conforme análise preliminar, é de fundamental importância para o estudo do desempenho das organizações. Além disso, o capital social, que consiste em um processo de interatividade entre atores (indivíduos, grupos, organizações) é também essencial para a sobrevivência das organizações. Dessa maneira, a análise da teoria relativa a esses dois conceitos e sua aplicabilidade, focando a mensuração dos efeitos do capital social na ambidestria nas situações das práticas organizacionais tornam-se as contribuições principais deste estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Ambidestria organizacional

Os termos exploração e exploração têm significados bem distintos na língua inglesa. Quando trazidos para a língua portuguesa ambos têm a mesma tradução (exploração) e para isso precisam estar efetivamente colocados em seus contextos adequados, a fim de que

não haja dificuldades de compreensão do tema. Portanto, a tradução para *exploitation*¹ se dá como exploração e para *exploration*² se dá como exploração, ambos referindo-se a processos da gestão do conhecimento organizacional.

Tanto a exploração como a exploração provocam impactos na gestão dos recursos organizacionais, tangíveis e intangíveis. Por isso, quanto mais as organizações envidarem esforços para o gerenciamento dessas duas orientações, voltadas para a utilização do conhecimento, maiores deverão ser os diferenciais competitivos e as resultantes em termos de inovações incrementais ou radicais (POPADIUK, 2015). Dessa maneira, uma organização capaz de utilizar ambas as técnicas de gestão do conhecimento, exploração e exploração, pode ser considerada ambidestra.

Para March (1991) a relação entre a exploração de novas possibilidades e a exploração de velhas certezas são o caminho para a aprendizagem organizacional e coloca esse equilíbrio como fonte de prosperidade e sobrevivência de um sistema. Sistemas que focam somente no uso da exploração sem o uso da exploração tendem a ter maiores custos e menores benefícios. Os sistemas que utilizam somente exploração também não são como um todo produtivos, pois estão fadados a um equilíbrio sub-ótimo e riscos de mercado.

Gibson e Birkinshaw (2004) alegam que as organizações de sucesso conciliam em alto grau o trade-off aumentando a competitividade a longo prazo. Avaliam o termo ambidestria contextual organizacional que abrange o trade-off em um pensamento paradoxal, deixando de ver as escolhas como ou exploração ou exploração, mas o uso ambíguo, com equilíbrio entre demandas opostas. Conceituam a ambidestria conceitual organizacional como a capacidade de alcançar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade.

Levinthal e March (1993) enfatizam três armadilhas que podem impactar o trade-off e podem ser chamadas de armadilhas da aprendizagem, da falha ou do fracasso e sucesso. As armadilhas de aprendizagem ocorrem quando as organizações ficam presas a uma única dinâmica de aprendizagem e não conseguem focar esforços na

¹ *Exploitation*/Exploração é a maximização do aproveitamento de recursos, tangíveis e intangíveis (POPADIUK, 2015).

² *Exploration*/Exploração inclui itens capturados por termos como pesquisa, variação, assunção de riscos, experimentação, flexibilidade, descoberta e inovação. A exploração inclui itens como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução (MARCH, 1991).

outra, em que ocorrem feedbacks positivos de curto prazo motivando dinâmica utilizada e levando destrutivamente a uma exploração ou exploração excessivas. Às vezes a exploração repele a exploração e se torna uma patologia do fracasso. Nesse caso, pode-se chamar de armadilha da falha ou do fracasso e ocorre quando uma organização passa por uma situação de fracasso, realiza uma pesquisa em busca da correção, que gera outro fracasso e assim por diante. Todas essas mudanças geram pequenos benefícios, mas não impactam de forma significativa na criação de valor para a competitividade. Outras vezes a exploração inibe a exploração, pois quando se têm um determinado domínio, explorá-lo se torna ainda mais eficiente, porém não há mudanças inovadoras e a organização se mantém obsoleta.

Portanto, o conflito na gestão de recursos deve ser permeado por práticas organizacionais que promovam o equilíbrio desejado para o sucesso da ambidestria, assim como, direcionado e facilitado pelas relações sociais existentes intra e inter organizacionais.

No Quadro 1 é possível verificar as referências de maior impacto na produção científica sobre ambidestria e um breve resumo de cada documento.

Quadro 1 - Quadro resumo referências mais citadas sobre ambidestria

Autor/ Ano	Definições/ Aspectos Gerais
(DUNCAN, 1976)	Ambidestria como duas orientações para a aprendizagem juntas ou separadas e modelo dual para a inovação: iniciação e implementação.
(MARCH, 1991)	Definição dos termos exploração e exploração e apresentação do <i>trade-off</i> .
(LEVINTHAL; MARCH, 1993)	Armadilhas do <i>trade-off</i> (sucesso, fracasso e falha)
(TUSHMAN; O'REILLY, 1996)	Ambidestria como rotinas e processos de mobilização, coordenação e integração de esforços contraditórios, alocação, realocação, combinação e recombinação de recursos e ativos.
(GIBSON; BIRKINSHAW, 2004)	Definição do termo ambidestria contextual organizacional que abrange o <i>trade-off</i> em um pensamento paradoxal, deixando de ver as escolhas como ou exploração ou exploração, mas o uso ambíguo, com equilíbrio entre demandas opostas
(GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006)	Ambidestria e equilíbrio pontuado na gestão do equilíbrio entre exploração e exploração.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.2. Capital Social

Coleman (1988) comenta que existem duas perspectivas associadas com a explanação de uma ação social. A primeira, sociológica, as ações são governadas pelas normas sociais, regras e obrigações. Acrescenta que a principal característica dessa perspectiva se relaciona com a habilidade de descrever a ação em um contexto social e explicar como a ação é moldada, restringida e direcionada de acordo com o contexto social. A segunda, econômica, racional, avalia o ator como possuindo objetivos e atos independentes e sendo completamente auto interessado. Em outras palavras, o ator realiza ações que lhe permitam maximização de utilidade.

