

RELAÇÕES ENTRE AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL, ESG E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

JOELISE COLLYER TEIXEIRA DE PAULA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

Resumo

Esta pesquisa teórica investiga as possíveis relações entre Ambidestria Organizacional, ESG e Desempenho Organizacional. Dois modelos conceituais foram propostos: (1) ESG como variável mediadora entre a ambidestria organizacional e o desempenho organizacional, e (2) ESG como variável moderadora entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional. Nos dois modelos, nós podemos inferir a importância da variável ESG mediando ou influenciando o efeito da capacidade de inovação ambidestra (exploration e exploitation) no desempenho organizacional.

Palavras Chave

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL, ESG, DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

RELAÇÕES ENTRE AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL, ESG E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão continuamente aprimorando ou reinventando suas estruturas e processos para manter e alavancar seus negócios e, ao mesmo tempo, gerar inovações para tornar seus negócios sustentáveis e rentáveis. Como fatores intervenientes, são muitas pressões competitivas, economia globalizada, mudanças estratégicas constantes e aceleradas, principalmente mudanças tecnológicas, múltiplas ideias disruptivas que provocam nas empresas a necessidade de inovações constantes para atender ou criar demandas futuras (Agostini et al., 2016; Yang et al., 2022).

No meio desse ambiente cada vez mais dinâmico e mutável, as empresas estão alterando a forma de trabalhar, de forma a se adaptar às novas condições. Para compreender melhor as mudanças estratégicas nas organizações, March (1991) estabeleceu os conceitos de *exploration* e *exploitation*, que são capacidades organizacionais que definem a Ambidestria. Ao enfrentar mudanças significativas em seus ambientes, as organizações devem buscar o equilíbrio entre explorar novas habilidades, com inovações disruptivas para o ambiente externo, e refinar e melhorar as habilidades existentes (Maclean et al. 2021; Úbeda-García, 2020).

Assim, a Ambidestria organizacional é a capacidade que as organizações têm de acolher demandas simultaneamente conflitantes, considerando suas habilidades gerenciais desenvolvidas e balanceamento na aplicação de recursos, melhorando o desempenho e garantindo a continuidade da organização e sobrevivência no mercado (Agostini et al., 2016; March, 1991). Organizações ambidestras com alto grau de *exploration* e de *exploitation* têm sido positivamente associadas com medidas de crescimento e aumento das vendas (He & Wong, 2004; Úbeda-García, 2020), contribuindo para suas sobrevivências (Úbeda-García, 2020).

Na literatura existe um fluxo de pesquisa que investiga o impacto da ambidestria no desempenho organizacional (Limaj & Bernrider, 2019; Venugopal et al., 2020). Na última década, houve um progressivo interesse na teoria e pesquisa sobre ambidestria organizacional (Hughes, 2018; Katou et al., 2021).

Apesar de alguns estudos assinalarem um efeito negativo na relação entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional (Ebben & Johnson, 2005) ou que não garantem que a ambidestria necessariamente impacte em um melhor desempenho (Alamayreh et al., 2021; Sirén et al., 2012), pesquisas multimétodos e pesquisas transversais indicam, no geral, que a Ambidestria Organizacional está positivamente associada ao desempenho organizacional (Junni et al., 2013; Mardi et al., 2018), haja vista que as atividades de *exploration* e *exploitation*, quando alinhadas e equilibradas, tendenciam a potencializar o desempenho, explorando recursos e processos de inovação (Severgnini et al., 2018). Observa-se que a literatura nesses campos ainda é pouco desenvolvida (Alamayreh et al., 2021).

Na literatura, o desempenho está associado ao alcance de resultados, bem como ao alcance, com eficiência e eficácia, de objetivos estabelecidos pela organização. O desempenho de uma organização pode ser avaliado sob a ótica objetiva, por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores, e, a estes, é associado o conceito de meta, que indica um padrão a ser alcançado em certo período (Ziviani et al., 2019), mas também pode ser medido por medidas não financeiras ou subjetivas, tais como os resultados das ações de sustentabilidade ambiental, social, de governança (*Environmental, Social and Governance* - ESG), para a tomada de decisão na organização (Alamayreh et al., 2021).

O desempenho não financeiro/econômico dentro de uma organização consiste em resultados visíveis, como satisfação do cliente, lealdade do cliente e apoio às comunidades locais, que estão relacionados às relações de sustentabilidade de uma organização (Alamayreh

et al., 2021). As questões ambientais, sociais, de governança estão ocupando destaque em nível de importância tanto quanto as informações financeiras (Aybars et al., 2019; Sadiq et al., 2023).

O *Environmental, Social and Governance* - ESG pode ser definido como um grupo de fatores relevantes para o valor das empresas ou ainda como um conjunto de padrões para verificar e administrar o desempenho ambiental, social e corporativo das empresas (Edmans, 2023; Sadiq et al., 2023). Os critérios de avaliação da sustentabilidade do desempenho e sobrevivência de uma empresa devem medir fatores ambientais, sociais e de governança (Achim & Borlea, 2015; Aybars et al., 2019). O valor de uma empresa vai além do seu desempenho financeiro e operacional, mas também considera suas relações com as partes interessadas, sendo essas vitais (Edmans, 2023; Sadiq et al., 2023).

No campo de pesquisa sobre sustentabilidade, poucos achados ou achados inconclusos são encontrados sobre o impacto positivo das atividades de gestão sustentável no desempenho financeiro organizacional (Lee & Suh, 2022; Liu et al., 2022;). Alguns estudos apontam para um efeito positivo das atividades ESG no desempenho da empresa (Friede et al., 2015; Huang, 2021; Liu et al., 2022; Singh et al., 2020), porém existem divergências com relação a essa vertente: Duque-Grisales & Aguilera-Caracuel (2021) e Ruan & Liu (2021) demonstraram uma influência negativa das atividades ESG no desempenho da empresa; Zhao et al. (2018) não demonstraram efeito significativo das atividades ESG no retorno sobre o capital nas empresas.

As pesquisas nas áreas de governança corporativa, sustentabilidade e inovação ganharam maior atenção nos últimos anos entre acadêmicos, profissionais e formuladores de políticas, porém, estudos que utilizaram esses aspectos em conjunto ainda são insipientes (Ciasullo et al., 2020). Estes autores afirmam que o grau de intensidade da inovação verde tem efeitos mediadores na relação entre as práticas ESG e o desempenho financeiro. Os seus resultados mostram que os pontos fortes ESG elevam o valor da empresa e os pontos fracos o diminuem. Além disso, os autores concluem que a inovação verde medeia totalmente a relação entre as práticas ESG e o desempenho financeiro no Reino Unido e na Alemanha. Bofinger et al. (2022) e Lee et al. (2022) apontam que as práticas de inovações de estratégias ESG na empresa junto ao investimento aplicado têm impacto dessas práticas sustentáveis nos retornos financeiros e que isso torna a estrutura dos investimentos da empresa éticos ou socialmente responsáveis.

