



Peer Review Report


PEER REVIEW REPORT FOR:

Frogeri, R. F., Portugal, P. dos S., Júnior, Piurcosky, F. P., Sanacato, V., Calle, J. L. de., Gazzola, S. B., & Oliveira, F. F. de. (2022). Dynamic ambidexterity: Proposal of a theoretical and hypothetical model. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), e210088. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210088.en>

HOW TO CITE THIS PEER REVIEW REPORT:

Frogeri, R. F., Portugal, P. dos S., Júnior, Piurcosky, F. P., Sanacato, V., Calle, J. L. de., Gazzola, S. B., Oliveira, F. F. de., & Souza, A. R. (2022). Peer review report for: Dynamic ambidexterity: Proposal of a theoretical and hypothetical model. RAC. Revista de Administração Contemporânea. *Zenodo*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6608630>

REVIEWERS:

-  Aruana Rosa Souza (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brazil)
And two anonymous reviewers.

ROUND 1

Reviewer 1 report

Reviewer: Aruana Rosa Souza

Date review returned: April 12, 2021

Recommendation: Major revision

Comments to the authors

O paper aborda um tema relevante: a interrelação de ambidestria e capacidades dinâmicas. Também, o trabalho é promissor, pois considera a interrelação entre diferentes vertentes teóricas da ambidestria, o que é uma lacuna que ainda precisa ser melhor endereçada na literatura. Da mesma forma, o paper também aborda a ambidestria em uma perspectiva multinível (o framework apresenta a ambidestria a nível organizacional e a nível de projetos). A análise multinível é algo promissor e que também precisa ser melhor explorado na literatura.

INTRODUÇÃO

O paper considera ambidestria como sendo uma capacidade dinâmica, o que é constatado pela literatura. Porém, outros autores apresentam definições alternativas de ambidestria, como a função de busca de E&E (CARMELI; HALEVI, 2009; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006), uma forma de enquadrar os desafios enfrentados pelas organizações na gestão de E&E (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013), uma habilidade da organização para explorar e explorar (CARTER, 2015). Essas definições alternativas poderiam compor a discussão do trabalho, logo no seu início, para mostrar ao leitor que os autores entendem ambidestria como uma capacidade, sem deixar de lembrar que definições alternativas são previstas na literatura.

A introdução inicia apresentando duas definições de ambidestria relacionadas à vertente estrutural e depois apresenta a definição de capacidades dinâmicas sem explicar a relação entre essas duas coisas. O texto precisa apresentar melhor o conceito de ambidestria enquanto uma capacidade dinâmica.

O contexto de “ambidestria dinâmica” ainda é novo na literatura, por isso sugere-se melhor sustentá-lo com outros autores além de Chen (2017).

Qual a diferença de uma “habilidade”, para uma “capacidade” de uma “prática”? A introdução começa falando em ambidestria como uma capacidade dinâmica e depois reduz o contexto a uma prática (linha 38). Conecte melhor as ideias.

A introdução carece de uma justificativa. Por que discutir os três modelos de ambidestria é algo interessante e necessário para o avanço da literatura? Sustente melhor para o leitor a necessidade de se estudar esse tema.

Quais as contribuições gerenciais desse trabalho?

A introdução apresenta uma série de definições que pode confundir o leitor: capacities, capability, activity, orquestração... explique melhor ou retire tantos termos.

Os autores explicam como a ambidestria é estudada na vertente teórica de rational Search sem explicar porque se posicionaram nessa vertente teórica. Sugere-se, primeiramente, apresentar as diferentes vertentes teóricas e campos de estudo que investigam a ambidestria. Depois, se posicionar em uma vertente específica.

REFERENCIAL TEÓRICO

As diferenças/semelhanças/interrelações entre as três vertentes teóricas da ambidestria precisam ser apresentadas no referencial teórico.

O referencial teórico carece de melhor conexão entre os subcapítulos

O referencial está muito descritivo

Com relação a afirmação “We believe that sequential ambidexterity is aligned to DC micro-foundation "reconfiguring", as it is applied at the project level and tends to be more "volatile" - possibility to quickly switch from exploitation to exploration or vice versa.” A ambidestria sequencial também pode ser vista no nível de projetos, mas existe outros níveis de análise onde se pode aplicar o mesmo conceito, como no nível organizacional como um todo.

O referencial não discute a relação entre os tipos de ambidestria e a orquestração das capacidades dinâmicas ou ainda a relação entre ambidestria e performance.

Sobre a palavra “orquestração”, ela é mais utilizada na literatura de redes de inovação (Dhanaraj and Parke, 2006), não estou segura se essa é a melhor palavra para ser utilizada nesse contexto desse estudo.