Sob o contexto de ação racional Coleman (1988) define capital social pela sua função. Da mesma forma que outros tipos de capital – financeiro e humano – o capital social é produtivo e contribui para atingir determinados fins. O capital social não é completamente fungível, mas pode ser específico para certas atividades. Diferente de outras formas de capital, ele é inerente à estrutura de relações entre os atores. Não está no ator e nem em componentes físicos de produção. Para ele o capital social é praticamente intangível e existe nas relações entre as pessoas e facilita as atividades produtivas, em razão da presença de credibilidade e confiança nas relações interpessoais.

Nahapiet e Ghoshal (1998) abrangem o conceito de capital social e sua inter-relação com o capital intelectual. Abrem o tema em três vertentes e analisam como as organizações desenvolvem as relações por meio de cada frente proposta garantindo vantagem organizacional. Para eles 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 em três dimensões:

- i. Estrutural: trata-se da rede de conexões e os padrões que ligam densidade, conectividade e hierarquia. Dá-se ao termo uma configuração impessoal para as relações entre pessoas e unidades e pode-se entender melhor o conceito analisando o padrão geral das relações, por meio de quem e como são as relações.
- ii. Relacional: trata-se da qualidade das relações e conexões e tem base na confiança gerada no decorrer do tempo. Esse conceito se concentra nas relações particulares de cada indi-

víduo e podem ser exemplificadas como respeito e amizade. Ainda nesse conceito, pode-se dizer que dois indivíduos podem ter a mesma relação, ocupando posições equivalentes em uma relação, porém se os vínculos pessoais e emocionais com outros indivíduos da rede sejam diferentes às ações, provavelmente, também serão diferentes.

- iii. Cognitiva: trata-se do sistema de significados, interpretações e representações, ou seja, linguagens, códigos e narrativas compartilhadas.

Portes (1998), argumenta que as redes sociais não são um dado natural e devem ser construídas por meio de estratégias de investimentos orientadas à institucionalização das relações em grupo. Assim o capital social pode ser dividido como dois elementos. O primeiro trata-se do próprio relacionamento social. Este permite aos atores reivindicarem acesso aos seus associados e seus recursos. O segundo trata-se das características do relacionamento, como a quantidade e a qualidade.

Os termos de capital social são apresentados pelos pesquisadores de forma bastante semelhante e Adler e Kwon (2002) sugerem dois motivos para isso. O primeiro é que as relações variam de acordo com o foco na substância, fontes ou efeitos do capital social. O segundo é que as relações variam podendo ser as relações que um ator mantém com outros atores, a estrutura das relações entre os atores de uma coletividade, ou ambos. Chama-se de formas de ligação do capital social quando o foco está nos laços internos da coletividade (bonding) e de formas de ponte (bridging) quando o foco está nas ligações externas (ACQUAAH; AMOAKO-GYAMPAH; NYATHI, 2014).

As visões de ponte concentram-se no capital social como um recurso inerente à rede social que vincula o ator focal à demais atores, onde o capital social auxilia na explicação de como indivíduos e empresas diferem no sucesso em sua rivalidade competitiva, ou seja, ações de indivíduos e empresas variam de acordo com as relações que possuem e a partir dessas relações, podem ser facilitadas e motivadas ao sucesso (ADLER; KWON, 2002).

As visões de ligação (linking) (ACQUAAH; AMOAKO-GYAMPAH; NYATHI, 2014), também chamadas de visões de vínculo, concentram-se nas características internas dos atores coletivos, onde o capital social de uma organização, comunidade ou nação, por

exemplo, está nos relacionamentos internos dessa coletividade, ou seja, nos vínculos que esses indivíduos dentro de sua coletividade desenvolvem e assim facilitam o alcance de objetivos do grupo (ADLER; KWON, 2002).

O Quadro 2 apresenta as referências de maior impacto na produção científica sobre o tema capital social e um breve resumo de cada documento.

Quadro 2 - Quadro resumo referências sobre capital social

Autor/ Ano	Definições/ Aspectos Gerais
(COLEMAN, 1988)	Criação do capital humano por meio do capital social e a definição do capital social funcional e racional.
(NAHAPIET; GHOSHAL, 1998)	Três facetas para o capital social: estrutural, relacional e cognitiva.
(PORTES, 1998)	Quatro fontes do capital social: normas e sanções, reciprocidade, solidariedade e integração social.
(WOOLCOCK, 1998)	Dois dilemas de desenvolvimento social a partir das relações sociais: de cima para baixo e de baixo para cima.
(PAXTON, 1999)	Conceitua o capital social como a ocorrência mútua de dois componentes, que por sua vez, produz uma capacidade de ação.
(LEANA; VAN BUREN III, 1999)	Definição do capital social organizacional: um recurso que reflete o caráter das relações dentro e fora das organizações e pode beneficiar tanto a organização, quanto seus membros, tratando-se de uma propriedade conjunta de ambos.
(YLI-RENKO; AUTIO; SAPIENZA, 2001)	Três aspectos de impacto nas relações interação social entre as firmas, a qualidade das relações e os vínculos das redes.
(TEIXEIRA; POPADIUK, 2003)	A geração do capital intelectual é resultado do sucesso do capital social onde a confiança é fator chave.
(ADLER; KWON, 2002)	Dois tipos de relações sociais: visões de ponte e visões de vínculo.
(INKPEN; TSANG, 2005)	Novos conhecimentos com base nas alianças: design e gestão, desenvolvimentos em parcerias e compartilhamento por alianças.
(HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008)	Capital social são os relacionamentos dentro e fora da empresa que ajudam a realizar tarefas e gerar valor para clientes e acionistas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por meio da revisão sistemática pode-se identificar duas principais correntes teóricas acerca do tema capital social. A primeira baseia-se nas relações sociais nos meios familiares e comunitários, nomeada como capital social sociológico. A segunda corrente teórica baseia-se nas relações intra e inter organizacionais, que nesse estudo nomeia-se como capital social organizacional. Este trabalho concentrou esforços na análise do capital social organizacional pois segundo Leana e Van Buren III (1999) este tipo de capital é um recurso que reflete o caráter das relações dentro e fora das organizações e pode beneficiar tanto a organização, quanto seus membros, tratando-se de uma propriedade conjunta de ambos.