Alkaraan et al. (2023) em uma investigação científica encontraram que os mecanismos de governança moderam as relações entre as inovações tecnológicas, as práticas sustentáveis de tomada de decisão de investimento estratégico e o desempenho financeiro das empresas. Xie et al. (2019), em seus achados, concluíram que uma empresa com uma melhor imagem verde pode obter mais retorno econômico da sua inovação de produtos verdes, ou ainda, que uma imagem verde modera a relação entre a inovação de produtos verdes de uma empresa e o seu desempenho financeiro. Nirino et al (2021) estudou sobre o papel moderador das práticas ESG na relação entre controvérsias corporativas (surgem quando uma empresa está envolvida em ações ou incidentes que podem impactar negativamente seus stakeholders e o meio ambiente (Li et al., 2019)) e desempenho financeiro, porém não foi possível confirmar o efeito moderador positivo das práticas ESG nessa relação.

Nós observamos também uma lacuna no que trata sobre o grau de impacto no desempenho organizacional, quando da execução simultânea das atividades de *exploration* e *exploitation* (Katou et al., 2020). A literatura traz vasta pesquisa no campo da ambidestria organizacional, porém muitos estudos ainda apontam que pouco se sabe sobre quais sistemas e processos de gestão podem favorecer o alcance da ambidestria organizacional (Bedford et al., 2019; Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly e Tushman, 2011) ou como a *exploration* deve ser comparada à *exploitation* em termos de influenciar o desenvolvimento do desempenho (Severgnini et al., 2018).

Diante das pesquisas encontradas na literatura e observando a necessidade de adensamento nas relações entre ambidestria organizacional, ESG e desempenho organizacional,

nós elaboramos a seguinte questão de pesquisa: Como *Environmental, Social and Governance* – ESG se relaciona com a ambidestria organizacional e o desempenho organizacional? Para responder à questão de pesquisa, esta pesquisa visa preencher as lacunas apresentadas, investigando dois modelos conceituais: (1) ESG como variável mediadora entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional. e (2) ESG como variável moderadora entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional.

Para a concreção metodológica deste trabalho nós utilizamos uma pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa, produzida no campo teórico. Os resultados são puros, tendo como intuito expandir o conhecimento na comunidade científica, fazendo um enlace com a realidade. Os objetivos serão explicar, esclarecer e descrever a problemática a ser tratada, a ponto de aprimorar o entendimento acerca do assunto proposto. A metodologia de pesquisa é o caminho escolhido pelo pesquisador para investigar um fenômeno para sua pesquisa, no qual, por meio desse caminho, foi formulado o problema e objetivos de pesquisa e os resultados conseguidos (Sileyew, 2019). Nós utilizamos com fontes de pesquisas artigos científicos das bases *Web of Science*, *Scopus*, *EbscoHost* e *Google Acadêmico* de 2015 (O tema ESG ganhou maior destaque com a Agenda 2030 da Assembleia Geral das Nações Unidas - ONU e o Acordo de Paris) a 2023, tendo com *locus* de busca, o *abstract* e o título dos artigos com base nas três expressões estudadas.

O estudo apresenta uma relevância teórica, porquanto delineou dois modelos com os construtos Ambidestria organizacional, ESG e Desempenho Organizacional e fomenta a discussão da importância ESG como mediador ou moderador na relação entre Ambidestria organizacional e Desempenho Organizacional, cooperando para o fortalecimento da literatura. Essa pesquisa também apresenta relevâncias empírica, revelando contribuições sobre o efeito mediador e moderador ESG e seus três pilares: ambiental, social e governança corporativa e as relações de ambidestria organizacional e desempenho organizacional. O estudo também tem utilidade no campo acadêmico, no qual os modelos teóricos propostos poderão ser utilizados por pesquisadores em suas linhas de pesquisa e auxiliar a desenvolver novos modelos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

As empresas estão continuamente aperfeiçoando ou remodelando suas estruturas e processos para manter e alavancar seu negócio e, ao mesmo tempo, gerar inovações para tornar seu negócio sustentável e rentável. São muitas pressões competitivas, economia globalizada, mudanças estratégicas constantes e aceleradas, principalmente mudanças tecnológicas em ambientes com ideias disruptivas que provocam nas empresas a necessidade de inovações constantes para atender ou criar demandas futuras (Agostini et al., 2016).

Para compreender melhor as mudanças estratégicas nas organizações, March (1991) estabeleceu os conceitos de *exploration* e *exploitation*. *Exploration* pode ser compreendida, como novas possibilidades, fazer com eficácia, está associada à exploração de novas competências, capacidade gerencial de criação, riscos, experimentação, flexibilidade, descoberta, pesquisa e inovação, associando-se às estruturas orgânicas, novos caminhos, caos, autonomia, improvisação, mercados e tecnologia emergente. *Exploitation* assemelha-se a velhas certezas, associando a refinamentos de capacidades atuais e melhoria da eficiência; incluindo elementos como escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução, usando de estruturas mecanicistas, fortemente conectadas, que possuem caminhos continuados com controle, rotinas, burocracia, mercados e tecnologias estáveis (He & Wong, 2004; March, 1991).

Quando as organizações apresentam similar habilidade tanto nas atividades de aplicação das capacidades atuais, quanto em atividades de prospecção de competências novas e

exploração de novas oportunidades, as organizações são denominadas ambidestras (March, 1991; Simsek, 2009). A ambidestria tem sido explorada tanto na prática acadêmica quanto na prática gerencial, incidindo em uma elevação de publicações em administração durante os últimos anos, principalmente o tema dos antecedentes e consequências da ambidestria (Agostini et al., 2016; Úbeda-García, 2020).

Teóricos afirmam que uma empresa pode colocar em risco a maximização do desempenho, ao se concentrar unicamente em atividades de *exploration* ou de *exploitation*. Essa capacidade de uma organização de explorar processos e recursos existentes na organização enquanto explora novas oportunidades, inovando radicalmente seus produtos, conceitua-se ambidestria organizacional (Kortmann et al., 2014; March, 1991).

Ambidestria organizacional é a capacidade de inovar em que as organizações têm de acolher demandas simultaneamente conflitantes, equilibrando suas habilidades gerenciais existentes e desenvolver novas capacidades inovativas, aplicando de maneira balanceada os recursos, de forma a melhorar o desempenho e garantir a continuidade e sobrevivência da organização no mercado (Agostini et al., 2016; Foss et al., 2015; March, 1991).

Pesquisadores ao avaliarem o efeito conjunto das atividades de *exploration* e *exploitation* sobre o desempenho organizacional sugerem que as demandas inovadoras paradoxais se constroem umas sobre as outras. Para sobreviverem, as empresas precisam explorar vários conteúdos de diferentes contextos e ainda manter seus conhecimentos internos. A junção de conhecimentos existentes e novos cresce a cada novo ciclo de descoberta dentro da empresa, elevando a sua capacidade de inovação e seu melhor desempenho (Venugopal et al., 2020). A literatura nesses campos ainda é pouco desenvolvida (Alamayreh et al., 2021).

2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional tem se revelado como o fator mais importante para as organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos (Akpa et al., 2021). O desempenho organizacional é considerado desafiador tendo em vista seus vários padrões, dentre eles: a lucratividade, a sustentabilidade, a disponibilidade de atuar com as mudanças do ambiente e a satisfação do grupo (Anwar & Abdullah, 2021).

Na literatura não se consegue uma opinião consensuada sobre a definição de desempenho, mas a definição adotada por eles deve ser baseada no quadro disciplinar adotado para o estudo, não existindo definição superior a outro (Anwar & Abdullah, 2021).