Sobre a relação entre ambidestria e performance, alguns papers já realizaram estudos que tentam entender essa relação (ver por exemplo Junni, Sarala, Taras e Tarba, 2013). Se os autores pretendem discutir essa relação, acho importante dedicar uma subseção no referencial teórico para abordar esse tópico. Esse tema é trazido na discussão do paper mas não no referencial.

MÉTODO

Os autores exploram papers que abordam as palavras ambidestria e capacidades dinâmicas em diferentes bases de dados. Na seção Systematic Literature Review Using Connected Papers Application, os autores selecionaram ‘31 scientific journals with publications associated with the research conducted.’ Todas essas obras discorrem sobre a interrelação entre os conceitos de ambidestria e capacidades dinâmicas, ou são obras que falam de empresas ambidestras à luz das capacidades dinâmicas? Justifique melhor os achados dessa etapa metodológica.

FRAMEWORK TEÓRICO

O framework é promissor, embora embrionário e de alta complexidade para operacionalização, na prática. Reconheço o trabalho dos autores em construir esse material bem elaborado.

Sobre o processo Stage-Gate, é um mapa conceitual e operacional que ajuda a mover novos projetos desde sua ideia até o lançamento no mercado. Todo o desenvolvimento de projeto é parte a exploração. A exploração estaria relacionada às ações do projeto

após seu desenvolvimento/validação/lançamento no mercado (ou seja, seriam as ações relacionadas ao PDCL do projeto em si.) Sugiro reconsiderar o Stage-Gate como parte de exploração e não exploração.

Sobre os antecedentes de exploração e exploração, entendo que esses antecedentes listados emergiram de um paper em específico de Marín-Idárraga et al. (2016). Porém, muitos outros antecedentes consequentes podem ser agregados. Nesse quesito, a figura não retrata todos os antecedentes (por exemplo, reduz o Organizational Capital como sendo um antecedente de exploração, enquanto que há uma larga discussão teórica referente à importância do capital organizacional relacionado a dimensão de exploração)

O texto de Popadiuk et al. (2018) refere-se a dimensão de sensing como fortemente atrelada a exploração e a dimensão de seizing relacionada à exploração. Sugiro reconsiderar essa inversão na figura.

Sobre os objetivos dos projetos de exploração de exploração, a literatura também relata outros objetivos além dos listados. Por exemplo, exploração objetiva mais do que “new business model” ou “new revenue fronts”. Sugere-se ampliar a listagem de objetivos nesse sentido, para deixar o framework mais completo.

No framework fica claro que os autores reduzem a ambidestria sequencial como uma forma de oscilação entre projetos de exploração e exploração. Contudo, a ambidestria sequencial é muito mais do que isso, e pode se referir a reconfiguração da organização como um todo, algo muito maior do que a oscilação entre um projeto e outro. Da mesma forma, os autores citam van Assen (2019) e defendem que a liderança a nível de Top Management Team pode promover o desenvolvimento da ambidestria contextual a nível de unidades organizacionais (ou seja, os autores reconhecem a ambidestria contextual como sendo uma camada interna da ambidestria estrutural). Essa relação entre as hierarquias nos modelos de ambidestria precisa estar mais clara na figura. Porém, aqui vale destacar que o modelo contextual, conforme retratado em Birkinshaw e Gibson. (2004), pode ser completamente excludente do modelo estrutural (a ambidestria contextual até pode “surgir” de dentro de uma empresa estruturada no modelo estrutural, mas em algum momento esse modelo toma forma e abraça toda a organização. Ou seja, a ambidestria contextual é muito mais do que uma camada interna, e pode se referir a reconfiguração da organização como um todo também.

A oscilação entre o foco em um projeto ou em outro ocorre no modelo de ambidestria estrutural per se, não sendo essa oscilação uma ambidestria cíclica, mas sim uma característica do sistema, que é algo dinâmico por natureza (e não estático). Sugiro revisar a lente de análise de ambidestria cíclica e como ela pode ser melhor explorada no framework teórico.

As proposições carecem de embasamento teórico, por isso estão fragilizadas.

Na página 34 os autores relacionam o construto "Organizational Context" de Úbeda-García et al. (2019) com a Figura 4. Fiquei um pouco confusa ao entender essa relação, o texto precisa ser melhor explicado.

O trabalho está relacionando os diferentes níveis de ambidestria, a relação entre ambidestria e performance, a relação entre ambidestria e capacidades dinâmicas. Para atender todas essas relações, os autores desenvolveram um modelo teórico e proposições. Minha recomendação é que os autores reduzam a complexidade do manuscrito.

Sugiro revisar todas os elementos propostos na Figura 4 e suas interrelações, conferindo no texto se todas essas interrelações estão sustentadas pela teoria, citando autores para todas as relações. Da mesma forma, as proposições precisam estar melhor sustentadas

Sugiro retirar definitivamente a palavra orchestration pois está agregando uma maior complexidade ao paper que não é necessária para a discussão.