2.3. Relação entre o capital social e a ambidestria

Gibson e Birkinshaw (2004) elencam quatro fontes facilitadoras para a ambidestria, que são: a flexibilidade, a disciplina, o apoio e a confiança. A confiança também é citada fortemente como meio para a criação do capital social por diversos autores (LEANA; VAN BUREN III, 1999; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI; GHOSHAL, 1998; UZZI, 1997).

Na análise relacional Gupta, Smith e Shalley (2006) comentam sobre o capital social quando sugerem o equilíbrio (trade-off) baseado no mercado/comunidade em que a empresa está inserida. Quando uma organização se especializa em exploração e outra em exploração e têm benefícios mútuos desse relacionamento, pode-se caracterizar como um processo ambidestro entre organizações.

Popadiuk (2015) avalia que a velocidade, a certeza, a proximidade e a clareza de respostas levam a melhores resultados quando se trata de exploração. Portanto, pode-se observar uma conexão da importância do capital social a fim de assegurar essas competências, quando Nahapiet e Ghoshal (1998) apresentam as três dimensões do capital social, em que se pode conectar a dimensão estrutural à velocidade, a dimensão relacional à proximidade e a dimensão cognitiva à clareza das respostas.

Lin et al. (2016) definem o capital social estrutural pelos recursos organizacionais implícitos e pelo conhecimento implementado por meio das interações sociais informais entre indivíduos, parcerias e organizações. Alegam que o capital social se baseia nos laços entre

os indivíduos de dentro da organização e parceiros fora dela. Portanto, Lin et al. (2016) abordam o capital social como um mediador para melhores resultados de ambidestria.

Conduzindo simultaneamente os dois temas, é possível perceber que o impacto do capital social na ambidestria e nas práticas de inovação é positivo, facilitando e mediando o processo da decisão estratégica relacionada ao trade-off entre exploração e exploração (KANG; SNELL; SWART, 2012; LAZZAROTTI et al., 2016; LEE; HALLAK, 2020; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005).

Com isso, enunciam-se as seguintes hipóteses que são representadas na Figura 1:

Hipótese H₁: O capital social estrutural influencia positivamente a ambidestria

Hipótese H₂: O capital social relacional influencia positivamente a ambidestria

Hipótese H₃: O capital social cognitivo influencia positivamente a ambidestria

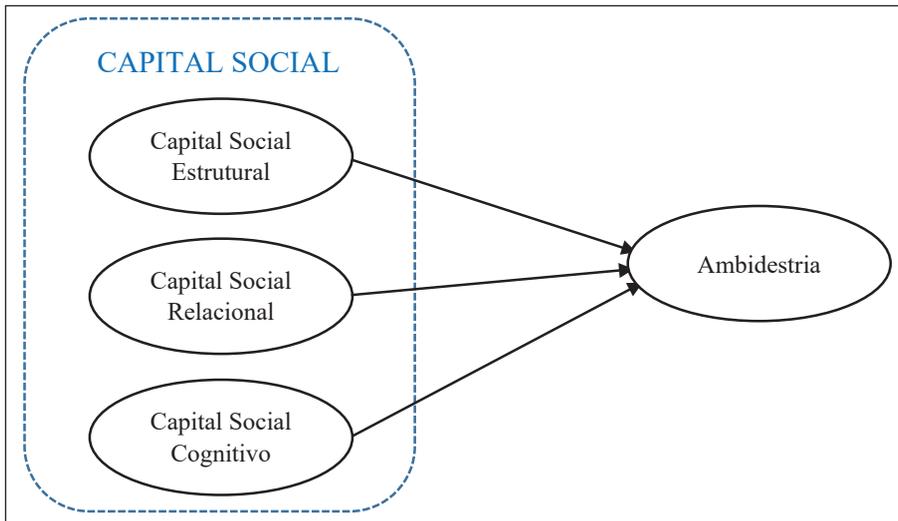


Figura 1 - Relação entre o capital social e ambidestria

Fonte: Elaborado pelos autores

3. MÉTODO

Este estudo é quantitativo, exploratório e descritivo mediante a aplicação de uma survey. A técnica de análise estatística abordada foi a mensuração de equações estruturais com a utilização do PLS-PM. é uma técnica de análise multivariada de dados quantitativos que combina aspectos de regressão múltipla (verificando relações de dependência) e análise fatorial (conceitos não medidos – fatores – com múltiplas variáveis) para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente (HAIR JR et al., 2009).

3.1. Lócus da investigação, amostra e coleta dos dados

O trabalho teve como lócus dois cenários, o primeiro sendo uma empresa multinacional, do setor da construção civil. Escolheu-se essa empresa devido a sua consolidação no mercado, valores de trabalho e cultura que propiciam um cenário de análise da interação entre os constructos desse trabalho. O segundo cenário foi composto de colaboradores de diversas empresas, provenientes das redes relações sociais que os autores possuíam. A escolha do segundo cenário deu-se a partir da necessidade de maior abrangência da análise da pesquisa, assim como uma demanda da empresa analisada no primeiro cenário, a fim de combinar e validar dados internos e externos, para melhor análise dos resultados. A Figura 2 sintetiza as características do design de pesquisa.

Quem?	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores de diversas empresas
Por quê?	<ul style="list-style-type: none"> • Agentes na criação e configuração das redes sociais e influenciadores na tomada de decisão à orientação de exploração e exploração
Onde?	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa multinacional do ramo cimenteiro • Diversas empresas
Como?	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa quantitativa • Questionário on-line

Figura 2 - Informações sobre a obtenção de dados da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para validação do questionário aplicou-se uma pesquisa teste com 10 voluntários, pessoalmente de forma on-line (videoconferên-

cia), a fim de erradicar quaisquer dúvidas, vieses interpretativos e garantir assertividade do questionário final.

A coleta dos dados na empresa Alpha aconteceu após a reunião de aprovação da realização da pesquisa pela diretoria comercial, com a formalização via e-mail, no período de 22/10/2021 a 31/10/2021 e obteve-se 27 respostas válidas. A coleta de dados do segundo cenário aconteceu entre 22/10/2021 a 05/11/2021 e obteve-se 66 respostas válidas. As análises dos cenários foram realizadas de forma individual e combinadas com a amostra total de 93 respondentes. A amostra mínima definida pelo software G*Power 3 (FAUL et al., 2007) foi de 68 casos para se atingir um poder estatístico de 0,8, com um nível de significância de 0,05 e um tamanho do efeito médio de 0,15 (COHEN, 1988a) e um preditor.