Para alguns pesquisadores, o desempenho está associado ao alcance de resultados e obtenção de eficiência e eficácia dos objetivos da organização. O desempenho organizacional pode ser avaliado por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores, e, a estes, é associado o conceito de meta, que indica um padrão a ser alcançado em certo período. Em ambientes competitivos, essas medidas econômicas e financeiras relacionadas à rentabilidade de produtos, lucratividade e retorno sobre o patrimônio, quando utilizadas isoladamente, não são adequadas para a tomada de decisão da organização (Ziviani et al., 2019).

Outros estudos indicam as medidas não financeiras ou subjetivas para medir o desempenho das empresas. Os aspectos não financeiros/econômicos dentro de uma organização, consistem em resultados visíveis, como satisfação do cliente, lealdade do cliente e apoio às comunidades locais, que estão relacionados às relações sociais de uma organização empresarial (Alamayreh et al., 2021).

Muitos estudiosos defendem que o desempenho é o grau de realização do trabalho medido em termos de resultado do trabalho, ativos intangíveis, vínculo com o cliente e qualidade Serviços (Cascio, 2014). Outros estudos apresentam o desempenho organizacional juntamente com a forma eficaz e eficiente de lidar com os recursos humanos e físicos disponíveis para conseguir atingir seus objetivos e não ter o foco somente nos resultados de seus relatórios financeiros (Oliveira et al., 2019). Nessa linha, o desempenho organizacional traduz-se em

conhecimentos e habilidades que um indivíduo necessita para realizar seu trabalho no presente, e a sabedoria para ter sucesso organizacional no futuro. A chave para o sucesso nas organizações envolve a gestão do capital humano e não somente aos princípios econômicos e financeiros relacionados à redução de custos, eficiência e caixa, mas também aos recursos sociais, ambientais e de gestão (Oliveira et al., 2019; Ziviani et al., 2019).

2.3 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL, SOCIAL e GOVERNANÇA CORPORATIVA (*ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE* - ESG)

A sustentabilidade corporativa ganhou muita ênfase na literatura nos últimos anos. Uma crescente divulgação voluntária não financeira ambiental, social e de governança corporativa (ESG) tem atraído grande atenção de pesquisadores acadêmicos e participantes do mercado de capitais nas últimas duas décadas (Tsang et al., 2022). Muitos desafios ecológicos globais como fortes mudanças climáticas, a poluição do planeta, o aquecimento global, pressionam as empresas a resguardarem os interesses dos seus stakeholders, principalmente a sociedade e o meio ambiente (Haseeb et al., 2023).

As pessoas estão mais conscientes sobre como as questões sociais e ambientais podem provocar no mundo impactos nas atividades econômicas, no qual a observância de outros objetivos empresariais, além de lucro financeiro, como a proteção do meio ambiente e o desenvolvimento social tem aumentado (Aybars et al., 2019; Sadiq et al., 2023).

Nos últimos anos, acionistas e demais partes interessadas vêm debatendo a questão da sustentabilidade social e ambiental como algo muito relevante no meio empresarial e no mundo (Naciti, 2019). Observamos que o desenvolvimento sustentável não é indicado somente para as empresas obterem o crescimento econômico, mas também para adquirirem progresso social, melhoria na qualidade de vida dos indivíduos, evitar escassez de recursos (Štreimikienė & Ahmed, 2021).

Os primeiros relatórios ambientais foram emitidos no final da década de 1980, especificamente por empresas multinacionais. O Investimento Socialmente Responsável (*Socially Responsible Investment* - SRI) surgiu nos Estados Unidos no final da década de 1960 e, em seguida, no Reino Unido, Canadá e Austrália em meados da década de 1980. O SRI ressaltou a necessidade de informações não financeiras, como ambientais, sociais e de governança para o processo de tomada de decisão do investidor (Aybars et al., 2019; Daub, 2007). Em 2004, a Organização das Nações Unidas (ONU), estabeleceu diretrizes e recomendações sobre questões ambientais, sociais e de governança para o mercado, ressaltando os benefícios dessas questões para a sociedade em um relatório intitulado *Who Cares Wins* (Ganha Quem Se Importa, em tradução livre), quando surgiu a sigla ESG - *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança).

O conceito de ESG traz o quanto as empresas têm buscado formas de reduzir seus impactos ao meio ambiente e quais práticas têm utilizado, tornando-as sustentáveis, socialmente responsáveis e gerenciadas corretamente. ESG pode ser definido como um grupo de fatores relevantes para o valor das empresas ou ainda como um conjunto de padrões para verificar e administrar o desempenho ambiental, social e corporativo das empresas e vem tendo destaque entre investidores, executivos, reguladores, pesquisadores, estudantes e outras partes interessadas (Edmans, 2023; Sadiq et al., 2023).

O tema ESG ganhou mais destaque em 2015 com a Agenda 2030 da Assembleia Geral das Nações Unidas - ONU e o Acordo de Paris, ambos focados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e em 2020 com o *European Green Deal* (Pacto Verde Europeu, em tradução livre) (Koundouri & Plataniotis, 2022). A agenda 2030 foi elaborada com foco no desenvolvimento sustentável até 2030 e incluiu 17 ODS e 169 objetivos (Herrero et al., 2021; Sadiq et al., 2023). Os ODS da agenda 2030 estão interconectados e dependem da governança ambiental, social e corporativa (ESG) (Sadiq et al., 2023).

As questões ambientais, sociais, de governança, pilares ESG, estão em nível de importância tanto quanto as informações financeiras (Aybars et al., 2019; Sadiq et al., 2023). Muitas empresas vêm tomando suas decisões estratégicas com base em seu impacto nas práticas ESG, haja vista já ser uma exigência de investidores, reguladores e outras partes interessadas que o desempenho empresarial seja apresentado dentro desses pilares (Edmans, 2023).

A questão ambiental está relacionada a proteção do meio ambiente, conservando a diversidade do ecossistema, evitando impactos negativos das empresas quando das suas atividades econômicas, na busca de melhorar o desempenho ambiental. Por exemplo, redução da emissão de carbono, poluição do ar e da água, mitigação do desmatamento, debates sobre aquecimento global, melhor gestão de resíduos, entre outros (Di Simone et al., 2022).

O segundo pilar ESG é o social que está relacionado ao bem estar das necessidades humanas básicas e ao impacto das ações da empresa a favor da comunidade, mantendo e respeitando os direitos humanos e às leis trabalhistas, segurança no trabalho, privacidade, proteção de dados, durante a realização das atividades empresariais (Di Simone et al., 2022; Sadiq et al., 2023).

A governança corporativa é o terceiro pilar ESG e define-se como uma junção de regras, normas e procedimentos da organização, como práticas anticorrupção, canal de denúncia, auditorias, manual de políticas, ética, que a auxiliam a alta direção na tomada de decisão, além de evitar conflitos de interesse entre a alta administração, acionistas e partes interessadas (Naciti, 2019; Sadiq et al., 2023). A sustentabilidade corporativa busca um equilíbrio dos objetivos econômicos com os objetivos organizacionais ambientais e sociais de forma a potencializar benefícios para o meio ambiente e sociedade, evitando impactos negativos nesse meio (Di Simone et al., 2022).