A mudança cultural da empresa é um elemento indispensável para a ambidestria, especialmente para o modelo contextual. Sugiro rever o papel da cultura para sustentar as interpelações dos modelos de ambidestria. Os 31 papers lidos não falam sobre cultura?

CONCLUSÃO

A conclusão do trabalho pode ser melhor explorada (quais estudos futuros podemos propor com base nesse trabalho)? Quais as delimitações do trabalho?

Parabéns pelo trabalho.

Additional Questions:

Does the manuscript contain new and significant information to justify publication?: Yes

Does the Abstract (Summary) clearly and accurately describe the content of the article?: Yes

Is the problem significant and concisely stated?: No

Are the methods described comprehensively?: Yes

Are the interpretations and conclusions justified by the results?: No

Is adequate reference made to other work in the field?: Yes

Is the language acceptable?: Yes

Does the article have data and / or materials that could be made publicly available by the authors?: Yes

Please state any conflict(s) of interest that you have in relation to the review of this paper (state “none” if this is not applicable).: none

Rating:

Interest: 2. Good

Quality: 3. Average

Originality: 2. Good

Overall: 2. Good

Reviewer 2 report

Reviewer 2 for this round chose not to disclose his/her review report.

Authors' Responses

Prezado Prof. Dr. Wesley Mendes-da-Silva editor-chefe da revista RAC,

Encaminhamos na sequência deste texto as respostas a cada um dos comentários apontados pelos revisores. Conforme orientações anteriores, informamos que foram disponibilizadas aos revisores duas versões do artigo revisado, a primeira sem marcação de alterações e a outra com todas as marcações de alterações realizadas no documento original da submissão.

Gostaríamos de aproveitar o espaço para agradecer aos revisores pelo tempo despendido na revisão do nosso trabalho e pelas sugestões que muito agregaram ao estudo. Obrigado!

Informamos que o estudo passou por consideráveis modificações para atender grande parte das sugestões apontadas pelos revisores.

A seguir seguem as descrições das ações tomadas pelos autores com relação aos comentários do REVISOR 1:

(1) REVISOR 1: INTRODUÇÃO

O paper considera ambidestria como sendo uma capacidade dinâmica, o que é constatado pela literatura. Porém, outros autores apresentam definições alternativas de ambidestria, como a função de busca de E&E (CARMELI; HALEVI, 2009; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006), uma forma de enquadrar os desafios enfrentados pelas organizações na gestão de E&E (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013), uma habilidade da organização para explorar e explorar (CARTER, 2015).

Essas definições alternativas poderiam compor a discussão do trabalho, logo no seu início, para mostrar ao leitor que os autores entendem ambidestria como uma capacidade, sem deixar de lembrar que definições alternativas são previstas na literatura.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos! Os dois primeiros parágrafos da seção de Introdução foram reorganizados de acordo com os autores sugeridos e os textos que já constavam no documento. Alguns trechos foram excluídos e outros foram rearranjados na seção.

(2) REVISOR 1:

A introdução inicia apresentando duas definições de ambidestria relacionadas à vertente estrutural e depois apresenta a definição de capacidades dinâmicas sem explicar a relação entre essas duas coisas. O texto precisa apresentar melhor o conceito de ambidestria enquanto uma capacidade dinâmica.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos! Trouxemos para as discussões o trabalho de Carter (2015), especialmente o conteúdo da Tabela 1 (p. 797) do estudo que apresenta a estrutura hierárquica da ambidestria. Na tabela sugerida por Carter (2015) é possível estabelecer uma relação entre os conceitos que são complementados pelo estudo de Popadiuk et. al (2018).

(3) REVISOR 1:

O contexto de “ambidestria dinâmica” ainda é novo na literatura, por isso sugere-se melhor sustentá-lo com outros autores além de Chen (2017).

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos! Devido a incipiência do tema há uma considerável dificuldade para encontrar estudos que abordam diretamente o tema Ambidestria Dinâmica. Para estabelecer um paralelo entre os tipos de ambidestria e a passagem da Ambidestria “estática” para a Ambidestria “dinâmica” criamos a seção intitulada “Modos de Ambidestria” e, na sequência, outra seção intitulada “From static to Dynamic Ambidexterity”.

Trouxemos para as discussões o estudo de (Luger, Raisch, & Schimmer, 2013) - Dynamic balancing of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity.

(4) REVISOR 1:

Qual a diferença de uma “habilidade”, para uma “capacidade” de uma “prática”? A introdução começa falando em ambidestria como uma capacidade dinâmica e depois reduz o contexto a uma prática (linha 38). Conecte melhor as ideias.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos! A divergência de termos foi readequada no novo texto da Introdução.

