



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

FATORES DETERMINANTES DA AMBIDESTRIA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

DETERMINING FACTORS OF AMBIDEXTERITY IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES

Maria de Fátima Roseno da Silva, Universidade de Fortaleza, Brasil, mfroseno@gmail.com

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Universidade de Fortaleza, Brasil, sergioforte@unifor.br

Resumo

A literatura que desenvolve os impactos da orientação empreendedora e orientação à aprendizagem no desempenho apresenta pesquisas importantes, entretanto, foram identificadas lacunas. Este ensaio teórico pretende preencher esses *gaps*, propondo um modelo integrado entre turbulência de mercado, orientação empreendedora, orientação à aprendizagem, ambidestria e desempenho acadêmico. Sugere-se, ao fim, elementos para sua aplicação por meio de uma base de dados, com uso de modelagem de equações estruturais e análises multigrupos com uso do porte e região.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora; Orientação à Aprendizagem; Ambidestria; Desempenho Acadêmico.

Abstract

The literature that develops the impacts of entrepreneurial orientation and learning orientation on performance presents important research, however, gaps were identified. This theoretical essay intends to fill these gaps, proposing an integrated model between market turmoil, entrepreneurial orientation, learning orientation, ambidexterity and academic performance. Finally, elements for its application are suggested through a database, using structural equation modeling and multigroup analysis using size and region.

Keywords: *Entrepreneurial Guidance; Learning Orientation; Ambidexterity; Academic Performance.*

1. INTRODUÇÃO

Diante de cenários severos, a turbulência resulta em incerteza quanto aos estados futuros do ambiente, o que restringe a capacidade de uma empresa de antecipar mudanças nas estratégias dos concorrentes, novos requisitos de produtos dos consumidores, tecnologia, surgimento de novas forças competitivas no mercado, e novas restrições regulatórias sobre o desempenho e design do produto (Buganza et al., 2009; Engelen, Schmidt, & Buchsteiner, 2015). Normalmente, usado para descrever o grau de turbulência no ambiente de uma empresa, a turbulência do mercado se refere à taxa na qual a base de clientes de uma empresa e as preferências de seus clientes mudam (Jaworski & Kohli, 1993).

Nesse sentido, visando competir em cenários turbulentos, a orientação empreendedora apoia como um processo organizacional pelo qual uma organização combina os recursos existentes e

cria novas soluções para desenvolver produtos, avançar para novos mercados e fornecer novos serviços aos clientes, propiciando um desempenho competitivo sustentável (Hughes & Morgan, 2007; Tajeddini, 2011; Rahmati, 2019).

Considera-se uma empresa empreendedora aquela que se engaja em inovação proativa e arriscada para enfrentar novos mercados (Miller, 1983). Portanto, no cerne da orientação empreendedora estão a inovação, a proatividade e o comportamento de risco, desenvolvidos e conduzidos pela equipe de alta administração como os fatores determinantes da estratégia competitiva de uma empresa (Rigtering, Eggers, Kraus, & Chang, 2017). Por outro lado, a empresa é um ser que aprende, posto que a importância da orientação à aprendizagem é justificada pelo aprimoramento significativo do conhecimento que proporciona, permitindo às empresas abordarem questões de mercado e incerteza econômica (Tajeddini, 2015).

Considerando o efeito da Pandemia nos negócios e para enfrentar o impacto da turbulência de mercado, a orientação empreendedora e a orientação à aprendizagem podem resultar em estratégias de inovação na empresa, seja de forma *exploitation* ou *exploration*, (Duncan, 1976; March, 1991).

Dessa forma, as estratégias de inovação ocorrem de duas formas, a *exploitation*, que envolve comportamentos caracterizados por refinamento, implementação, eficiência, produção e seleção e a *exploration* que implica comportamentos de busca, de descoberta, de experimentação, de tomada de risco e de inovação em âmbito da empresa, (Kocak, Carsrud, & Oflazoglu, 2017; March, 1991), porém há empresas que conseguem inovar dos dois lados, sendo chamadas de ambidestras, portanto, o conceito de ambidestria pode ser definido como a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças ambientais, enquanto se alinha às demandas de negócios de hoje (Gibson & Birkinshaw, 2004). A ambidestria se refere a uma aplicação simultânea de duas dimensões de *exploitation* e *exploration*.

Para as Instituições de Ensino Superior (IES) prever o desempenho acadêmico é de importância fundamental para o bem-estar e a prosperidade dos alunos, de suas famílias, da economia e da sociedade em geral (Martínez, Youssef-Morgan, Chambel, & Marques-Pinto, 2019).

Após análises dos artigos levantados para o desenvolvimento desta pesquisa, foram observadas algumas evidências que se constituem oportunidades de pesquisa e ou lacunas. A primeira evidência foi a ocorrência da orientação empreendedora e orientação à aprendizagem, demonstrando que a relação já foi estudada. A segunda evidência é que, embora haja consistência teórica na relação entre a orientação empreendedora e a orientação à aprendizagem, os estudos demonstraram a existência de lacunas na participação da ambidestria como antecedentes do desempenho e, principalmente, pela utilização da turbulência de mercado, constructo importante no momento vivido sob a Pandemia da Covid-19.