3 MODELOS TEÓRICOS E PLANO DE HIPÓTESES

Nesta pesquisa, nós pretendemos identificar achados teóricos que evidenciam de que como ESG se relaciona com a ambidestria organizacional e o desempenho organizacional. Investigando a literatura, sugerimos dois modelos a serem testados em pesquisa ulteriores. Os modelos teóricos propostos nesta pesquisa são demonstrados nas Figuras 1 e 2, assim como as hipóteses teóricas apoiadoras dos modelos norteadas de acordo com a literatura.

A Figura 1 demonstra o primeiro modelo teórico proposto neste trabalho, as defesas dos construtos e as hipóteses previstas.

Figura 1 – *Framework* da Mediação ESG entre Ambidestria Organizacional e Desempenho Organizacional.

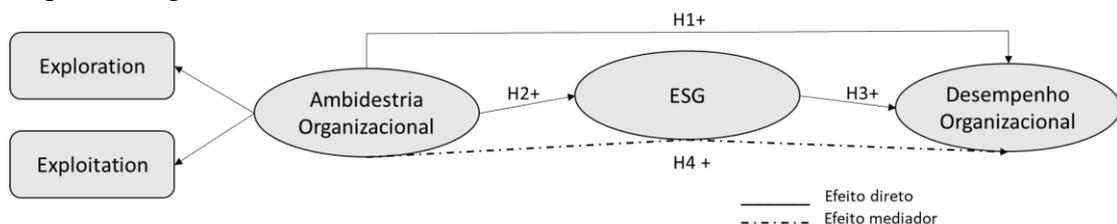


Figura 1. Modelo Conceitual 1
Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

3.1 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

No campo literário existe um fluxo de pesquisa que investiga o impacto da ambidestria no desempenho organizacional (Limaj & Bernrider, 2019; Venugopal et al., 2020). Na última década, houve um progressivo interesse na teoria e pesquisa sobre ambidestria organizacional (Hughes, 2018; Katou et al., 2021).

Apesar de alguns estudos assinalarem um efeito negativo na relação entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional (Ebben & Johnson, 2005) ou que não garantem que a ambidestria necessariamente impacte em um melhor desempenho, sendo uma relação mais complexa (Alamayreh et al., 2021; Sirén et al., 2012). Pesquisas multimétodos e pesquisas transversais indicam, no geral, que a Ambidestria Organizacional está positivamente associada ao desempenho organizacional (Junni et al., 2013; Mardi et al., 2018), haja vista que as atividades de *exploration* e *exploitation* quando alinhadas e equilibradas, tendem a potencializar o desempenho, explorando recursos e processos de inovação (Severgnini et al., 2018).

Empresas ambidestras elevam suas vendas e melhoram seu desempenho. Quando as capacidades de *exploration* e *exploitation* estão em equilíbrio, as empresas conseguem se adaptarem a situações não programadas e conseguem desenvolver ideias inovadoras e implementá-las, influenciando o desempenho organizacional. Muitos estudos apontam que a ambidestria organizacional é cada vez mais importante para as empresas obterem vantagem competitiva (Junni et al., 2013; Severgnini et al., 2018).

Portando, diante das constatações de muitas pesquisas científicas que apresentam uma relação positiva entre os elementos da ambidestria e do desempenho organizacional, coerentes com os resultados de Gieske et al. (2020), Katou et al. (2021), Mardi et al. (2018), Severgnini et al. (2018), Úbeda-García et al. (2020), entre outros, permite-se propor a seguinte hipótese: ***H1+***: *A Ambidestria Organizacional influencia positivamente o Desempenho Organizacional.*

3.2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E ESG

A preservação do meio ambiente e das pessoas tem produzido ações que vêm impactando a sociedade e acelerando importantes mudanças sociais (Nirino et al., 2021). Na última década, o aquecimento global e as mudanças climáticas no mundo acarretaram degradação no meio ambiente e as empresas têm sido as apontadas como as principais responsáveis por provocarem esse desastre natural e social (Ciasullo et al., 2020).

Incorporar as atividades de gestão sustentável na organização pode trazer muitos benefícios para a empresa. As ações ESG em cada área da organização podem diminuir o risco de informações controversas e escolhas incoerentes, favorecendo informações assertivas e úteis para as partes interessadas na tomada de decisão (Liu et al., 2022; Zhang et al., 2020). Uma gestão sustentável corporativa pode ser bem vista pelos clientes e ter apoio da comunidade local, consolidando uma gestão estável, social e com valor corporativo (Liu et al., 2022; Zhao et al., 2018). Com uma estrutura de governança transparente, as organizações podem gerenciar melhor os conflitos de interesse entre as partes interessadas e riscos de regulamentação, favorecendo eficiência em suas operações, investidores regulares e consequentemente maiores retornos sobre o capital investido (Liu et al., 2022).

Estudos recentes estão dando ênfase ao desenvolvimento harmonioso da economia, da sociedade e do meio ambiente para alcançar a sustentabilidade empresarial (Alkaraan et al., 2023; Henderson, 2021). Autores tem constatado que a sustentabilidade de uma empresa não está associada somente ao seu desempenho econômico (ou financeiro). Essas discussões eram observadas inicialmente nas organizações internacionais, tais como, a ONU, a OCDE e o Banco Mundial, mas já é vista vastamente no setor privado (Alkaraan et al., 2023).

Autores afirmam que a inovação corporativa traz benefícios para seus *stakeholders*, como o ambiente, clientes e funcionários. Xie et al. (2019) afirmam que a inovação de processos verdes inclui a redução das emissões atmosféricas ou da água, a mudança dos combustíveis fósseis para a bioenergia, diminuição do consumo de água, a melhoria da eficiência energética e dos recursos, ou seja, impacta positivamente fatores ambientais e sociais. Alkaraan et al. (2023) revelam resultados sobre o papel vital que a ambidestria organizacional desempenha na sinergia entre tecnologias (Indústria 4.0 e técnicas de Economia Circular) para lidar com o ambiente de negócios em mudança e criação de valor para a empresa e afirmam

que o Conselho de Administração é de grande importância por facilitar o conteúdo e o contexto da ambidestria.

Zhang et al. (2020) abordam nos seus achados que a inovação verde, além de promover a produção verde nas empresas, acelera a transformação verde da empresa e ainda gera benefícios econômicos empresariais. Afirmam ainda que a inovação verde gera impacto positivo nas empresas, incorrendo em tecnologias que geram produção mais limpa, práticas sustentáveis, impactando o ambiente e sociedade. Assim, apresentamos a seguinte Hipótese: **H2+**: *A Ambidestria Organizacional impacta positivamente a ESG.*

3.3 ESG E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Muitos estudos apontam que as empresas que abordam preocupações ambientais ou sociais, podem obter resultados financeiramente positivos (Hahn et al., 2015; Liang et al., 2022). A medida mais utilizada para avaliar o desempenho não financeiro nas empresas é a estrutura ambiental, social e de governança (ESG), que surgiu como uma nova medida para prever a sustentabilidade corporativa (Liang et al., 2022).

Inicialmente, a estrutura ESG foi usada como um indicador para medir o desempenho não financeiro, porém o conceito ESG foi recentemente reconhecido como uma estratégia de gestão essencial para a sobrevivência das empresas (Liang et al., 2022). Nas últimas décadas, investidores globais e demais partes interessadas estão dando maior importância às informações não financeiras de CSR/ESG fornecidas por empresas ou agências de classificação não financeira (NFR) (Tsang et al., 2022). Observa-se uma crescente necessidade que empresas compreendam seu impacto no meio ambiente e na sociedade por meio do desempenho não financeiro, podendo citar empresas coreanas que foram incentivadas pelo governo da Coreia do Sul a se engajarem em atividades ESG, fornecendo respostas rápidas às mudanças ambientais e implementando estratégias de gestão eficazes para a sustentabilidade (Liang et al., 2022).