Favor verificar a nova versão do documento

(5) REVISOR 1:

A introdução carece de uma justificativa. Por que discutir os três modelos de ambidestria é algo interessante e necessário para o avanço da literatura? Sustente melhor para o leitor a necessidade de se estudar esse tema.

RESPOSTA DOS AUTORES:

A seção de Introdução foi consideravelmente modificada. Discutimos as limitações de cada uma das formas de ambidestria e as dificuldades para se observar as três abordagens em conjunto. Acreditamos que a justificativa do estudo foi adequadamente apresentada com as sugestões da revisora.

(6) REVISOR 1:

Quais as contribuições gerenciais desse trabalho?

RESPOSTA DOS AUTORES:

Adicionamos um novo parágrafo ao final da seção de Introdução que discute as contribuições deste estudo para os tomadores de nível C das organizações. Discussões nesta mesma linha também foram apresentadas na seção de Conclusão.

(7) REVISOR 1:

A introdução apresenta uma série de definições que pode confundir o leitor: capacities, capability, activity, orquestração... explique melhor ou retire tantos termos.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos! Retiramos os muitos termos utilizados e normalizamos o texto para um termo único (capability/capabilities) mais adequado às bases teóricas utilizadas.

(8) REVISOR 1:

Os autores explicam como a ambidestria é estudada na vertente teórica de rational Search sem explicar porque se posicionaram nessa vertente teórica. Sugere-se, primeiramente, apresentar as diferentes vertentes teóricas e campos de estudo que investigam a ambidestria. Depois, se posicionar em uma vertente específica.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos! Na seção “Exploitation and Exploration”, apresentamos as linhas de pensamento do campo da gestão que investigam a lógica contraditória de exploitation e exploration.

Na seção de Ambidestria Dinâmica, adicionamos um novo parágrafo para discutir as vertentes teóricas que investigam a ambidestria.

(9) REVISOR 1:

REFERENCIAL TEÓRICO

As diferenças/semelhanças/interrelações entre as três vertentes teóricas da ambidestria precisam ser apresentadas no referencial teórico.

- O referencial teórico carece de melhor conexão entre os subcapítulos;
- O referencial está muito descritivo

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos! O referencial teórico foi totalmente reorganizado para uma melhor conexão entre os subcapítulos. Parágrafos finais de conexão entre os subcapítulos foram acrescentados.

O Referencial Teórico passou a ter seis subseções, a saber: (1) Exploitation and Exploration, (2) Dynamic Capacity, (3) Modes of Ambidexterity, (4) From static to dynamic Ambidexterity, (5) Antecedents of exploitation and exploration, and Organizational Ambidexterity influencing factors, (6) Ambidexterity and Performance Organizational.

(10) REVISOR 1:

Com relação a afirmação “We believe that sequential ambidexterity is aligned to DC micro-foundation "reconfiguring", as it is applied at the project level and tends to be more "volatile" - possibility to quickly switch from exploitation to exploration or vice versa.” A ambidestria sequencial também pode ser vista no nível de projetos, mas existe outros níveis de análise onde se pode aplicar o mesmo conceito, como no nível organizacional como um todo.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos! Discutimos de forma mais profunda a dinâmica de interação entre as formas de ambidestria e como elas podem tomar “formas” distintas ao longo do tempo na organização. Vide seções “Modes of Ambidexterity” e “From static to dynamic Ambidexterity”.

Ademais, acreditamos que a redefinição do modelo teórico fornece suporte para esta ótica dinâmica entre as formas de ambidestria.

(11) REVISOR 1:

O referencial não discute a relação entre os tipos de ambidestria e a orquestração das capacidades dinâmicas ou ainda a relação entre ambidestria e performance.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Nós modificamos consideravelmente o referencial teórico e acreditamos que na nova versão as fragilidades apontadas foram minimizadas.

Optamos por acrescentar uma nova seção no referencial teórico intitulada “Ambidexterity and Organizational Performance”.

(12) REVISOR 1:

Sobre a palavra “orquestração”, ela é mais utilizada na literatura de redes de inovação (Dhanaraj and Parke, 2006), não estou segura se essa é a melhor palavra para ser utilizada nesse contexto desse estudo.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos! A palavra foi excluída e o texto readequado.

(13) REVISOR 1:

Sobre a relação entre ambidestria e performance, alguns papers já realizaram estudos que tentam entender essa relação (ver por exemplo Junni, Sarala, Taras e Tarba, 2013). Se os autores pretendem discutir essa relação, acho importante dedicar uma subseção no referencial teórico para abordar esse tópico. Esse tema é trazido na discussão do paper mas não no referencial.

RESPOSTA DOS AUTORES:

A observação da revisora é relevante e adequada. Optamos por inserir uma subseção na seção de Referencial Teórico para dar suporte às discussões entre ambidestria e performance.