Em momentos de crise, a inovação pode ser um diferencial em um mercado concorrido como o das IES, a orientação empreendedora e a orientação à aprendizagem tendem a ser determinantes na sobrevivência da organização, neste sentido tem-se a seguinte questão: quais os mediadores e moderadores dos impactos da orientação empreendedora e da orientação à aprendizagem no desempenho acadêmico das Faculdades privadas no Brasil?

Como objetivo, propõe-se um modelo integrado, com o uso de constructos como turbulência de mercado, orientação empreendedora, orientação à aprendizagem, ambidestria organizacional e desempenho acadêmico.

Este trabalho classifica-se como um ensaio teórico (Meneghetti, 2011).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Turbulência de mercado

Turbulência pode ser definida como uma situação, na qual eventos, demandas e suporte interagem e mudam de maneira altamente variáveis, inconsistentes, inesperadas ou imprevisíveis (Ansell, 2017), e a turbulência, muitas vezes, produz surpresas para instituições, o que torna o planejamento difícil. O planejamento depende da capacidade da organização de antecipar o futuro, porque a turbulência faz com que seja difícil prever o futuro, e o planejamento com base em parâmetros de planejamento fixo, muitas vezes, se saem mal nestas condições (Moon, 2020).

A turbulência do mercado reflete as preferências do comprador, que mudam rapidamente, necessidades e desejos abrangentes, entrada e saída contínua do comprador, do mercado e ênfase constante na oferta de novos produtos (Hult, Hurley, & Knight, 2004). Assim, o conceito de turbulência de mercado também tenta capturar o dinamismo na base de clientes e necessidades, mas dois componentes adicionais são introduzidos em sua definição: a taxa de variação dos concorrentes das empresas e a incerteza do mercado. A incerteza do mercado está associada à previsão precisa do futuro das preferências do mercado, do estado da competição e da evolução das forças ambientais (Milliken, 1987).

Dessa forma, a incerteza e a mudança expõem vulnerabilidades. Esse é o caso da turbulência do mercado, que é uma condição externa que inclui a taxa de mudança na composição do cliente, a mudança nas preferências do cliente, o grau de volatilidade e a crescente demanda por novos produtos e serviços (Jaworski & Kohli, 1993), o que implica que os produtos e ou serviços existentes das empresas se tornarão obsoletos rapidamente (Miller & Friesen, 1983). Consequentemente, as empresas que operam em um ambiente de mercado turbulento têm maior pressão para inovar, assumir riscos e / ou ser proativas em antecipar as demandas dos consumidores do que as empresas que operam em um ambiente de mercado estável (Huang, Pickernell, Battisti, Soetanto, & Huang, 2020).

2.2 Orientação Empreendedora

O que diferencia uma empresa empreendedora de uma administrada de forma mais conservadora são as práticas de tomada de decisão, filosofias gerenciais e comportamentos estratégicos, que são de natureza empreendedora, com referência empreendedora a três componentes - inovação, proatividade e assunção de riscos (Anderson, Covin & Slevin, 2009; Miller, 1983).

De acordo com Khandwalla (1976), um estilo de gestão empreendedora se refere a uma abordagem ousada, arriscada e agressiva para a tomada de decisão, em contraste com uma abordagem mais cautelosa e orientada para a estabilidade. Os trabalhos de Mintzberg (1973) e Khandwalla (1976) estabeleceram a orientação empreendedora como uma disposição gerencial

enraizada na tomada de decisão, uma visão amplamente adotada na investigação acadêmica subsequente (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Miller & Friesen, 1982).

Assim, a orientação empreendedora é sustentada por dimensões distintas, mas interligadas, que juntos influenciam a extensão do foco empreendedor dentro de uma organização (Martin & Javalgi, 2016). Esses elementos, normalmente, consideram o quão inovadora a organização é e sua atitude predominante em relação ao risco e quão proativamente essa identifica e busca novas oportunidades de negócios (Roxas & Chadee, 2013).

A primeira dimensão, inovatividade, se refere à atitude em relação às (e aceitação de) práticas e processos inovadores, portanto, ocorre quando organizações de orientação empreendedora colocam ímpeto gerencial na busca de ideias inovadoras e na implementação de inovações tecnológicas baseadas em pesquisas de mercado (Jogarathnam & Tse, 2006). No mesmo sentido, a inovatividade se refere à tendência da empresa em apoiar novas ideias, novidades, criatividade e experimentação que levam ao desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (Ramezan, Sanjaghi, & Baly, 2013).

A segunda dimensão de orientação empreendedora diz respeito às atitudes das empresas em relação ao risco, que são fundamentais para a tomada de decisões, pesquisa e desenvolvimento e introdução de produtos e serviços, assumir riscos se refere à medida que os gestores estão dispostos a comprometerem recursos (Balodi, 2014).

Da mesma forma, essas organizações muitas vezes dependem de processos granulares de aprovação de projetos, em que novos projetos progridem estágio a estágio para minimizar o risco de interrupção (Kreiser, Marino, Dickson, & Weaver, 2010). Por outro lado, as organizações orientadas para o empreendedorismo aprovam, sintomaticamente, um maior número de projetos para buscar iniciativas com retornos incertos e estão ansiosos para evitar a estagnação (Martin & Javalgi, 2016). Organizações com altos níveis de orientação empreendedora estão, portanto, ansiosas por buscar oportunidades para implementar novas ideias e projetos de uma forma menos restritiva (Zellweger & Sieger, 2012).