A utilização de práticas sociais, ambientais e de governança (ESG) gera efeitos não financeiros que se observam nas lideranças, nos funcionários, na cultura organizacional e que influenciam o desempenho organizacional (Lee et al., 2022). Achim & Borlea (2015) e Aybars et al. (2019) afirmam que as empresas que detêm maiores pontuações com atividades ESG estão obtendo impacto positivo no seu desempenho. Lee et al. (2022) observaram que os efeitos da conduta ESG no desempenho financeiro podem variar conforme as características da empresa ou o contexto a qual estão inseridas (diferenças culturais, sensibilidade dos investidores a setores específicos, localização geográfica) ou por características da empresa (reputação no mercado, tamanho da empresa, tipos de representação do conselho de administração).

Yoon et al. (2018) apontaram que o efeito de aumento de valor da conduta ESG diminui quando as empresas operam em setores ambientalmente sensíveis, como nos setores de energia, materiais e serviços públicos, ao analisar 7.056 presas coreanas entre 2010 e 2015. Minutolo et al. (2019) descobriram que a influência da conduta ESG (medida pela pontuação ESG) no desempenho da empresa (medida pelo Q de Tobin) é maior para empresas maiores do que para empresas menores (medida por vendas ou total de funcionários), ao examinar 467 empresas no S&P 500 de 2009 a 2015. Achim e Borlea (2015) e Aybars et al. (2019) afirmam que empresas que tem maiores pontuações com ações ESG estão tendo impacto positivo no seu desempenho.

Pesquisadores consideram que ESG pode ter uma abordagem ambidestra, inspirada na teoria da ambidestria organizacional, haja vista que os componentes ambiental, social e de governança em equilíbrio podem influenciar positivamente o desempenho financeiro organizacional ou ainda maximizá-los, considerando que ao mesmo tempo em que as organizações precisam desenvolver novas capacidades ESG, elas devem dar continuidade às suas atividades ESG atuais (Lee & Suh, 2022).

Existem divergências entre estudiosos com relação ao efeito positivo no desempenho das empresas por meio das atividades ESG, haja vista não encontraram essa relação positiva

(Duque-Grisales & Aguilera-Caracuel, 2021; Ruan & Liu, 2021; Zhao et al., 2018) ou ainda achados inconclusos, porque dependem de parâmetros de modelos pouco explorados (Lee & Suh, 2022). Contudo, muitos estudos apontam para um efeito positivo das atividades ESG no desempenho da empresa (Friede et al., 2015; Huang, 2021; Liu et al., 2022; Singh et al., 2020), no qual identificaram que as empresas que tem atividades ambientais podem ter seus custos de ineficiência reduzidos, além de obter maior fortalecimento no mercado, favorecendo a novas oportunidades de negócios, melhorando seu desempenho (Liu et al., 2022; Singh et al., 2020).

Assim, diante da literatura apresentada, apresentamos a seguinte hipótese de pesquisa:
H3+: *O ESG impacta positivamente o Desempenho Organizacional.*

3.4 ESG MEDEIA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As empresas vêm sofrendo pressões de seus *stakeholders* e da sociedade para repensar seus negócios e reconfigurar suas ações de forma mais ética e sustentável (Nirino et al., 2021), como ações de redução da poluição e eliminação de processos perigosos em resposta aos apelos globais por proteção ambiental e desenvolvimento sustentável (Ciasullo et al., 2020). Nesse cenário, os fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) estão ocupando lugar relevante nas estratégias corporativas e no meio acadêmico nos últimos anos (Nirino et al., 2021).

É fundamental para as empresas focarem suas competências essenciais nas estratégias ESG para ter sucesso (Liang et al., 2022). Essas estratégias ESG atingem variáveis não financeiras e ou financeiras, tais como reputação e marca, motivação dos funcionários, cultura organizacional, retenção de funcionários, entre outras, que por sua vez, influenciam o desempenho organizacional (Lee et al., 2022).

Muitas empresas estão buscando estratégias inovativas sustentáveis para melhorar seu desempenho, principalmente estratégias em termos de ESG para melhorar a sustentabilidade, além de simplesmente buscar a maximização dos lucros. Podemos observar essas estratégias sustentáveis em empresas como a Netflix (que incluiu uma prática social: valor cultural corporativo em 2017), a Microsoft (que incluiu uma prática ambiental: estratégias para reduzir as emissões de carbono), a SK (que incluiu uma prática de governança: aumentou a independência do seu conselho de administração), como forma de alavancar seus negócios, tendo a preocupação com o meio ambiente, com o social e com a governança corporativa, reduzindo impacto negativo no planeta (Liang et al., 2022).

Essas práticas empresariais requerem integração, mobilização e coordenação de recursos da organização de forma a assegurar a *exploration* e a *exploitation* na tomada de decisões sejam adotadas práticas sustentáveis assertivas e se consiga bons resultados no investimento aplicado (Alkaraan et al., 2023). Organizações ambidestras com alto grau de *exploration* e de *exploitation* têm sido positivamente associadas com medidas de crescimento e aumento das vendas (He & Wong, 2004; Úbeda-García, 2020), contribuindo para suas sobrevivências (Úbeda-García, 2020), potencializando o desempenho organizacional (He & Wong, 2004; Junni et al., 2013). O efeito positivo observado das políticas ESG na capacidade de inovação das empresas impacta num efeito positivo no desempenho operacional das empresas, apoiando (pelo menos para alguns casos), ou seja, a hipótese “fazer bem fazendo o bem” é empiricamente apoiada (Broadstock et al. 2020).

Chouaibi et al. (2022) afirmam que o grau de intensidade da inovação verde tem efeitos mediadores na relação entre as práticas ESG e o desempenho financeiro. Os seus resultados mostram que os pontos fortes ESG aumentam o valor da empresa e os pontos fracos o diminuem. Além disso, os autores concluem que a inovação verde medeia totalmente a relação entre as práticas ESG e o desempenho financeiro no Reino Unido e na Alemanha. Bofinger et al. (2022) e Lee et al. (2022) apontam que as práticas de inovações de estratégias ESG na empresa junto ao investimento aplicado têm impacto dessas práticas sustentáveis nos retornos

financeiros e que isso torna a estrutura dos investimentos da empresa éticos ou socialmente responsáveis. Assim, apresentamos a seguinte Hipótese:

H4+: *O ESG medeia a relação Ambidestria Organizacional e Desempenho Organizacional.*

A Figura 2 demonstra o segundo modelo teórico proposto neste trabalho, as defesas dos construtos e as hipóteses previstas. A **H1+** deste modelo 2 já está defendida no modelo 1.