3.2. Operacionalização das variáveis

3.2.1. Mensuração de capital social

García-Villaverde, Parra-Requena e Molina-Morales (2018) definem a associação entre as dimensões do capital social (NAHA-PIET; GHOSHAL, 1998) da seguinte forma: a dimensão estrutural corresponde diretamente às interações sociais, a dimensão relacional corresponde as relações de confiança e a dimensão cognitiva corresponde aos objetivos e cultura compartilhada.

A escala utilizada nesse estudo utiliza a base de García-Villaverde, Parra-Requena e Molina-Morales (2018), analisada e adaptada à realidade deste estudo. Essa escala foi utilizada devido a aderência às dimensões do capital social propostas por Nahapiet e Goshal (1998) e seus indicadores se adaptaram melhor à necessidade de entendimento do impacto das dimensões estrutural, cognitiva e relacional na ambidestria, conforme se apresenta nas tabelas 2 e 3.

3.2.2. Mensuração de Ambidestria

Na mensuração de dados sobre o conceito de ambidestria organizacional, utilizou-se como base a escala proposta por Popadiuk (2012) em que a ambidestria pode ser validada por meio de seis dimensões: práticas de conhecimento e práticas de inovação, correspondendo à exploração e competição, orientação estratégica, eficiência e parcerias, correspondendo à exploração.

3.2.3. Variáveis de Controle

A fim de caracterizar o perfil dos informantes as variáveis sexo, idade, tempo de empresa, formação acadêmica, área de trabalho e nível de escolaridade foram incluídas no questionário com o objetivo de verificar se elas produziriam respostas diferentes, segundo o perfil. (CRESWELL, 2010).

3.3. Equações Estruturais

A técnica de Modelagem de Equações Estruturais com Partial Least Squares (MEEPLS) foi adotada porque o algoritmo é menos exigente em pressupostos de normalidade multivariada e multicolinearidade. Segundo Hair Jr (2005), esta técnica é adequada ao modelo proposto nesta investigação e apresenta como vantagem, em relação à análise de regressão múltipla do SPSS, o fato de ela permitir 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%.

Os valores utilizados como referência para validação das análises estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Valores de referência das estatísticas de ajuste das análises

Estatísticas	Valor de referência	Autores
VALIDADE CONVERGENTE		
Cargas fatoriais	Maior que 0,7 ($t > 1,96$)	(HAIR JR et al., 2005)
Cargas fatoriais	Maiores do que as cargas cruzadas	(HAIR JR et al., 2005)
<i>Average Variance Extracted</i> - AVE	Maior que 0,5	(HAIR JR et al., 2005)
VALIDADE DISCRIMINANTE		
<i>Cross loadings</i>	Menores que cargas fatoriais	(HAIR JR et al., 2005)
Raiz quadrada da AVE	Maior que as correlações entre as variáveis latentes	(FORNELL; LARCKER, 1981), (HAIR JR et al., 2005)
CONFIABILIDADE		
<i>Alpha</i> de Cronbach	Superior a 0,6	(HAIR JR et al., 2005)
Confiabilidade composta	Maior que 0,7	(HAIR JR et al., 2005)
R ²	2% - pequeno; 13% médio; 26% - grande (COHEN, 1988b)	
f ² - Tamanho do efeito	0,02 - pequeno; 0,15 - médio; 0,35 - grande (COHEN, 1988b)	

Fonte: Elaborado pelos autores.

O coeficiente de explicação de cada variável latente exógena

(VLEX) na variável latente endógena (VLEN) é feito pelo cálculo do R^2 , que apresenta o ajuste do modelo ao se confirmar os altos valores obtidos para o R^2 , ou seja, o quanto o modelo investigado é capaz de explicar o impacto das variáveis latentes exógenas na variável latente endógena. 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

4.1. Descrição da amostra e dos indicadores

4.1.1. Descrição da amostra

Dos 93 respondentes a maioria se caracteriza como gênero masculino, com pós graduação e entre 31 a 40 anos. Com relação ao cargo a maioria dos entrevistados são gerentes. Ao analisar o tempo de empresa não há uma grande diferença entre os períodos, porém a maior quantidade de respondentes já trabalhava há mais de 10 anos na mesma empresa (Tabela 1). Ressalta-se que, embora foram utilizados dois grupos de respondentes, a análise de variância não identificou diferenças significantes ao se comparar os escores médios associados a cada indicador das variáveis latentes. Portanto, considera-se que a composição da amostra, envolvendo os dois grupos não interferiu nos resultados obtidos no modelo de equações estruturais.

Tabela 1 - Descrição da amostra – Dados Percentuais (n=93)

Gênero		Ensino	
Masculino	65,6	Superior	31,2
Feminino	34,4	Pós-graduação	68,8
Idade		Tempo de empresa	
De 21 a 30	17,2	Até 3 anos	25,8
31 a 40	37,6	+ de 3 a 5 anos	19,4
41 a 50	23,7	+ de 5 a 10 anos	25,8
Mais de 50	21,5	+ de 10 anos	29,0
Cargo			
Analista	21,5		
Coordenador	24,7		
Gerente	40,9		
Outro	12,9		

Fonte: Dados de pesquisa

4.1.2. Análise descritiva dos indicadores

As tabelas 2 e 3 apresentam as médias e desvios padrões associados com a mensuração do capital social e da ambidestria organizacional.