A proatividade se preocupa com a busca ativa e agressiva de iniciativas e oportunidades com o intuito de aumentar as capacidades competitivas (Roxas e Chadee, 2013). Esta é caracterizada pela busca voraz de novas oportunidades de negócios, um apetite sustentado para ser o primeiro no mercado e um desejo de evitar a estagnação (Hjalager, 2010).

Lumpkin e Dess (1996) sugerem que proatividade e agressividade são, de fato, dimensões distintas, embora intimamente ligadas entre si. Proatividade se refere a como as empresas se relacionam com as oportunidades de mercado no processo de nova entrada e aproveitam essas oportunidades para moldar o ambiente, enquanto a agressividade se refere a como as empresas se relacionam com a concorrência e respondem às tendências e demandas que já existem no mercado (Wang, 2008). A proatividade pode ser vista como uma visão futura, em que as empresas tentam criar novos produtos ou melhorar os existentes, antecipar mudanças e oportunidades, promover mudanças nas táticas da empresa e detectar as necessidades futuras do mercado (Masa'deh, Al-Henzab, Tarhini, & Obeidat, 2018).

Mais tarde, Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram agressividade competitiva e autonomia na composição da orientação empreendedora. A agressividade competitiva se refere à tendência

de uma empresa de desafiar seus concorrentes em termos de conseguir a entrada ou melhorar a posição no mercado e a autonomia se refere às ações independentes realizadas para concretizar novos empreendimentos (Balodi, 2014; Masa'deh et al, 2018).

2.3 Orientação à Aprendizagem

A orientação à aprendizagem organizacional como uma derivação da teoria da aprendizagem organizacional é descrita como uma ampla gama de atividades relacionadas à criação e ao uso do conhecimento e orienta a organização na direção da aprendizagem (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Kumar, Jabarzadeh, Jelihouni, & Garza-Reyes, 2020). É composto por quatro dimensões: compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada, mente aberta e compartilhamento de conhecimento intraorganizacional (Calantone *et al.*, 2002; Jyoti e Dev, 2015).

A orientação à aprendizagem é um processo dinâmico com foco na renovação estratégica envolvendo aprendizagem generativa, o que facilita a capacidade de uma organização de quebrar paradigmas, desafiando os pressupostos subjacentes da forma como uma organização define e resolve problemas para assimilar novo aprendizado ao mesmo tempo em que usa o que foi aprendido (Crossan, Lane, & White, 1999).

O compromisso com a aprendizagem indica o desejo da organização de desenvolver atividades de aprendizagem e tem um impacto significativo em seu investimento em educação e treinamento (Calantone et al., 2002; Kumar et al., 2020).

A orientação à aprendizagem se refere à atividade de toda a organização de criar e usar o conhecimento para aumentar a vantagem competitiva. Isso inclui a obtenção e o compartilhamento de informações sobre as necessidades dos clientes, mudanças de mercado e ações dos concorrentes, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias para criar novos produtos superiores aos dos concorrentes (Calantone et al., 2002; Hurley & Hult, 1998; Mahmoud, Blankson, Owusu-Frimpong, Nwankwo, & Trang, 2016).

Nesse sentido, a orientação à aprendizagem enfatiza a exploração, permitindo que as organizações questionem a maneira como os negócios são feitos, questionem as suposições que sustentam as práticas de negócios e evitam que sua ação para o mercado seja reativa (Mahmoud et al., 2016).

A orientação à aprendizagem é importante para atingir metas e melhorar o desempenho em uma Instituição. No contexto do Ensino Superior, a implementação da orientação à aprendizagem incentivará uma situação positiva, como o compromisso com o estudo, a abertura para novos pensamentos e uma visão compartilhada (Meilani & Ginting, 2018).

2.4 Ambidestria Organizacional

O termo ambidestria foi usado, pela primeira vez, na teoria organizacional se referindo como operar uma estrutura organizacional flexível para responder às mudanças ambientais. Especificamente, ambidestria se refere à capacidade organizacional de possuir e utilizar simultaneamente atividades de atributos contraditórios, como eficiência e flexibilidade, adequação e adaptabilidade, inovação tecnológica exploratória e inovação tecnológica ativa (Duncan, 1976). Desde então, Tushman e O'Reilly (1996) aplicaram amplamente o conceito de

ambidestria ao campo da estratégia de inovação na discussão do equilíbrio apropriado entre exploitation e exploration.

Há duas maneiras de implementar ambidestria em organizações, de acordo com Gibson e Birkinshaw (2004). Uma maneira é uma abordagem de cima para baixo, em que a administração decide sobre uma atividade ambidestra extrema de habilidades complementares ou outra para cada unidade de negócios em uma estrutura e sistema ambidestro estrito (Duncan, 1976).

Dessa forma, a definição mais aceita de ambidestria, na literatura atual, é um equilíbrio entre exploitation e exploration. Essas organizações são capazes de exploitation suas competências existentes enquanto exploration novas oportunidades ao mesmo tempo (Bodwell & Chermack, 2009; Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006; March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2007).