Figura 2 – *Framework* da Moderação ESG

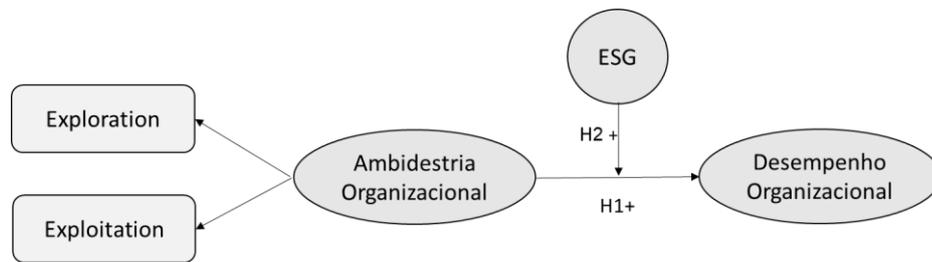


Figura 2. Modelo Conceitual 2

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

3.5 ESG MODERA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As atividades ESG das empresas têm sido consideradas uma ferramenta essencial para assegurar a competitividade nos negócios empresariais dentro de uma gestão sustentável (Liu et al., 2022). O mercado financeiro já vem avaliando as instituições com base nos resultados não financeiros, observando os desempenhos ambiental, social e de governança (ESG) apontados pelas empresas, elevando a pontuação delas nas avaliações de desempenho e risco (Achim, & Borlea, 2015; Liu et al., 2022). À medida que o mercado não se preocupa só com os resultados financeiros das empresas e passa a exigir os relatórios não financeiros, com o olhar também voltado para as expectativas da sociedade, as empresas precisarão estar mais atentas e alocar seus recursos de forma mais exigente, destinando recursos para questões ambientais e sociais, de forma a ter resultados favoráveis (Aybars et al., 2019; Liu et al., 2022).

Ao se empenhar em atender os interesses dos seus *stakeholders*, no que se refere às ações de sustentabilidade, as empresas podem construir uma credibilidade corporativa positiva no mercado, gerando fidelidade de clientes, melhorando a imagem e o valor da empresa e estendendo sua sobrevivência em longo prazo e consequentemente obtendo melhor desempenho organizacional (Liu et al., 2022). O desempenho não financeiro de uma empresa pode influenciar na melhora do seu desempenho financeiro, mitigando situações conflitantes com a sociedade, bem como os custos inerentes às causas (Liu et al., 2022).

Pesquisadores abordam que ao equilibrar os componentes ambiental, social e de governança (ESG) pode-se obter níveis máximos de desempenho financeiro para a empresa (Lee & Suh, 2022), além de aumentar a confiança das partes interessadas sobre a empresa (Nirino et al., 2021). Ao mesmo tempo em que as organizações precisam devolver novas capacidades ESG, novas fontes de inovação, elas devem dar continuidade às suas atividades ESG atuais (Lee & Suh, 2022). Essa confiança das partes interessadas melhora a reputação da empresa frente aos seus parceiros e leva a um melhor desempenho (Nirino et al., 2021).

Além da necessidade imperativa da sustentabilidade, as empresas também enfrentam desafios de inovação. Esses desafios tem importância crucial na sobrevivência em longo prazo das empresas e possibilidade maior vantagem competitiva no mercado (Ciasullo et al., 2020). As organizações precisam de inovação ambidestra, ou seja, inovar simultaneamente,

explorando o conhecimento interno e explorando novas oportunidades, renovando seu portfólio de conhecimento (Ciasullo et al., 2020).

A ambidestria, no âmbito organizacional, se refere à capacidade de as empresas se envolverem simultaneamente na aprendizagem por meio do *exploration* e do *exploitation* e permite que as empresas lidem com tensões entre atividades conflitantes, como inovação incremental e radical, adaptação e alinhamento, desenvolvimento e comercialização de produtos (Luger et al., 2018; March, 1991). Uma organização ambidestra requer integração, mobilização e coordenação de forma a assegurar o *exploration* e o *exploitation*, no qual na tomada de decisões se usem práticas sustentáveis assertivas, obtendo bons resultados no investimento aplicado (Alkaraan et al., 2023). A ambidestria organizacional tem forte impacto no desempenho da inovação, pois que eleva a adaptabilidade de uma empresa ao ambiente que sofre mudanças, sendo considerada essencial para o sucesso organizacional (Li et al., 2020).

Existem diferentes tipos de inovações: tecnológicas, não tecnológicas,ecoinovação (ecoprodutos ou ecoprocessos), modelos de negócios, de serviços (Ciasullo et al., 2020). Estudiosos afirmam que a sustentabilidade afeta diferentes tipos de inovação. Relatam ainda uma estreita relação entre gestão ambiental e práticas verdes com a capacidade de inovação da empresa (Albort-Morante et al., 2016; Graafland, 2018), mas essa ligação ainda permanece incerta (Kortmann, 2015).

As pesquisas nas áreas de governança corporativa, sustentabilidade e inovação ganharam maior atenção nos últimos anos entre acadêmicos, profissionais e formuladores de políticas. Porém, estudos que utilizaram esses aspectos em conjunto ainda são insipientes (Ciasullo et al., 2020). O estudo realizado por Galia et al. (2015) mostrou empiricamente que a composição do conselho de administração da empresa (prática de governança corporativa) influencia a inovação ambiental. Scherer e Voegtlin (2020) abordaram exemplos de governança corporativa inovadora que podem ajudar a gerar inovações que fazem bem e evitam danos a sociedade. Berraies e Bchini (2019) e Cantarello et al. (2012) desenvolveram estudos para observar os efeitos da alta e média gerência na inovação ambidestra. Nirino et al (2021) estudou sobre o papel moderador das práticas ESG na relação entre controvérsias corporativas (surtem quando uma empresa está envolvida em ações ou incidentes que podem impactar negativamente seus *stakeholders* e o meio ambiente (Li et al., 2019)) e desempenho financeiro, porém não foi possível confirmar o efeito moderador positivo das práticas ESG nessa relação, porém constatou-se que as práticas ESG não devem ser utilizadas como forma de mitigar os efeitos negativos das controvérsias e sim como forma de evitar controvérsias, haja vista que estas são prejudiciais para o desempenho da empresa.

Jansen et al. (2006) realizaram uma pesquisa empírica numa grande empresa europeia de serviços financeiros, com coleta de dados em dois momentos diferentes, e observaram que existe uma relação positiva entre inovação exploratória e desempenho financeiro quando o dinamismo ambiental é alto e sugerem que as empresas devem desenvolver relações sociais fortes para aumentar sua capacidade de inovar simultaneamente no *exploration* e *exploitation*.

Um estudo recente dos autores Alkaraan et al. (2023), com amostra de empresas listadas no Reino Unido (*FTSE All-Share-non-finance firms*) para o período (2012-2021), aponta que os mecanismos de governança moderam as relações entre as inovações tecnológicas (da indústria 4.0 (I4.0) e técnicas de Economia Circular), as práticas sustentáveis de tomada de decisão de investimento estratégico e o desempenho financeiro das empresas. Nos seus achados a ambidestria organizacional tem papel vital na sinergia entre as inovações tecnológicas (Indústria 4.0 e técnicas de Economia Circular).

Xie et al. (2019) em um estudo realizado com 209 empresas listadas na publicação *Stock A Markets of Shanghai* ou *Shenzhen Stock Exchange* em 2013, empresas que pertencem a indústrias transformadoras altamente poluentes, afirmam que uma empresa com uma melhor imagem verde pode obter mais retorno econômico da sua inovação de produtos verdes, ou

ainda, confirmaram a hipótese de que uma imagem verde modera a relação entre a inovação de produtos verdes de uma empresa e o seu desempenho financeiro.