Tabela 2 - Estatísticas relativas ao conceito de capital social (Escala 7 pontos)

INDICADOR (Discordo totalmente [1] Concordo totalmente [7])	Mé- dia	Desv. Padrão
DIMENSÃO ESTRUTURAL		
Laços de Rede (0,820)	5,24	
SCEstlacos1 – Nossa equipe tem muita interação entre si	5,68	1,42
SCEstlacos2 – Nesta empresa procuramos ter um conhecimento pessoal de cada participante de nossa equipe	4,95	1,63
SCEstlacos3 – Nesta empresa mantemos relações sociais estreitas com nossa equipe	5,09	1,38
Configuração de Rede (0,693)	5,09	
SCEstcrede1 – A troca de recursos e informações de nossa empresa costuma ter um conteúdo semelhante	5,19	1,46
SCEstcrede2 – As pessoas com os quais mantemos relacionamentos frequentes nesta empresa, fazem parte de uma rede social mais próxima	4,78	1,69
SCEstcrede3 – As pessoas de quem recebemos conselhos, informações ou qualquer elemento relevante para decisões importantes conhecem um ao outro, mantém relações recíprocas	5,30	1,39
DIMENSÃO RELACIONAL		
Confiança (0,856)	5,42	
SCRelConf1 – As relações dentro de minha empresa são caracterizadas pelo respeito mútuo entre as partes	6,11	1,36
SCRelConf2 – As relações dentro de minha empresa caracterizadas pela confiança mútua entre as partes	5,59	1,43
SCRelConf3 – As relações dentro de minha empresa são caracterizadas por alta reciprocidade entre as partes	5,19	1,43
SCRelConf4 – os relacionamentos dentro de minha empresa são caracterizadas pela amizade pessoal entre as partes	4,78	1,54

DIMENSÃO COGNITIVA		
Objetivos Compartilhados (0,898)	5,44	
SCCogob1 – Em nossa empresa compartilhamos as mesmas ambições e visões	5,03	1,35
SCCogob2 – Nossa equipe tem entusiasmo para perseguir metas e missões coletivas	5,55	1,46
SCCogob3 – Nossa equipe compartilha de metas e objetivos comuns	5,67	1,34
SCCogob4 – Nossa equipe possui o entendimento das estratégias e necessidades de cada um na empresa	5,19	1,42
SCCogob5 – Nossa equipe tem atitudes positivas sobre um relacionamento interno cooperativo	5,70	1,33
SCCogob6 – Nossa equipe tende a concordar sobre como fazer relacionamentos que trazem benefícios mútuos	5,48	1,40
Cultura Compartilhada (0,752)	5,08	
SC_Cogcul1 – As práticas de negócio e mecanismos operacionais de nossa equipe seguem padrões comuns entre as várias áreas funcionais	5,20	1,46
SC_Cogcul2 – A cultura corporativa e estilo de gestão das várias áreas da empresa são muito semelhantes	4,96	1,54

Fonte: Dados de pesquisa

Nota: Os valores entre parênteses referem-se ao Alpha de Cronbach

Tabela 3 - Estatísticas relativas ao conceito de ambidestria (Escala 7 pontos)

INDICADOR (Muito baixo(a) [1] Muito alto(a) [7])	Mé- dia	Desv. Padrão
EXPLORAÇÃO		
Práticas de conhecimento (0,866)	5,37	
EXRK1 - Capacitação de equipe	5,47	1,50
EXRK2 - Intensidade do desenvolvimento	5,20	1,59
EXRK3 - Aprendizado individual	5,46	1,56
EXRK4 - Aprendizado coletivo	5,38	1,64
EXRK5 - Compartilhamento dos conhecimentos internos	5,35	1,57
Práticas de inovação (0,744)	5,73	
EXRI1 - Foco em inovações radicais de produtos	5,90	1,34
EXRI2 - Foco em inovações radicais de tecnologia	6,05	1,35

EXRI3 - Desenvolvimento de novos produtos ou serviços com consumidores	6,03	1,20
EXRI4 - Taxa de inovação de produtos	5,45	1,53
EXRI5 - Inovações em técnicas de marketing	5,23	1,34
EXPLOTAÇÃO		
Competição (0,832)	4,86	
EXLC1 - Competição por preço em nosso mercado local	4,66	1,75
EXLC2 - Competição acirrada em nossa indústria	4,82	1,84
EXLC3 - Competição em nosso mercado local	5,11	1,64
EXLC4 - Existência de guerra promocional em nossa indústria	4,87	1,71
EXLC5 - Competição por preço como ponto alto em nossa indústria	4,83	1,76
Orientação estratégica (0,592)	5,06	
EXLO1 - Estratégias focadas com o curto prazo	5,22	1,65
EXLO2 - Visão estratégica focada no presente	4,90	1,55
Eficiência (0,830)	5,45	
EXLE1 - Foco em custos	5,28	1,48
EXLE2 - A importância da eficiência	5,35	1,53
EXLE3 - Foco em execução de atividades	5,19	1,54
EXLE4 - Foco orientado à produção/entregas	5,61	1,50
EXLE5 - Mecanismos de controle organizacionais	5,82	1,37
Parcerias (0,711)	5,39	
EXLP1 - O tempo de duração das nossas parcerias externas	5,92	1,31
EXLP2 - Compartilhamento de conhecimentos com parceiros externos	5,13	1,54
EXLP3 - A preocupação com a formação de parcerias externas	4,95	1,72
EXLP4 - A quantidade de parceiros externos	5,22	1,45
EXLP5 - A existência de relacionamento local com parceiros externos	5,71	1,26

Fonte: Dados de pesquisa

Nota1: Os valores entre parênteses referem-se ao Alpha de Cronbach.

Nota 2: Exemplo da redação da questão sobre ambidestria: A capacitação da equipe é: Muito baixa (1) Muito alta (7)

4.2. Análise do modelo de mensuração e estrutural

Para efeito da análise das hipóteses deste estudo, foi executada uma análise baseada em equações estruturais mediante a utilização

do software SmartPLS 3.0 (RINGLE, 2015).

A análise foi desenvolvida em duas etapas. A primeira, consistiu em avaliar se o modelo de mensuração revelava validade discriminante, validade convergente e confiabilidade. A segunda etapa foi verificar se o modelo estrutural atendia aos critérios de ajuste relativos aos coeficientes estruturais, efeitos diretos e indiretos.

As tabelas 4 e 5 apresentam as cargas cruzadas para cada um dos indicadores relativos ao capital social e a ambidestria. Os indicadores de todas as variáveis latentes de primeira ordem foram considerados significantes ao nível de 1%. Além disso, estão acima ou muito próximos de 0,7. Os indicadores EXLC1, EXLE4, EXLE5, EXLP4, EXRI1, EXRK4 e EXRK5 foram excluídos do modelo porque as suas cargas fatoriais ficaram muito abaixo de 0,7. Essa constatação indica que o modelo de mensuração atendeu aos critérios de validade discriminante e convergente. Pode ser verificado que para todas as variáveis latentes, as cargas fatoriais dos indicadores de uma dimensão são maiores do que os indicadores das outras dimensões para a mesma variável latente, revelando a validade discriminante. Além disso, todas as cargas fatoriais se revelaram significantes ao nível de 5,0%, porque os valores de t superaram 1,96.