Apesar de concordarmos que o tema é amplo, evitar essa ótica no modelo e deixar para tratá-la de forma isolada, ex. em um novo paper, pode não ser tão interessante, uma vez que as discussões no campo estratégico que envolve ambidestria são essencialmente direcionadas

para a performance organizacional e/ou vantagem competitiva sustentável.

Acreditamos que a nova seção atende as solicitações da revisora em sua plenitude.

(14) REVISOR 1:

MÉTODO

Os autores exploram papers que abordam as palavras ambidestria e capacidades dinâmicas em diferentes bases de dados. Na seção Systematic Literature Review Using Connected Papers Application, os autores selecionaram ‘31 scientific journals with publications associated with the research conducted.’

Todas essas obras discorrem sobre a interrelação entre os conceitos de ambidestria e capacidades dinâmicas, ou são obras que falam de empresas ambidestras à luz das capacidades dinâmicas? Justifique melhor os achados dessa etapa metodológica.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Ok! Explicamos de forma mais detalhada essa etapa metodológica.

Os 31 papers identificados nesta etapa possuem relação ao trabalho de Chen(2017) de acordo com o algoritmo aplicado pela plataforma Connected Papers. Nós explicamos de forma mais detalhada como a plataforma estabelece a relação entre os papers.

(15) REVISOR 1:

FRAMEWORK TEÓRICO

O framework é promissor, embora embrionário e de alta complexidade para operacionalização, na prática. Reconheço o trabalho dos autores em construir esse material bem elaborado.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos com a revisora. O estudo é uma primeira versão de um longo trabalho. Acreditamos que maiores contribuições para a prática poderão surgir após estudos para a validação das hipóteses e refinamento do modelo hipotético.

A complexidade dos temas Ambidestria Organizacional, Capacidades Dinâmicas e Performance Organizacional dificultam a criação de um modelo que seja, simultaneamente, simples teoricamente e prático. Trabalhos futuros poderão operacionalizar a abordagem aqui sugerida. Ademais, o modelo sugerido no estudo permite reduzir o fenômeno a abordagens mais simples.

(16) REVISOR 1:

Sobre o processo Stage-Gate, é um mapa conceitual e operacional que ajuda a mover novos projetos desde sua ideia até o lançamento no mercado. Todo o desenvolvimento de projeto é parte a exploração. A exploração estaria relacionada às ações do projeto após seu desenvolvimento/validação/lançamento no mercado (ou seja, seriam as ações relacionadas ao PDCL do projeto em si.) Sugiro reconsiderar o Stage-Gate como parte de exploração e não exploração.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Entendemos os argumentos da revisora e acreditamos que esta questão está associada à evolução do processo stage-gate. A concepção inicial de Cooper (1990) tem maior adequação a exploitation enquanto adaptações atuais poderiam ser mais adequadas para exploration (ver Cooper, 2014) - What's next? After stage-gate. Nesse caso é sugerida a abordagem intitulada Triple A System.

A discussão teórica que envolve a alocação do stage-gate como exploitation tem origem no estudo de Chen (2017) onde o autor discute processos orientadas a execução e busca.

Trecho extraído do estudo: “They can plan for these projects by first specifying the requirements of these projects and then using execution-oriented processes to move projects from specification toward design, development, test, and launch. Execution-oriented processes can be very helpful in managing exploitation and enabling firms to achieve efficiency and effectiveness. The problem with execution-oriented processes is not that they cannot guide innovation (Cooper, 2008) and instead demand the full specifications of a project at the front end, which may not be practical for the management of exploration.” (Chen, 2017, p. 390).

O argumento apresentado para a não consideração do stage-gate como exploration é que o stage-gate demandaria um planejamento mais cuidadoso e não atenderia a dinamicidade de projetos de exploration que tendem a seguir princípios ágeis. Esta afirmação tem suporte no estudo de Cooper (2014, p. 20) ao afirmar que “Stage-Gate has attracted a number of criticisms: It is accused of being too linear, too rigid, and too planned to handle more innovative or dynamic projects”.

O estudo Kauppila (2010) destaca a aplicação do stage-gate em exploitation e como uma forma de disciplina para viabilizar ideias de exploration.

Trecho extraído do estudo: “As the above quotation indicates, the matrix organization and formal processes were tightly intertwined. In fact, formal processes created the organizational matrix by being the cross- functional element that connected otherwise separate functions. The formal process implied that the development of each product or product family matched the formal, predefined process that incorporated parallel periods of technology and business development. Similar to Cooper’s (1990) Stage-Gate model, these periods are punctuated by formalized technology and business reviews that aim to ensure that both aspects are leading towards exploitable outcomes. As the formal process presumed an exploitation plan for the process outcomes, it facilitated switching exploration to disciplined exploitation. In other words, Vaisala’s formal process was a vehicle of discipline that advanced the alignment and exploitation of chaotically structured explorative ideas: ... (Kauppila, 2010, p. 301).