A exploitation inclui coisas como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação, execução. Os sistemas adaptativos que se envolvem na exploration com a exclusão da exploitation, provavelmente, descobrirão que sofrem os custos da experimentação sem obter muitos de seus benefícios. Eles exibem muitas ideias novas não desenvolvidas e muito pouca competência distintiva. Por outro lado, os sistemas que se envolvem na exploração com a exclusão da exploração tendem a se encontrar presos em um equilíbrio estável abaixo do ideal. Como resultado, manter um equilíbrio apropriado entre exploração e exploração é um fator primordial na sobrevivência e prosperidade do sistema (March, 1991).

De outra forma, a ambidestria se refere à capacidade de buscar, simultaneamente, duas coisas, como exploitation e exploration, eficiência e flexibilidade, ou alinhamento e adaptabilidade (De Clercq, Thongpapanl, & Dimov, 2013). A perspectiva de recurso e capacidade conceitua inovação como um processo complexo e dinâmico por meio do qual as empresas desenvolvem, consistentemente, capacidades de inovação exploring novos recursos ou exploiting novas combinações de recursos (Zhang, Edgar, Geare, & O'Kane, 2016). Com base nessas perspectivas, a ambidestria da inovação é retratada como a capacidade de uma empresa de desenvolver, simultaneamente, exploitation e exploration para inovação radical e incremental (Fernhaber & Patel, 2012; He & Wong, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996).

No mesmo sentido, a ambidestria organizacional é definida por He e Wong (2004) como uma competência gerencial, na qual a organização é capaz de equilibrar as atividades de exploitation e exploration. Popadiuk (2015) complementa sinalizando que a busca síncrona de exploração e exploração, por meio de subunidades ou indivíduos fracamente acoplados e diferenciados, cada um dos quais especializado em exploração ou exploração.

A exploitation se refere à capacidade de uma empresa de refinar e desenvolver novos usos para o conhecimento, os recursos e as habilidades existentes que facilitam a melhoria consistente em inovação, enquanto a exploration se refere à capacidade de uma empresa de adquirir, de desenvolver e de aplicar novos conhecimentos tecnológicos, recursos e habilidades em inovação (He & Wong, 2004; March, 1991; Zhang et al, 2016).

Nesse sentido, para que as organizações se mantenham competitivas, é necessário ir além da manutenção do conhecimento existente, sendo necessário reconsiderar o processo organizacional para equilibrar estratégias de exploitation e exploration (Kuwashima, Inamizu, & Takahashi, 2020).

Ferreira Neto, Forte, Julião e Viana (2020) concluíram, em sua pesquisa, que as empresas de indústria farmacêutica no Brasil mudaram suas estratégias para se manter frente ao cenário incerto causado pela Pandemia da Covid-19, mantendo a exploração e patamares semelhantes ao ano anterior antes da Pandemia, mas buscando equilíbrio em termos de exploração, na busca da ambidestria. Otimizando assim, as vantagens de ambas as estratégias e integrando as forças para otimizar os produtos e os serviços na diminuição dos riscos inerentes ao cenário turbulento.

As IES, que adotam a exploração, geralmente, possuem rotinas altamente refinadas que alavancam vantagens competitivas essenciais claramente identificadas. Essas organizações geram ofertas que refinam e reforçam os produtos e serviços existentes para atender às necessidades dos mercados, combinando e recombinao os recursos existentes disponíveis (Nguyen, Yu, Melewar, & Hemsley-Brown, 2016).

2.5 Desempenho Acadêmico

Desempenho tem significados diferentes, do ponto de vista do processo, por exemplo, desempenho significa transformação de entradas em saídas para atingir certos resultados. No entanto, do ponto de vista econômico, desempenho é a relação entre o custo efetivo e a produção realizada e o resultado alcançado, que é a eficácia (Abu Jarad, Yusof, & Shafiei, 2010). No entanto, para Daft (2000), desempenho organizacional é a capacidade da organização de atingir seus objetivos usando recursos de maneira eficiente e eficaz.

Desempenho é a capacidade de realizar uma atividade e refiná-la de acordo com suas responsabilidades com os resultados esperados, em que o desempenho da organização e inclui como uma organização atinge o lucro ou objetivo e o nível de satisfação dos clientes ou serviço comercial (Yang, Basri, & Wahyudi, 2018).

Em longo prazo, para maximizar o lucro, as empresas devem buscar a excelência em todos os aspectos de seus negócios, como criar valor superior para os clientes, satisfazer os funcionários, criar melhores ambientes de trabalho, criar recursos para inovações futuras e realizar atividades de responsabilidade social. O desempenho dos negócios pode ser definido de muitas maneiras diferentes, dependendo dos propósitos. Uma organização tem um conjunto de objetivos. O desempenho dos negócios pode ser definido como o quanto uma organização atinge essas metas. Além disso, o desempenho dos negócios pode ser definido como o quanto uma organização pode lidar com fatores ambientais flutuantes, como lucros, produtividade, satisfação do funcionário, responsabilidade social e sobrevivência do negócio (Cho & Lee, 2018).