Tabela 4 - Cargas cruzadas – Capital social

Indicador	Cultura Compar-ti-lhada	Objetivos Compar-tilhados	Confi-gura-ção da Rede	Laços de Rede	Relacional Confiança
SCCogcul1	0,905	0,646	0,530	0,426	0,522
SCCogcul2	0,884	0,566	0,573	0,458	0,594
SCCogob1	0,653	0,846	0,632	0,590	0,663
SCCogob2	0,569	0,829	0,653	0,676	0,616
SCCogob3	0,533	0,830	0,642	0,632	0,636
SCCogob4	0,620	0,827	0,561	0,534	0,697
SCCogob5	0,552	0,857	0,731	0,740	0,788
SCCogob6	0,359	0,690	0,616	0,641	0,518
SCEstcrede1	0,692	0,681	0,755	0,545	0,724
SCEstcrede2	0,253	0,487	0,751	0,551	0,437
SCEstcrede3	0,506	0,675	0,853	0,704	0,691

Indicador	Cultura Com-par-ti-lhada	Objetivos Compar-tilhados	Confi-gura-ção da Rede	Laços de Rede	Relacional Confi-ança
SCEstlacos1	0,491	0,710	0,692	0,826	0,710
SCEstlacos2	0,400	0,654	0,600	0,851	0,629
SCEstlacos3	0,377	0,634	0,680	0,895	0,589
SCRelConf1	0,481	0,684	0,696	0,650	0,871
SCRelConf2	0,602	0,768	0,764	0,690	0,914
SCRelConf3	0,592	0,749	0,675	0,701	0,839
SCRelConf4	0,359	0,427	0,449	0,414	0,711

Fonte: Dados de pesquisa (2021). Base: 93 respondentes

Tabela 5 - Cargas cruzadas – Ambidestria

Indica-dor	Competi-ção	Efi-ciência	Orien-tação Estratégica	Parcerias	Práti-cas de Conhe-ci-mento	Práti-cas de Inova-ção
EXLC2	0,887	0,540	0,607	0,287	0,446	0,298
EXLC3	0,830	0,443	0,507	0,348	0,383	0,444
EXLC4	0,800	0,366	0,480	0,156	0,391	0,292
EXLC5	0,744	0,398	0,462	0,259	0,276	0,352
EXLE1	0,563	0,876	0,694	0,290	0,503	0,455
EXLE2	0,418	0,853	0,571	0,174	0,475	0,443
EXLE3	0,405	0,862	0,653	0,250	0,496	0,473
EXLE5	0,299	0,154	0,321	0,639	0,107	0,239
EXLO1	0,475	0,604	0,828	0,343	0,341	0,413
EXLO2	0,587	0,648	0,857	0,308	0,438	0,381
EXLP1	0,188	0,050	0,164	0,640	0,012	0,141
EXLP2	0,258	0,280	0,315	0,732	0,060	0,194
EXLP3	0,148	0,089	0,235	0,819	0,142	0,381
EXLP5	0,309	0,301	0,348	0,717	0,313	0,531
EXRK1	0,352	0,410	0,364	0,205	0,877	0,590
EXRK2	0,435	0,563	0,455	0,177	0,924	0,644
EXRK3	0,437	0,537	0,415	0,163	0,864	0,733
EXRI2	0,293	0,397	0,370	0,498	0,552	0,785
EXRI3	0,306	0,414	0,384	0,179	0,650	0,790
EXRI4	0,397	0,408	0,243	0,365	0,521	0,695
EXRI5	0,286	0,374	0,414	0,342	0,493	0,738

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 6 apresenta os indicadores de validade e confiabilidade, para as variáveis latentes. Por essa tabela verifica-se que as correlações entre as variáveis latentes são menores do que as raízes quadradas das AVE's (diagonal principal) o que revela validade discriminante e confiabilidade no modelo. Também é possível validar o modelo pois a confiabilidade composta de todas as variáveis supera o mínimo de 0,7. O mesmo cálculo foi realizado para as variáveis de segunda e as correlações também foram significantes.

Tabela 6 - Matriz de correlações entre as variáveis latentes (Validade discriminante e confiabilidade)

Variável latente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Cultura Compartilhada	0,895										
2 Objetivos Compartilhados	0,679	0,815									
3 Relacional – Confiança	0,622	0,805	0,837								
4 Configuração de Rede	0,615	0,782	0,788	0,788							
5 Laços de Rede	0,493	0,776	0,749	0,767	0,858						
6 Práticas de Conhecimento	0,609	0,797	0,721	0,72	0,662	0,889					
7 Práticas de Inovação	0,459	0,732	0,626	0,619	0,6	0,74	0,753				
8 Competição	0,342	0,426	0,286	0,379	0,292	0,461	0,424	0,817			
9 Eficiência	0,37	0,563	0,512	0,441	0,438	0,569	0,529	0,541	0,864		
10 Orientação Estratégica	0,366	0,496	0,487	0,468	0,477	0,464	0,471	0,633	0,744	0,843	
11 Parcerias	0,168	0,319	0,139	0,231	0,235	0,196	0,445	0,322	0,272	0,38	0,732
R ²	0,662	0,957	0,864	0,866	0,901	0,873	0,864	0,703	0,67	0,744	0,337
f ²	1,995	22,412	0,001	6,446	9,037	6,936	6,443	2,398	2,061	2,949	0,524
AVE	0,801	0,665	0,701	0,620	0,736	0,790	0,567	0,667	0,746	0,710	0,532
Confiabilidade composta	0,889	0,922	0,903	0,83	0,893	0,918	0,839	0,889	0,898	0,830	0,819

Nota 1: Os valores da diagonal são as raízes quadradas das AVE's

Nota 2: Todas as correlações são significantes ao nível de 1%

Pela Figura 3 verifica-se que somente o coeficiente estrutural do capital social cognitivo foi significativo ao nível de 1%. Nota-se que o coeficiente estrutural entre o capital social cognitivo e a ambidestria ficou em 0,601 (p -value =0,000), ao avaliar utilizando o bootstrapping com 2.000 amostras, conclui-se que existe o efeito direto dessa dimensão do capital social na ambidestria, confirmando a H_3 . Embora o coeficiente para a dimensão estrutural tenha sido 0,193, ele não foi considerado significativo ao nível de 5%. Portanto, mesmo que a apenas a dimensão cognitiva do capital social tenha sido significativa, essa dimensão consegue explicar 56,7% da ambidestria.