Acreditamos que diante das discussões o modelo da pesquisa está adequado ao situar o stage-gate em exploitation. Criamos um texto no documento para justificar a localização do stage-gate em projetos de exploitation.

(17) REVISOR 1:

Sobre os antecedentes de exploração e exploração, entendo que esses antecedentes listados emergiram de um paper em específico de Marín-Idárraga et al. (2016). Porém, muitos outros antecedentes consequentes podem ser agregados. Nesse quesito, a figura não retrata todos os antecedentes (por exemplo, reduz o Organizational Capital como sendo um antecedente de exploração, enquanto que há uma larga discussão teórica referente à importância do capital organizacional relacionado a dimensão de exploração)

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos com a revisora. O Capital Organizacional no estudo de Marín-Idárraga et al. (2016) considera as seguintes variáveis: (i) Ongoing processes: processes used for the production of products, provision of services and exchange of goods. (ii) Internal value chain Process including the supply, processing and distribution of goods and services. (iii) Quality system: Quality assurance processes and continuous improvement actions. (iv) Input/product ratio: Efficiency and productivity in manufacturing processes, service delivery and exchange of goods (iv) Current management practices: Activities associated with organizational management (planning, organization, management and control).

Apesar do termo Capital Organizacional ser aplicado tanto a exploitation quanto a exploration as variáveis que envolvem o construto no estudo Marín-Idárraga et al. (2016) acabam sendo mais associadas a exploitation do que exploration.

Para minimizar esta limitação acrescentamos a ótica de (Fu, Flood, & Morris, 2016; Fu & Morris, 2014) sobre capital organizacional (“Capital Organizacional também pode ser entendido como o conhecimento incorporado na organização como bancos de dados, processos e a cultura organizacional que permite a transferência de conhecimento entre indivíduos e grupos dentro da organização”) e a sua influência tanto em exploration quanto em exploitation.

Redefinimos o modelo para atender a esta importante observação da revisora.

(18) REVISOR 1:

O texto de Popadiuk et al. (2018) refere-se a dimensão de sensing como fortemente atrelada a exploração e a dimensão de seizing relacionada à exploração. Sugiro reconsiderar essa inversão na figura.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Nos desculpamos, mas essa observação não foi compreendida. A Figura do modelo já considera sensing atrelada a exploration e seizing a exploitation. Acreditamos que esta ótica fica bastante explícita na Tabela 3 do estudo de Popadiuk et al. (2018).

(19) REVISOR 1:

Sobre os objetivos dos projetos de exploração de exploração, a literatura também relata outros objetivos além dos listados. Por exemplo, exploração objetiva mais do que “new business model” ou “new revenue fronts”. Sugere-se ampliar a listagem de objetivos nesse sentido, para deixar o framework mais completo.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Feito! Ampliamos a listagem de objetivos de exploration no framework.

(20) REVISOR 1:

No framework fica claro que os autores reduzem a ambidestria sequencial como uma forma de oscilação entre projetos de exploração e exploração. Contudo, a ambidestria sequencial é muito mais do que isso, e pode se referir a reconfiguração da organização como um todo, algo muito maior do que a oscilação entre um projeto e outro.

Da mesma forma, os autores citam van Assen (2019) e defendem que a liderança a nível de Top Management Team pode promover o desenvolvimento da ambidestria contextual a nível de unidades organizacionais (ou seja, os autores reconhecem a ambidestria contextual como sendo uma camada interna da ambidestria estrutural). Essa relação entre as hierarquias nos modelos de ambidestria precisa estar mais clara na figura.

Porém, aqui vale destacar que o modelo contextual, conforme retratado em Birkinshaw e Gibson. (2004), pode ser completamente excluído do modelo estrutural (a ambidestria contextual até pode “surgir” de dentro de uma empresa estruturada no modelo estrutural, mas em algum momento esse modelo toma forma e abraça toda a organização. Ou seja, a ambidestria contextual é muito mais do que uma camada interna, e pode se referir a reconfiguração da organização como um todo também.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Os apontamentos da revisora são super válidos e tentamos acatá-los na íntegra.

Para acomodar a ótica de reconfiguração da organização, melhoramos a relação entre as formas de ambidestria (estrutural, sequencial e contextual) no modelo.

Há uma clara dificuldade em representar graficamente como que essas três formas de ambidestria acontecem dentro da organização por serem intimamente relacionadas e dinâmicas (momentos distintos da organização podem ser reconfigurados por diferentes tipos de ambidestria).