Assim, com base nas considerações supracitadas, nós defendemos a hipótese:

H2+: *ESG modera a relação entre Ambidestria Organizacional e Desempenho Organizacional.*

4 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teórica investigou as possíveis relações entre Ambidestria Organizacional, ESG e Desempenho Organizacional. Apresentamos dois modelos conceituais: (1) ESG como variável moderadora entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional, e (2) ESG como variável mediadora entre a ambidestria organizacional e o desempenho organizacional. Nos dois modelos, nós podemos inferir a importância da variável ESG influenciando ou mediando o efeito da capacidade de inovação ambidestra (*exploration* e *exploitation*) no desempenho organizacional.

Para as próximas pesquisas, sugerimos testar os dois modelos por meio de modelagens de equações estruturais em escalas já validadas na literatura dos três constructos estudados. Para o construto *Ambidestria Organizacional* sugerimos a escala desenvolvida por Soto-Acosta, Popa e Martinez-Conesa (2018), que adaptaram o questionário a partir dos 60 trabalhos de Jansen *et al.* (2009) e Chang e Hughes (2012). Para o construto *Environmental, Social and Governance* – ESG recomendamos utilizar a escala desenvolvida por Liang, Lee e Jung (2022). Essa escala contém questões que facilitam os respondentes a expressarem seu nível de concordância ou discordância quanto à implementação de estratégias de gestão ambiental, social e de governança na empresa que trabalham. Essa escala foi utilizada no trabalho científico de Niu *et al.* (2022), no qual adaptaram seguindo as questões baseadas no índice K-ESG desenvolvido pelo Ministério do Comércio, Indústria e Energia Coreia do Sul em 2021, similar à desenvolvida por Liang *et al.* (2022). Para o construto Desempenho Organizacional propomos a escala criada por Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., García-Lillo, F., & ZaragozaSáez, P. C. (2018), cujas medidas de percepção serviram para capturar critérios gerais de desempenho organizacional. Finalmente, sugerimos testar os dois modelos tendo como variáveis de controle o porte, a idade e o setor nos objetos empíricos.

REFERÊNCIAS

- Achim, MV, & Borlea, SN (2015). Development of ESG scoring to assess non-financial performance in Romanian companies. *Procedia Economics and Finance*, 32 , 1209-1224. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01499-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01499-9)
- Agostini, L., Nosella, A., & Filippini, R. (2016). Towards an integrated view of the ambidextrous organization: a second-order factor model. *Creativity and Innovation Management*, 25 (1), 129-141. <https://doi.org/10.1111/caim.12167>
- Alamayreh, EAM, Sweis, RJ, & Obeidat, BY (2021). The relationship between organizational ambidexterity and organizational performance: the mediating role of innovation. *International Journal of Business Excellence* , 23 (4), 451-471. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2021.114716>
- Albort-Morant G., Leal-Millán A., Cepeda-Carrión G. (2016). The antecedents of green innovation performance: A model of learning and capabilities. *Journal of Business Research*, vol. 69, n. 11, pp. 4912-4917. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.052>
- Alkaraan, F., Elmarzouky, M., Hussainey, K., & Venkatesh, VG (2023). Sustainable strategic investment decision-making practices in UK companies: the influence of Governance Mechanisms on Synergy between Industry 4.0 and Circular Economy. *Technological Forecast and Social Change*, 187, 122187. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122187>

- Akpa, VO, Asikhia, OU, & Nneji, NE (2021). Organizational culture and organizational performance: a literature review. *Jornal Internacional de Avanços em Engenharia e Gestão*, 3 (1), 361-372. <https://dx.doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Anwar, G., & Abdullah, NN (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International Magazine of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5 . <https://dx.doi.org/10.22161/ijeem.5.1.4>
- Aybars, A., Ataünal, L., & Gürbüz, AO (2019). ESG and financial performance: impact of environmental, social and governance issues on corporate performance. In *Handbook of research on management thinking in global business economics* (pp. 520-536). IG Global. <https://www.igi-global.com/chapter/esg-and-financial-performance/218075>
- Berraies S., Bchini B. (2019). Effect of leadership styles on financial performance: mediating roles of exploitative and exploratory innovations case of knowledgeintensive firms. *International Journal of Innovation Management*, vol. 23, n. 3, pp. 1-33. <https://doi.org/10.1142/S1363919619500208>
- Bofinger, Y., Heyden, KJ, & Rock, B. (2022). Corporate social responsibility and market efficiency: ESG evidence and misvaluation measures. *Journal of Banking and Finance*, 134,106322. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2021.10632>
- Bogers, M., Chesbrough, H., Strand, R., 2020. Sustainable open innovation to address a grand challenge. *British Food Journal*.
- Cantarello S., Carretti C., Giannantonio R., Nosella, A. (2012). Organisational ambidexterity in the search phase of the innovation process: evidence from a leading case study. *International Journal of Knowledge Management Studies*, vol. 5, n. 1/2, pp. 133-153. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2012.051951>
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128. <https://doi.org/10.1080/13678868.2014.886443>
- Chouaibi, S., Chouaibi, J. e Rossi, M. (2022). ESG and corporate financial performance: the mediating role of green innovation: UK common law versus German civil law. *EuroMed Journal of Business*, 17 (1), 46-71. <https://doi.org/10.1108/EMJB-09-2020-0101>
- Ciasullo, M. V.; Douglas, A.; Montera, R. (2020) Environmental sustainability and board independence: what are the effects on innovation ambidexterity?. *Environmental sustainability and board independence: what are the effects on innovation ambidexterity?*, pág. 41-63. <http://digital.casalini.it/10.3280/cgrds1-2020oa10134>
- Duque-Grisales, E.; Aguilera-Caracuel, J. (2021). Environmental, social and governance (ESG) scores and financial performance of multilatinas: Moderating effects of geographic international diversification and financial slack. *Journal of Business Research*, 168, 315–334. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04177-w>
- Ebben, J. J., & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic management journal*, 26(13), 1249-1259. <https://doi.org/10.1002/smj.503>
- Edmans, A. (2023). The end of ESG. *Financial management*, 52 (1), 3-17. <https://doi.org/10.1111/fima.12413>
- Fatorachian, H., & Kazemi, H. (2021). Impacto da Indústria 4.0 no desempenho da cadeia de suprimentos. *Planejamento e Controle da Produção* , 32 (1), 63-81. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1712487>
- Foss, NJ, Lyngsie, J., & Zahra, SA (2015). Organizational design correlates of entrepreneurship: the roles of decentralization and formalization in discovering and realizing opportunities. *Strategic Organization*,13(1), 32-60. <https://doi.org/10.1177/1476127014561944>