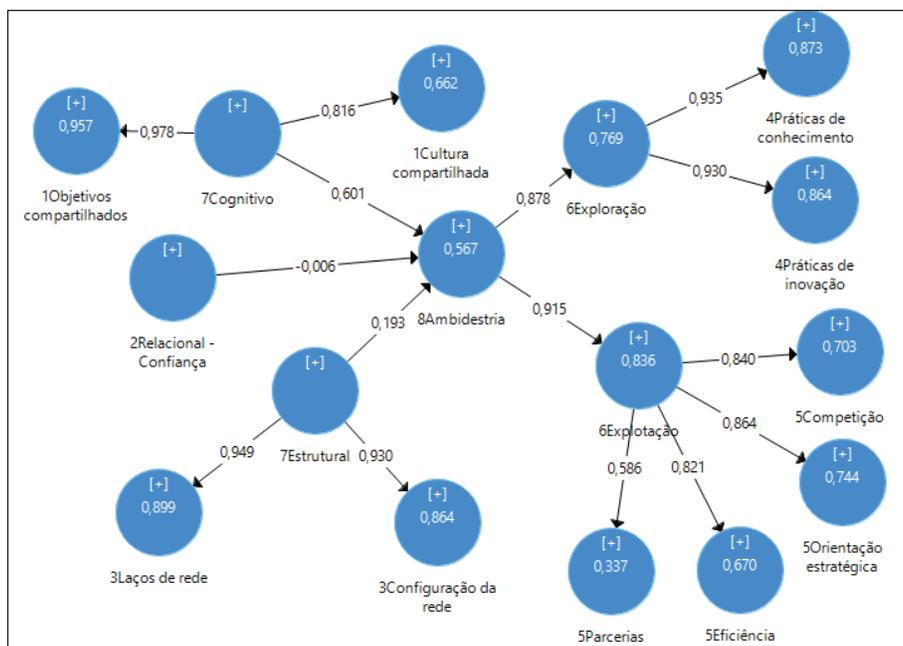


Figura 3 - Modelo completo da pesquisa

Fonte: Dados de pesquisa (2021)

Base: 93 respondentes

5. DISCUSSÃO, CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS

Neste estudo foram analisados os efeitos do capital social na ambidestria organizacional. Para o capital social foram utilizadas as três dimensões propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998) e para

a ambidestria foram utilizadas as dimensões de exploração e exploração (MARCH, 1991).

Anos anteriores a este estudo o tema capital social foi abordado influenciando positivamente nas práticas de inovação, na exploração e na exploração (KANG; SNELL; SWART, 2012; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005). Posteriormente, estudos evidenciando o impacto do capital social na ambidestria abordaram os constructos de forma direta (LEE; HALLAK, 2020; LEE et al., 2020).

Ainda que Lazzarotti et al. (2016) tenham apontado que o capital interno relacional possui influência em inovações ambidestras, a análise se deu mensurando nesse constructo as variáveis parceiros científicos e parceiros de negócio. Portanto, diferindo da análise referente à dimensão relacional abordada neste trabalho, que tratou a confiança, o respeito, a reciprocidade e a amizade nas relações intra e inter organizacionais.

Embora a literatura consultada tenha evidenciado que o capital social provoque efeitos na ambidestria (KANG et al., 2012; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005; LAZZAROTTI et al. (2016), neste estudo, que considerou o capital social nas suas três dimensões, a dimensão que realmente teve impacto positivo foi a cognitiva, contribuindo para a explicação de 56,7% da ambidestria organizacional. Este resultado é um tanto surpreendente, uma vez que, de acordo com a literatura revisada (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), a dimensão relacional e estrutural são inerentes ao conceito de capital social. No entanto, para este estudo essas duas dimensões não provocaram efeitos diretos na ambidestria organizacional.

Uma possível explicação para esse fato pode estar relacionada com o momento da realização da coleta dos dados. Ela foi realizada durante os meses de outubro e novembro de 2021, quando ainda estava em curso o período pandêmico devido à Covid-19, vivenciado pelas organizações nos últimos dois anos. Grande parte das empresas trabalharam em modelo home office ou híbrido e é possível que esses modelos tenham influenciado a configuração das redes, os laços de rede e as relações de confiança entre os colaboradores. Outro fator a analisar é que as relações baseadas em configurações impessoais nas organizações (dimensão estrutural) também podem ter sido afetadas com o distanciamento físico vivido devido ao Co-

vid-19. Ainda se ressalta a dificuldade na densidade de relações, característica essa que dá forças e possibilita a mensuração do capital social estrutural.

Com relação a dimensão relacional Nahapiet e Ghoshal (1998) afirmam que ela se associa com o padrão de qualidade das relações. Ainda que a análise desse trabalho tenha ocorrido ao nível organizacional, com o direcionamento das perguntas para uma visão de equipes e organizações, a dimensão relacional do capital social concentra-se nas relações particulares de cada indivíduo por meio de vínculo pessoais e emocionais. Sugere-se então, devido às organizações estarem trabalhando de forma remota, distanciando essas relações, a dimensão relacional não influenciou a ambidestria nessa pesquisa.

Por fim, a dimensão cognitiva tratou os objetivos e cultura compartilhada nas organizações pesquisadas e pode-se perceber que com alto grau de explicação, essas variáveis permaneceram fortes mesmo com os modelos de trabalho fisicamente distanciados. A cultura das organizações, assim como os objetivos estiveram claros e mantiveram o direcionamento das equipes na gestão da ambidestria.