Contudo, acreditamos que chegamos o mais próximo dessa dinâmica ao demonstrar que a ambidestria contextual pode emergir da ambidestria estrutural, mas que isso acontece dentro de um ciclo (denotando a dinâmica da organização). Quando a seta de entrada da Ambidestria contextual na ambidestria estrutural acontece, denota-se que o contexto não é muito mais do que a estrutura, uma vez que não emerge da estrutura, mas influencia essa estrutura. De forma semelhante, a ambidestria sequencial, dentro dessa dinâmica, pode acomodar mudanças internas na organização.

Acrescentamos um texto ao estudo para explicar as alterações no modelo. Aproveitamos para pedir permissão a revisora para citar o texto que ela apresentou ao definir os seus argumentos.

(21) REVISOR 1:

A oscilação entre o foco em um projeto ou em outro ocorre no modelo de ambidestria estrutural per se, não sendo essa oscilação uma ambidestria cíclica, mas sim uma característica do sistema, que é algo dinâmico por natureza (e não estático). Sugiro revisar a lente de análise de ambidestria cíclica e como ela pode ser melhor explorada no framework teórico.

As proposições carecem de embasamento teórico, por isso estão fragilizadas.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos! Acreditamos que as mudanças realizadas no modelo permitem observar essa dinamicidade. Ademais, para que o modelo tenha um maior embasamento teórico ampliamos as discussões do Referencial Teórico.

Exemplo de um trecho inserido no documento:

“The different modes of ambidexterity (structural, contextual, and sequential) have come to look not only at reconciling the contradictory forces of exploitation and exploration, but also at how organizations experience and deal with paradoxical tensions. In this sense, Raisch and Zimmermann (2017) suggest that at an early stage organizations identify paradoxical tensions and develop a plan to address them (organizational ambidexterity). In a second moment, organizational structures, cultures, and processes, are adequate to deal with the paradox (contextual ambidexterity). In the next moment, organizational actors manage the paradoxical tensions in their daily activities (sequential ambidexterity) (Raisch & Zimmermann, 2017).”

The work of Raisch and Zimmermann (2017) suggests that ambidexterity modes are complementary and operate at distinct organizational levels. This assumption is reinforced by the hierarchical ambidexterity framework presented by Carter (2015) and Chen’s (2017) proposed of Dynamic Ambidexterity.”

(22) REVISOR 1:

Na página 34 os autores relacionam o construto "Organizational Context" de Úbeda-García et al. (2019) com a Figura 4. Fiquei um pouco confusa ao entender essa relação, o texto precisa ser melhor explicado.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Ok! Na verdade não houve uma relação, mas uma comparação entre a organização lógica dos construtos de Úbeda-García et al. (2019) e o modelo proposto no nosso estudo.

Úbeda-García et al. (2019) apresentam em seu modelo teórico uma influência direta do construto "Organizational Context" no construto Ambidestria Organizacional (hipótese b). O construto “Organizational Context” de Úbeda-García et al. (2019) é formado pelas variáveis “Social support” e “Performance management”.

Nós demonstramos que uma abordagem semelhante à de Úbeda-García et al. (2019) foi realizada no nosso modelo, mas de forma diferente e mais adequada a literatura por considerar elementos que não foram apresentados no modelo de Úbeda-García et al. (2019).

Veja o trecho:

The construct "Organizational Context" (Úbeda-García et al., 2019) involves understanding the degree to which management systems within organizations encourage people to challenge outdated practices, and the degree to which managers use business goals and performance indicators to manage their business, thus setting clear standards and leading employees to voluntarily strive to meet all expectations (Úbeda-García et al., 2019). For this construct, we observed that the mediating assumptions "CEO individual cognitive characteristics" and "Integration between senior management and the CEO" with the practices associated with the management of exploitation and exploration projects allow to measure the organization's ability to develop and stimulate innovative exploitation or exploration practices. Moreover, our model (Figure 4) is shown to be more coherent and adapted to the dynamics of organizational ambidexterity because it contemplates essential elements in this context (Cao et al., 2010; Heavey & Simsek, 2014; Lubatkin et al., 2006; Nemanich et al., 2007) – the moderating effect of the "dynamism of the environment" on the constructs "CEO individual cognitive characteristics" and "Integration Top Team Management and CEO" (Halevi et al., 2015; Mammassis & Kostopoulos, 2019).

(23) REVISOR 1 - COMENTÁRIOS GERAIS:

O trabalho está relacionando:

- (1) os diferentes níveis de ambidestria;
- (2) a relação entre ambidestria e performance; e
- (3) a relação entre ambidestria e capacidades dinâmicas.

Para atender todas essas relações, os autores desenvolveram um modelo teórico e proposições. Minha recomendação é que os autores reduzam a complexidade do manuscrito.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos que a proposta do estudo é complexa e ampla. Contudo, acreditamos que a originalidade do estudo se encontra exatamente nesta busca por uma ótica ampla e inter-relacionada de temas complexos que vêm sendo discutidos na literatura. Talvez a redução não seja sempre o melhor caminho para a discussão de soluções para problemas complexos. Faço alusão aqui a Edgard Morin e ao pensamento complexo – sugerimos uma ótica integrativa. Os fenômenos quando observados de forma separada podem não representar adequadamente a realidade, especialmente quando muito já se descobriu sobre cada um. Sugerimos integrar para evoluir nas discussões e evitar que saibamos mais do que já se sabe.