Assim, o objetivo final de qualquer organização é aprimorar seu desempenho. Como resultado, o desempenho organizacional e seu aprimoramento são considerados o núcleo da gestão estratégica corporativa e, portanto, a maioria dos seus esforços é direcionada para esta área (Masa'deh et al., 2018). No entanto, definir, conceituar e medir o desempenho são considerados muito difíceis para as organizações. Diferentes pesquisadores fornecem diferentes opiniões, definições e medidas para o desempenho organizacional, indicando que não há consenso entre eles sobre o que significa desempenho organizacional e como deve ser medido (Abu Jarad et al., 2010; Sciarelli, Gheith, & Tani, 2020).

Ricardo e Wade (2001) argumentam que as medidas de desempenho podem incluir comportamento orientado para resultados (baseado em critérios) e medidas relativas (normativas), educação e treinamento, conceitos e instrumentos, incluindo desenvolvimento de gestão e treinamento de liderança, que são as habilidades de construção necessárias e atitudes de gestão de desempenho acadêmico.

Para medir o desempenho acadêmico nas IES, Sciarelli et al. (2020) adotaram as medidas perceptivas de desempenho organizacional, pedindo aos respondentes que indicassem a extensão de sua satisfação com o desempenho de seus departamentos em cada uma das quatro dimensões a seguir: resultados dos alunos, resultados do corpo docente / equipe, resultados do instituto e resultados da sociedade.

3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO TEÓRICO

Nesse sentido, o modelo conceitual da pesquisa voltado para as Instituições de Ensino Superior busca demonstrar se a influência da turbulência de mercado na orientação empreendedora e na orientação à aprendizagem elevam os níveis de ambidestria e como consequência, aumentam o desempenho acadêmico. A Figura 1 apresenta o modelo conceitual detalhado com as hipóteses, que serão investigadas.

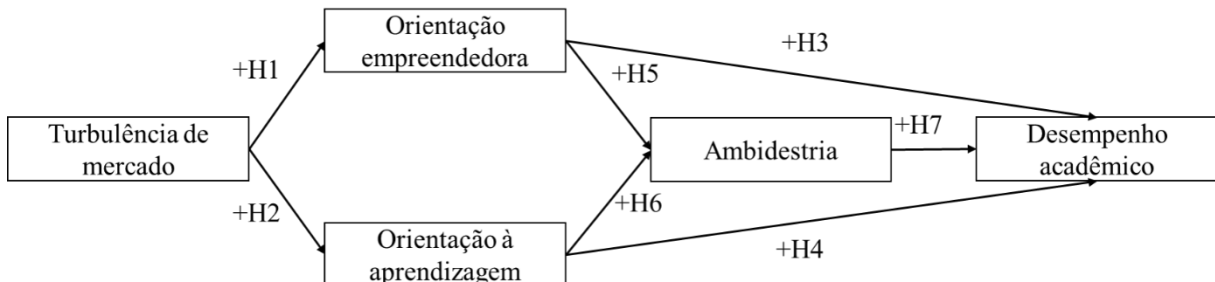


Figura 1 - Modelo conceitual da pesquisa.

3.1 Turbulência de mercado e orientação empreendedora

Mercados turbulentos criam, continuamente, novas oportunidades de negócios em função das rápidas mudanças nas bases de clientes e nas expectativas dos clientes, portanto, a janela de oportunidade por meio da qual uma empresa pode obter uma vantagem competitiva é mais estreita do que em mercados estáveis, e a variação em termos de resultados possíveis é maior (Danneels & Sethi, 2011; Peters et al., 2019). Essas condições aumentam a incerteza e exigem uma ação da empresa com propensão ao risco, inovadora e proativa, a fim de se manter competitiva no mercado (Rosenbusch, Rauch, & Bausch, 2013). A aceitação de uma empresa desse alto nível de variação nos resultados possíveis e sua flexibilidade em reagir a condições ambientais imprevistas rapidamente é um sinal de um alto nível de orientação empreendedora (Engelen et al., 2015). No estudo de Rosenbusch et al. (2013) foi verificado que dimensões de turbulência ambiental influenciava diretamente a orientação empreendedora, neste caso, se tem a seguinte hipótese:

H1 – A turbulência de mercado impacta positivamente a orientação empreendedora.

3.2 Turbulência de mercado e orientação à aprendizagem

Em mercados mais turbulentos se pode esperar que as organizações tenham que modificar continuamente seus produtos e serviços. Por outro lado, os mercados estáveis exigirão relativamente menos modificação das ofertas das organizações. Assim, em mercados mais turbulentos, as organizações precisarão ter uma maior orientação de aprendizagem para monitorar e responder às mudanças nas preferências dos consumidores (Ebrahimi, Shafiee, Gholampour, & Yousefi, 2018).

As empresas que veem o aprendizado como um caminho para a melhoria e que não são restringidas pelos modelos ou práticas de negócios atuais têm mais probabilidade de descobrir uma nova maneira de atender melhor aos clientes (Sinkula, Baker, & Noordewier 1997). Portanto, na presença de turbulência de mercado, o valor da orientação à aprendizagem aumenta, porque essa pode fornecer variedade de ideias que ampliam o número de possíveis ações úteis e lucrativas em uma organização (Hanvanich, 2006; Moorman & Miner 1997). Nesse contexto se tem a seguinte hipótese:

H2 – A turbulência de mercado impacta positivamente a orientação à aprendizagem.