- Friede, G.; Busch, T.; Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance and Investments*. Invest., 5, 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Galia F., Zenou E., Ingham M. (2015). Board composition and environmental innovation: does gender diversity matter? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 24, n. 1, pp. 117-141. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.066152>
- Graafland J. (2018). Does corporate social responsibility put reputation at risk by inviting activist targeting? An empirical test among European SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 25, n. 1, pp. 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.1422>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. *Business Ethics Magazine*, 127, 297-316. Article <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Haseeb Ur Rahman, Muhammad Zahid, Mamdouh Abdulaziz Saleh Al-Faryan. (2023). ESG and firm performance: The rarely explored moderation of sustainability strategy and top management commitment, *Journal of Cleaner Production*, Volume 404, 136859, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136859>
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Henderson, R. M. (2021). Changing the purpose of the corporation to rebalance capitalism. *Oxford Journal of Economic Policy*, 37(4), 838-850. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab034>
- Huang, D.Z. (2021). Environmental, social and governance (ESG) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting and Finance*, 61, 335–360. <https://doi.org/10.1111/ACFI.12569>
- Hughes, M. (2018). Organisational ambidexterity and firm performance: Burning research questions for marketing scholars. *Journal of Marketing Management*, 34(1–2), 178–229. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1441175>
- Jansen, JJ, Van Den Bosch, FA e Volberda, HW (2006). Exploratory innovation, exploratory innovation and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52 (11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Junni, P., Sarala, RM, Taras, VAS e Tarba, SY (2013). Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis. *Academy of Management Perspectives* , 27 (4), 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Katou, AA, Budhwar, PS, & Patel, C. (2021). A Trilogy of Organizational Ambidexterity: Leader Social Intelligence, Employee Work Engagement, and Environmental Change. *Journal of Business Research* , 128 , 688-700. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.043>
- Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., and Piller, F. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 32, 475–490. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.007>
- Lee, MT, & Suh, I. (2022). Understanding the effects of environmental, social and governance conduct on financial performance: arguments for an integrated modeling process and approach. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 1 (1), 100004. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2022.100004>
- Li, J., Haider, Z.A., Jin, X., Yuan, W. (2019). Corporate controversy, social responsibility and market performance: international evidence. *J. Int. Financial Markets, Institutions and Money* 60, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2018.11.013>

- Liang, Y., Lee, MJ e Jung, JS (2022). Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9204422/>
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94(January), 137–153. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- Liu, Y., Kim, CY, Lee, EH e Yoo, JW (2022). Relationship between sustainable management activities and financial performance: mediating effects of non-financial performance and moderating effects of the institutional environment. *Sustainability*, 14 (3), 1168. <https://doi.org/10.3390/su14031168>
- Luger, J., Raisch, S. e Schimmer, M. (2018). Dynamic balance of exploration and exploitation: The contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, 29 (3), 449-470. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>
- Maclean, M., Harvey, C., Golant, BD e Sillince, JA (2021). The role of innovation narratives in achieving organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 19 (4), 693-721. https://eprints.ncl.ac.uk/file_store/production/262111/1FFF031F-0208-45B3-8183-F090457C1780.pdf
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mardi, M., Arief, M., Furinto, A., & Kumaradjaja, R. (2018). Sustaining organizational performance through organizational ambidexterity, adapting social technology. *Journal of the Knowledge Economy*, 9 , 1049-1066. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0385-5>
- Minutolo, MC, Kristjanpoller, WD e Stakeley, J. (2019). Exploring the effects of environmental, social and governance disclosure on the financial performance of the S&P 500. *Business Strategy and the Environment*, 28 (6), 1083-1095. <https://doi.org/10.1002/bse.2303>
- Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: the effect of board composition on company sustainability performance. *Cleaner Production Journal*, 237, 117727–117134. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117727>
- Nirino, N., Santoro, G., Miglietta, N., & Quaglia, R. (2021). Corporate controversies and firm financial performance: exploring the moderating role of ESG practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 162 , 120341. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120341>
- Oliveira, M. Z., Natividade, J. C.; Assis, R, S.; Mambrini, N. S. B. (2019). Performance, satisfaction and intention to remain in organizations: individual to contextual predictors. *Trends in Psychology*, v. 27, n. 2, p. 549-567. <https://www.scielo.br/j/tpsya/hJSGq9sMJBCz33Z35fY6khP/?lang=en&format=html>
- Organização das Nações Unidas (ONU). Agenda 2030. Nações Unidas. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 29 mai. 2023
- Ruan, L.; Liu, H. (2021). Environmental, Social, Governance Activities and Firm Performance: Evidence from China. *Sustainability*, 13, 767.
- Sadiq, M., Ngo, TQ, Pantamee, AA, Khudoykulov, K., Thi Ngan, T., & Tan, LP (2023). The role of social and environmental governance in achieving the sustainable development goals: evidence from ASEAN countries. *Economic research - Ekonomiska istraživanja*, 36 (1), 170-190. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2072357>
- Scherer A.G., Voegtlin C. (2020). Corporate governance for responsible innovation: approaches to corporate governance and their implications for sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, vol. 34, n. 2, pp. 182-208. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0175>
- Severgnini, E., Vieira, VA, & Cardoza Galdamez, EV (2018). Indirect effects of the performance measurement system and organizational ambidexterity on

- performance. *Business Process Management Journal* , 24 (5), 1176-199.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0159>
- Sileyew, KJ (2019). Research Design and Methodology (pp. 1-12). Rijeka: *IntechOpen*.
<https://doi.org/10.5772/intechopen.85731>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Singh, SK, Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: the role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological forecasting and social change* , 150 , 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Sirén, C., Kohtamäki, M. e Kuckertz, A. (2012) Exploration and exploitation strategies, profit performance and the mediating role of strategic learning: escaping the exploitation trap, *Strategic Entrepreneurship Magazine*, Vol. 6, n° 1, pp.18–41.
<https://doi.org/10.1002/sej.1126>
- Štreimikienė, D., & Ahmed, RR (2021). Corporate social responsibility and brand management: evidence from Carroll's pyramid and triple bottom line approaches. *Technological and Economic Development of the Economy*, 27 (4), 852-875.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3846/tede.2021.14520>
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2022). Environmental, social and governance (ESG) disclosure: a literature review. *The British Accounting Review*, 101149.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2022.101149>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>
- Venugopal, A., Krishnan, T. N., Upadhyayula, R. S., & Kumar, M. (2020.). Finding the microfoundations of organizational ambidexterity - demystifying the role of top management behavioural integration. *Journal of Business Research*, 106, 1–11.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.049>
- Xie, X., Huo, J. e Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation and corporate financial performance: a content analysis method. *Business Research Journal*, 101, 697-706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.010>
- Yang, J., Zhang, J., & Zeng, D. (2022). Scientific collaboration networks and business innovation: the contingent impact of a dynamic environment. *Management Decision*, 60 (1), 278-296. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2020-1050>
- Yoon, B., Lee, J. H., & Byun, R. (2018). Does ESG performance enhance firm value? Evidence from Korea. *Sustainability*, 10(10), 3635. <https://doi.org/10.3390/su10103635>
- Zhang, F.; Qin, X.; Liu, L. (2020). The Interaction Effect between ESG and Green Innovation and Its Impact on Firm Value from the Perspective of Information Disclosure. *Sustainability*, 12, 1866. <https://doi.org/10.3390/su12051866>
- Zhao, C.; Guo, Y.; Yuan, J.; Wu, M.; Li, D.; Zhou, Y.; Kang, J. (2018). ESG and corporate financial performance: Empirical evidence from China's listed power generation companies. *Sustainability*, 10, 2607. <https://doi.org/10.3390/su14148677>
- Ziviani, F.; Amarante, E. P.; França, R. S.; Isnard, P. A.; Ferreira, E. P. (2019) The impact of knowledge management practices on organizational performance: a study in technology-based companies. *Perspectives in Information Science*, v. 24, n. 1, p. 61-83.
<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/113790>