Conclui-se com este estudo que somente a dimensão cognitiva do capital social tem efeito positivo sobre a ambidestria. Embora apenas essa dimensão tenha se apresentado significativa ela explica 56,7% a ambidestria organizacional.

Sob a perspectiva teórica este estudo traz uma contribuição ao apresentar o relacionamento entre o capital social, segundo as três dimensões propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998) com a ambidestria organizacional.

Sob a perspectiva prática, este estudo apresenta como contribuição a possibilidade de utilização dos achados e do questionário utilizado no sentido de aplicações dessa ferramenta nas empresas. Assim, é possível se obter um mapa estatístico de quais dimensões e sub dimensões de capital social e ambidestria podem ser objeto de desenvolvimento de ações tal que permitam aprimoramentos nas relações sociais, bem como nos processos relativos à exploração e exploração do conhecimento. Dessa forma, direta ou indiretamente devem contribuir para melhores desempenhos individuais ou organizacionais.

O presente estudo apresenta algumas limitações no seu desenvolvimento. A primeira delas é o período e formato de aplicação da pesquisa, impactando diretamente no tamanho da amostra. A pesquisa foi aplicada de forma on-line e em um período pós pandêmico (Covid-19) e podem ter influenciado na disposição e posicionamento dos respondentes.

A segunda limitação refere-se à variabilidade amostral. Embora as análises de variância (ANOVAS) não tenha revelado diferenças para os indicadores de capital social ao se considerar os controles de perfil da amostra, ainda assim, entende-se que uma amostra focada apenas em uma empresa permitiria deixar os dados mais homogêneos, fato que poderia resultar em números diferentes. Nesse caso, a representatividade do estudo ficaria válida apenas para a empresa em questão.

Uma terceira limitação desse estudo refere-se ao aspecto preditivo do trabalho, pois não se encontrou pesquisas anteriores operacionalizando as relações entre os constructos estudados, capital social estrutural, cognitivo, relacional e a ambidestria. Portanto, não foi possível comparar esses resultados com outros.

Para pesquisas futuras, além das limitações enfrentadas nesse trabalho, sugere-se aos pesquisadores atenção ao tema capital social em sua visão multidimensional, com análises mais profundas acerca das dimensões estrutural, relacional e cognitiva, com o propósito de avaliar o efeito do capital social segundo as suas três dimensões ou abordagens similares na explicação da ambidestria organizacional.

Agradecimento

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

REFERÊNCIAS

- ACQUAAH, M.; AMOAKO-GYAMPAH, K.; NYATHI, N. Q. Measuring and valuing social capital: A systematic review. *Network for Business Sustainability South Africa*, v. N, n. Q, p. 0-2, 2014.
- 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.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture : Can It be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 2016.

- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd. ed. New Jersey: Erlbaum: Hillsdale, 1988a.
- COLEMAN, J. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95–120, 1988.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa - Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª edição ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: KILMANN, R. H.; PONDY, L. R.; SLEVIN, D. P. (Eds.). **The management of organization design - Strategies and implementation**. New York: New York. North-Holland., 1976. p. 167–189.
- FAUL, F. et al. G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, n. 2, p. 175–191, 2007.
- GARCÍA-VILLAYERDE, P. M.; PARRA-REQUENA, G.; MOLINA-MORALES, F. X. Structural social capital and knowledge acquisition: implications of cluster membership. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 30, n. 5–6, p. 530–561, 2018.
- 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.
- GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693–706, 2006.
- HAIR JR, J. et al. **Essentials of Business Research Methods**. 2. ed. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- HAIR JR, J. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10 SPEC ISS., p. 997–1010, 2003.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. Tradução d ed. São Paulo: Cengage Learning, São Paulo, 2008.
- INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital networks, and knowledge transfer. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 146–165, 2005.
- KANG, S.; MORRIS, S.; SNELL, S. A. Relational archetypes , organizational learning , and value creation : Extending the human resource architecture. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 236–256, 2007.
- KANG, S.; SNELL, S. A.; SWART, J. Options-based HRM, intellectual capital, and exploratory and exploitative learning in law firms. **Human Resource Management**, v. 51, n. 4, p. 461–485, 2012.
- LAZZAROTTI, V. et al. Innovation ambidexterity of open firms. The role of internal relational social capital. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 29, n. 1, p. 105–118, 2016.
- LEANA, C. R. .; VAN BUREN III, H. J. Organizational social capital and employment practices. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 538–555, 1999.
- LEE, C.; HALLAK, R. Investigating the effects of offline and online social capital on tourism SME performance: A mixed-methods study of New Zealand entrepreneurs. **Tourism Management**, v. 80, n. October 2019, p. 104128, 2020.

- LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2 S, p. 95–112, 1993.
- LIN, H. E. et al. Aligning knowledge assets for exploitation, exploration, and ambidexterity: A study of companies in high-tech parks in China. **Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 2, p. 122–140, 2016.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organization learning. **Organization Science**, p. 71–87, 1991.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Knowledge and Social Capital**, v. 23, n. 2, p. 119–158, 1998.
- PAXTON, P. Is social capital declining in the United States? A multiple indicator assessment. **American Journal of Sociology**, v. 105, n. 1, p. 88–127, 1999.
- POPADIUK, S. Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. **International Journal of Information Management**, v. 32, n. 1, p. 75–87, 2012.
- POPADIUK, S. **Exploração, exploração e ambidestria: Inovação para a geração de valor**. São Paulo: São Paulo. Editora Mackenzie, 2015.
- PORTES, A. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 24, p. 1–24, 1998.
- SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450–463, 2005.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Knowledge and Strategy**, v. 18, n. April 1991, p. 77–116, 2009.
- TEIXEIRA, M. L. M.; POPADIUK, S. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: O que os empregados esperam de seus líderes? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, p. 73–92, 2003.
- TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464–476, 1998.
- TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California Management**, v. 38, n. 4, p. 8–29, 1996.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35–67, 1997.
- WOOLCOCK, M. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. **Theory and Society**, v. 27, p. 151–208, 1998.
- YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6–7, p. 587–613, 2001.

Recebido em: 10-8-2023

Aprovado em: 30-10-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>