3.3 Orientação empreendedora e desempenho acadêmico

Orientação empreendedora se refere à disposição de uma empresa de ser inovadora, a fim de rejuvenescer as ofertas de mercado, assumir riscos para experimentar produtos, serviços e mercados novos e incertos e ser mais proativa do que os concorrentes em relação às novas oportunidades de mercado (Amin, 2015; Lumpkin & Dess, 1996). Portanto, a orientação empreendedora é classificada como um processo organizacional crítico que ajuda uma empresa a sobreviver e melhorar seu desempenho organizacional (Amin, 2015; Miller, 1983).

No trabalho de Rosenbusch et al. (2013) confirmaram a hipótese da relação positiva entre orientação empreendedora e o desempenho da empresa. Assim se tem a seguinte hipótese:

H3 – A orientação empreendedora impacta positivamente o desempenho acadêmico.

3.4 Orientação à aprendizagem e desempenho acadêmico

As empresas orientadas para a aprendizagem estão dispostas a questionarem seus sistemas organizacionais bem operados e atualizar filosofias operacionais fundamentais, assim, essas empresas impulsionam o mercado, em vez de serem impulsionadas por esse. Essas atitudes, comportamentos e estratégias devem levar a um desempenho superior em longo prazo (Calantone et al., 2002).

A orientação à aprendizagem é conceituada como uma atitude básica em relação à aprendizagem, ou seja, as características organizacionais e gerenciais que facilitam o processo de aprendizagem organizacional (Real, Roldán, & Leal, 2014). Nesse contexto, a orientação à aprendizagem é vista como os valores da empresa que influenciam a tendência da empresa de criar e usar o conhecimento (Amin, 2015; Wang, 2008), e o compromisso da gestão para apoiar uma cultura que promove a orientação à aprendizagem como um de seus principais valores (Amin, 2015; Real et al., 2014).

Portanto, à medida que uma empresa se torna maior, o compromisso com a aprendizagem desempenha um papel importante no desenvolvimento de seus ativos e capacidades em suas atividades-chave (Wang, 2008). Real et al. (2014) verificaram a relação positiva da orientação à aprendizagem e o desempenho no estudo, que envolveu 140 empresas espanholas. Nesse sentido se tem a seguinte hipótese:

H4 - A orientação à aprendizagem impacta positivamente o desempenho acadêmico.

3.5 Orientação empreendedora e ambidestria organizacional

A orientação empreendedora é um antecedente para as estratégias de exploitation e exploration, tanto em termos de desenvolvimento de produto, bem como de escolha de mercado e capacidades de criação de sentido (Lisboa, Skarmeas, & Saridakis, 2016; Martins, Lucato, Vils, & Serra, 2019).

A ambidestria, no contexto das organizações, é definida como o estado de estar igualmente adaptado no uso de processos exploitation e exploration ao mesmo tempo e, com isso, incentivando atividades empreendedoras, permitindo que as organizações inovem, criem novos negócios e renovem suas operações (Cegarra-Navarro, Jiménez-Jiménez, & García-Pérez, 2021).

Assim, a orientação empreendedora promove a orientação tecnológica que, essencialmente, tem grande impacto sobre como uma organização abordará as estratégias de exploitation e exploration (Kocak et al., 2017). Assim, apresenta-se a seguinte hipótese:

H5 - A orientação empreendedora impacta positivamente a ambidestria organizacional.

3.6 Orientação à aprendizagem e a ambidestria organizacional

A inovação implica a geração e aplicação de novos conhecimentos e ideias ao produto, processo ou serviço. O processo de inovação depende das capacidades pelas quais as empresas sintetizam e adquirem recursos de conhecimento e geram novas aplicações a partir desses recursos (Calantone et al., 2002; Huang & Li, 2017).

A orientação de aprendizagem reflete os valores e as crenças de uma equipe que influencia o comportamento dos membros da equipe para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento (Huang & Li, 2017; Hurley & Hult, 1998). Tais valores orientam os membros da equipe a adquirirem conhecimentos diversos, refinarem o conhecimento existente e a rotina e aplicar novas formas de pensar no desenvolvimento de novos produtos (Hult et al., 2004; Wang, 2008).

A pesquisa de Yang et al. (2018), que contou com a participação de escolas particulares de Ensino Médio na Indonésia, confirma a hipótese da influência positiva da orientação de aprendizagem para a capacidade ambidestra. Nesse sentido se tem a seguinte hipótese:

H6 - A orientação à aprendizagem impacta positivamente a ambidestria organizacional.

3.7 Ambidestria organizacional e desempenho acadêmico

A literatura está repleta de evidências sugerindo que as empresas, que dominam as capacidades de exploitation e exploration em conjunto (ambidestria organizacional) podem alcançar

competitividade e desempenho superior aos outros (He & Wong, 2004; Kafetzopoulos, 2020; O'Reilly & Tushman, 2013).