Acreditamos que o atendimento de grande parte das sugestões apresentadas nesta revisão forneça um maior suporte teórico para a proposta do estudo.

(23) REVISOR 1:

Sugiro revisar todas os elementos propostos na Figura 4 e suas interrelações, conferindo no texto se todas essas interrelações estão sustentadas pela teoria, citando autores para todas as relações. Da mesma forma, as proposições precisam estar melhor sustentadas

RESPOSTA DOS AUTORES:

Feito! Acreditamos que as redefinições realizadas no modelo de acordo com as revisões sugeridas anteriormente suportam adequadamente as proposições do estudo.

(24) REVISOR 1:

Sugiro retirar definitivamente a palavra orchestration pois está agregando uma maior complexidade ao paper que não é necessária para a discussão.

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos com a revisora. A palavra "orchestration" foi removida das frases em que é citada e o texto foi adequadamente reorganizado após a exclusão.

(25) REVISOR 1:

A mudança cultural da empresa é um elemento indispensável para a ambidestria, especialmente para o modelo contextual. Sugiro rever o papel da cultura para sustentar as interpelações dos modelos de ambidestria. Os 31 papers lidos não falam sobre cultura?

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos! Para atender esta e outras sugestões anteriores, modificamos o modelo teórico e o construto capital organizacional. A cultura organizacional foi considerada como parte do construto capital organizacional.

Discutimos o papel da cultura em novos trechos do estudo.

(25) REVISOR 1:

CONCLUSÃO

A conclusão do trabalho pode ser melhor explorada (quais estudos futuros podemos propor com base nesse trabalho)? Quais as delimitações do trabalho?

RESPOSTA DOS AUTORES:

Concordamos! Criamos uma seção após a Conclusão intitulada “Limitações e Estudos Futuros”.

The authors' responses to the comments of Reviewer 2 for this round were omitted from this report, since the reviewer did not authorize the disclosure of his/her report.

ROUND 2**Reviewer 1 report**

Reviewer 1 for this round chose not to disclose his/her review report.

Reviewer 2 report

Reviewer: Aruana Rosa Souza

Date review returned: May 26, 2021

Recommendation: Accept

Comments to the authors

(There are no comments.)

Additional Questions:

Does the manuscript contain new and significant information to justify publication?: Yes

Does the Abstract (Summary) clearly and accurately describe the content of the article?: Yes

Is the problem significant and concisely stated?: Yes

Are the methods described comprehensively?: Yes

Are the interpretations and conclusions justified by the results?: Yes

Is adequate reference made to other work in the field?: Yes

Is the language acceptable?: Yes

Does the article have data and / or materials that could be made publicly available by the authors?: Yes

Please state any conflict(s) of interest that you have in relation to the review of this paper (state “none” if this is not applicable).:

Rating:

Interest: 1. Excellent

Quality: 1. Excellent

Originality: 2. Good

Overall: 1. Excellent

Authors' Responses

Prezado Professor Dr. Marcelo Bispo,

Editor chefe da Revista de Administração Contemporânea.

Gostaríamos de agradecer, mais uma vez, pelas excelentes sugestões dos revisores para aprimoramento do nosso estudo. Na sequência, listamos as sugestões dos revisores com as respectivas ações realizadas pelos autores. Informamos que todas as sugestões foram acatadas na sua íntegra.

The authors' responses to the comments of Reviewer 1 for this round were omitted from this report, since the reviewer did not authorize the disclosure of his/her report.

REVISOR 2:

Recommendation: Accept

Comments:

(There are no comments.)

AÇÕES DOS AUTORES:

Agradecemos ao revisor 2 pela disponibilidade e atenção dada ao nosso estudo.

Além das revisões sugeridas pelos revisores, informamos que foram realizadas checagens de ortografia e gramática da língua inglesa, assim como conferência das referências bibliográficas e dos objetos gráficos (figuras e tabelas) do estudo. Ademais, estamos enviando em anexo a esta revisão dois arquivos. O primeiro deles é a nova versão do estudo sem marcas de alteração e o segundo com todas as marcações das alterações realizadas.

Disclaimer: The content of the Peer Review Report is the full copy of reviewers and authors' reports. Typing and punctuation errors are not edited. Only comments that violate the journal's ethical policies such as derogatory or defamatory comments will be edited (omitted) from the report. In these cases, it will be clearly stated that parts of the report were edited. Check [RAC's policies](#).