Equilibrar as práticas de exploitation e exploration reduz os custos e permite às empresas alocarem e utilizarem recursos limitados, de forma otimizada e melhorar a eficiência da empresa (Herzallah et al., 2017). Geralmente, a pesquisa sugere que o melhor desempenho está associado a uma combinação de práticas de exploitation e exploration em seus níveis mais altos (Lubatkin et al., 2006).

Yang et al. (2018) pesquisaram as escolas particulares de Ensino Médio na Indonésia, confirmaram a hipótese da influência positiva da ambidestria no desempenho. Assim, tem-se a seguinte hipótese:

H7 - A ambidestria organizacional impacta direta e positivamente o desempenho acadêmico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo foi desenvolvido com base em lacunas teóricas, no intuito de integrar constructos de uma forma mais ampla para o entendimento da influência da orientação empreendedora e da orientação à aprendizagem no desempenho. Foram apresentadas sete hipóteses teóricas.

Assim, a orientação empreendedora e a orientação à aprendizagem fornecem elementos por meio da influência da turbulência de mercado para capacidade da empresa decidir sobre o tipo de inovação incremental ou radical que instituições de ensino superior devem seguir. Uma vez que a empresa inova, seu desempenho acadêmico deve ser apurado, medido e, ao mesmo tempo, verificado qual o impacto resultante da ambidestria organizacional

O constructo para ser aplicado, pode ser avaliado por uma base nas instituições de ensino superior privadas, com uso de modelagem de equações estruturais, bem como análise multigrupo por porte e região.

REFERÊNCIAS

- Abu Jarad, I., Yusof, N., & Shafiei, M. W. M (2010). The organizational performance of housing developers in Peninsular Malaysia. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 3(2), 146–162.
- Amin, M. (2015). The effect of entrepreneurship orientation and learning orientation on SMEs' performance: An SEM-PLS approach. *J. for International Business and Entrepreneurship Development*, 8(3), 215.
- Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation: The Entrepreneurial Orientation-Strategic Learning Capability Relationship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218–240.
- Ansell, C. K. (2017). Turbulence, adaptation, and change. In Ansell, C. K., Trondal, J., & Øgård, M. (Orgs.) *Governance in turbulent times* (p. 77-104). Oxford University Press.
- Balodi, K. C. (2014). Strategic orientation and organizational forms: An integrative framework. *European Business Review*, 26(2), 188–203. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2013-0106>
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193–202.

- Buganza, T., Dell’Era, C., & Verganti, R. (2009). Exploring the relationships between product development and environmental turbulence: The case of mobile tlc services. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 308–321. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00660.x>
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524.
- Cegarra-Navarro, J.-G., Jiménez-Jiménez, D., & García-Pérez, A. (2021). An integrative view of knowledge processes and a learning culture for ambidexterity: Toward improved organizational performance in the banking sector. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), 408–417.
- Censo da Educação Superior. (2019). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Recuperado 12 de junho de 2021, de <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/censo-da-educacao-superior>
- Cho, Y. H., & Lee, J.-H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124–134. <https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0028>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Dada, O. (Lola), & Fogg, H. (2016). Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(1), 86–104.
- Daft, R.L. (2000), *Organization Theory and Design*, 7th ed., South-Western College Publishing, Thomson Learning, Cincinnati, OH.
- Danneels, E., & Sethi, R. (2011). New product exploration under environmental turbulence. *Organization Science*, 22(4), 1026–1039. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0572>
- De Clercq, D., Thongpapanl, N. (Tek), & Dimov, D. (2013). Shedding new light on the relationship between contextual ambidexterity and firm performance: An investigation of internal contingencies. *Technovation*, 33(4–5), 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2012.12.002>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Ebrahimi, P., Shafiee, B., Gholampour, A., & Yousefi, L. (2018). Impact of organizational innovation, learning orientation and entrepreneurship on SME performance: The moderating role of market turbulence and ict. In D. Khajeheian, M. Friedrichsen, & W. Mödinger (Orgs.), *Competitiveness in Emerging Markets* (p. 447–480). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71722-7_23
- Engelen, A., Schmidt, S., & Buchsteiner, M. (2015). The simultaneous influence of national culture and market turbulence on entrepreneurial orientation: A nine-country study. *Journal of International Management*, 21(1), 18–30. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2014.12.002>

- Ferreira Neto, M. N, Forte, S. H. A. C., Julião, F., & Viana, M. C. G. (2021). The effects of the Covid-19 pandemic on exploitative and explorative strategies of pharmaceutical industries in Brazil. *International Journal of Business, Economics and Management*, 8(3), 165–180. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2021.83.165.180>
- Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012). How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1516–1539.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12.
- Herzallah, A., Gutierrez-Gutierrez, L. J., & Munoz Rosas, J. F. (2017). Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: An empirical study in industrial firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), 1496–1519. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2016-0053>
- Huang, J.-W., & Li, Y.-H. (2017). The mediating role of ambidextrous capability in learning orientation and new product performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 613–624.
- Huang, S., Pickernell, D., Battisti, M., Soetanto, D., & Huang, Q. (2020). When is entrepreneurial orientation beneficial for new product performance? The roles of ambidexterity and market turbulence. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(1), 79–98.
- Huang, S. K., & Wang, Y.-L. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 563–570.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>.
- Jogarathnam, G., & Ching-Yick Tse, E. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: Performance evidence from the Asian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 454–468. <https://doi.org/10.1108/09596110610681502>
- Kafetzopoulos, D. (2020). Organizational ambidexterity: Antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print),
- Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organization and administrative sciences*, 7(4), 21–51.

- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213–225. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00065-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00065-1).
- Kocak, A., Carsrud, A., & Oflazoglu, S. (2017). Market, entrepreneurial, and technology orientations: Impact on innovation and firm performance. *Management Decision*, 55(2), 248–270.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 959–983. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00396.x>
- Kumar, V., Jabarzadeh, Y., Jeihouni, P., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Learning orientation and innovation performance: The mediating role of operations strategy and supply chain integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(4), 457–474. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2019-0209>
- Kuwashima, K., Inamizu, N., & Takahashi, N. (2020). In search of ambidexterity: Exploration and bricolage. *Annals of Business Administrative Science*, 19(4), 127–142. <https://doi.org/10.7880/abas.0200621a>
- Li, Z., Anaba, O. A., Ma, Z., & Li, M. (2021). Ghanaian SMES amidst the Covid-19 pandemic: Evaluating the influence of entrepreneurial orientation. *Sustainability*, 13(3), 1131. <https://doi.org/10.3390/su13031131>
- Lisboa, A., Skarmas, D., & Saridakis, C. (2016). Entrepreneurial orientation pathways to performance: A fuzzy-set analysis. *Journal of Business Research*, 69(4), 1319–1324. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.099>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Mahmoud, M. A., Blankson, C., Owusu-Frimpong, N., Nwankwo, S., & Trang, T. P. (2016). Market orientation, learning orientation and business performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 623–648. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2015-0057>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martin, S. L., & Javalgi, R. (Raj) G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on latin american international new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040–2051. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.149>
- Martins, F. S., Lucato, W. C., Vils, L., & Serra, F. A. R. (2019). The effects of market and entrepreneurial orientation on the ambidexterity of multinational companies' subsidiaries. *European Business Review*, 32(1), 4–25. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2018-0110>
- Martínez, I. M., Youssef-Morgan, C. M., Chambel, M. J., & Marques-Pinto, A. (2019). Antecedents of academic performance of university students: Academic engagement and psychological capital resources. *Educational Psychology*, 39(8), 1047–1067. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1623382>
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117–3142. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024>

- Meilani, A., & Ginting, G. (2018). The variables and dimensions of entrepreneurial orientation perceived by lecturers of Higher Education Institutions. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 404-410.
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico?. *Revista de administração contemporânea*, 15, 320-332.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Moon, M. J. (2020). Fighting Covid-19 with agility, transparency, and participation: Wicked policy problems and new governance challenges. *Public Administration Review*, 80(4), 651-656.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1997). The impact of organizational memory on new product performance and creativity. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 91-106. <https://doi.org/10.1177/002224379703400108>
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T. C., & Hemsley-Brown, J. (2016). Brand ambidexterity and commitment in higher education: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 69(8), 3105-3112.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Peters, M. D., Gudergan, S., & Booth, P. (2019). Interactive profit-planning systems and market turbulence: A dynamic capabilities perspective. *Long Range Planning*, 52(3), 386-405.
- Popadiuk, S. (2015). Exploração, exploração e ambidestria: inovação para a geração de valor. São Paulo: Mackenzie.
- Rahmati, M. (2019). Marketing team excellence as a function entrepreneurial orientation, learning orientation and knowledge sharing: An empirical research in SMEs. *International Journal of Business Excellence*, 18(4), 488.
- Ramezan, M., Sanjaghi, M. E., & Baly, H. R. K. (2013). Organizational change capacity and organizational performance: An empirical analysis on an innovative industry. *Journal of Knowledge-Based Innovation in China*, 5(3), 188-212. <https://doi.org/10.1108/JKIC-07-2013-0012>
- Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size: entrepreneurial and learning orientation and performance. *British Journal of Management*, 25(2), 186-208. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x>
- Ricardo, R. & Wade, D. (2001), *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*, Butterworth Heinemann, Oxford.

- Rigtering, J. P. C., Eggers, F., Kraus, S., & Chang, M. L. (2017). Entrepreneurial orientation, strategic planning and firm performance: The impact of national cultures. *European J. of International Management*, 11(3), 301.
- Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment–performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633–659. Roxas, B., & Chadee, D. (2013). Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Tourism Management*, 37, 1–12.
- Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514–532.
- Sciarelli, M., Gheith, M. H., & Tani, M. (2020). The relationship between soft and hard quality management practices, innovation and organizational performance in higher education. *The TQM Journal*, 32(6), 1349–1372. <https://doi.org/10.1108/TQM-01-2020-0014>
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318.
- Tajeddini, K. (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development: An empirical investigation of the swiss hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437–468.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Yang, M., Basri, Y. Z., & Wahyudi, A. S. (2018). Analysis effect of organizational leadership capability, learning orientation and flexibility strategy on organization performance through ambidextrous capability in private high school in west kalimantan, indonesia. *European Journal of Business and Management*, 10(7), 38–50.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635–657. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67–84. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6>