

**AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL, ESG E DESEMPENHO EM MPE**

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY, ESG AND PERFORMANCE IN SMEs

Recebido em 16.09.2025 Aprovado em 16.10.2025

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v.193.69297>**Kildo Pereira de Melo Neto**[kildoneto@gmail.com](mailto:kildoneto@gmail.com)

Programa de Pós-graduação em Administração (Universidade de Fortaleza-UNIFOR), Fortaleza, Ceará, Brasil.

<https://orcid.org/0009-0009-2515-937X>**Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte**[sergioforte@unifor.br](mailto:sergioforte@unifor.br)

Programa de Pós-graduação em Administração (Universidade de Fortaleza-UNIFOR), Fortaleza, Ceará, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0002-8406-0910>**Resumo**

A pesquisa investiga os efeitos da ambidestria organizacional e das práticas ESG sobre o desempenho organizacional em micro e pequenas empresas (MPEs) no estado de Roraima. Com base em uma abordagem quantitativa, foram analisadas 50 empresas dos setores de comércio e serviços. Os dados foram tratados por meio de regressão linear múltipla (RLM). Os resultados empíricos revelaram ausência de significância estatística entre as variáveis independentes Ambidestria organizacional e ESG no efeito do desempenho organizacional, sugerindo que, em contextos de baixa institucionalização e recursos limitados, estratégias de inovação e práticas ESG ainda não são capazes de influenciar ganhos de desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Ambidestria organizacional. ESG. Desempenho organizacional. Micro e pequenas empresas. Roraima.

**Abstract**

This research investigates the effects of organizational ambidexterity and ESG practices on organizational performance in micro and small enterprises (MSEs) in the state of Roraima, Brazil. Based on a quantitative methodological approach, 50 MSEs from the commerce and services sectors were sampled. The data were analyzed using multiple linear regression (MLR). The empirical results revealed a lack of statistical significance between the independent variables organizational ambidexterity and ESG in the effect on organizational performance, observing that, in contexts of low institutionalization and limited resources, innovation strategies and ESG practices are not yet capable of influencing organizational performance gains.

**Keywords:** Organizational ambidexterity. ESG. Organizational performance. Micro and small enterprises. Roraima.

## Introdução

Para alcançar uma análise de desempenho eficaz, é recomendável adotar conceitos e ferramentas que promovam a capacidade de inovar (Severgnini et al., 2018; Úbeda-García et al., 2022). Um desses conceitos é a ambidestria organizacional, que consiste em equilibrar inovações de crescimento voltadas para o futuro e a adaptação ao mercado e inovações de sustentação, focadas na maximização do valor atual da empresa (March, 1991; Tushman, 1996). Esse equilíbrio entre inovação disruptiva (*exploration*) e inovação incremental (*exploitation*) permite que as empresas se adaptem às mudanças de mercado, sem comprometer a estabilidade de suas operações existentes, sendo que a capacidade de gerenciar simultaneamente esses dois tipos de inovação é considerada essencial para a sobrevivência e o crescimento sustentável das empresas em longo prazo (March, 1991; Tushman, 1996).

Outro conceito fundamental para a análise do desempenho organizacional é relativo às suas ações ambientais e sociais, que por meio do conceito *Environmental, Social and Governance* (ESG), enfatiza a importância de práticas empresariais responsáveis e sustentáveis, voltadas para a preservação ambiental, inclusão social e governança ética (Edmans, 2023; Sadiq et al., 2022). O pilar Ambiental abrange a gestão eficiente de recursos naturais e a redução de emissões de carbono; o pilar Social envolve a promoção da diversidade, inclusão e o respeito aos direitos humanos; e o pilar de Governança foca na administração ética e transparente das empresas. Esses três pilares são essenciais para o sucesso e a longevidade organizacional, ao criarem valor para os *stakeholders* e promoverem uma cultura empresarial responsável (Kell, 2021).

Estudos na literatura vêm explorando a relação entre ambidestria organizacional (AO) e desempenho organizacional (DO) (Agostini et al., 2016; Chams-Anturi, 2019; Gieske et al., 2020; Katou et al., 2021; Úbeda-García et al., 2022). No foco de MPE, elencamos os estudos de Forte et al. (2022), Kustyadi e Wijayanti (2021), Sarmiento et al. (2024) e Severgnini, Galdamez, Vieira (2019).

Já na abordagem da sustentabilidade e especificamente em ESG, há estudos que relacionam ESG com o desempenho das organizações (Aybars et al., 2019; Chouaibi et al., 2022; Friede et al., 2015; Hahn et al., 2015; Huang, 2021; Liang et al., 2022; Liu et al., 2022; Velte 2017). No foco de MPE, encontramos os estudos de Chen e Wang (2024) na relação entre *Innovation capabilities* e desempenho ESG e Lee et al. (2022) e Thang e Chinh (2025), entre ESG e desempenho organizacional.

De forma integrada, encontramos na literatura estudos envolvendo AO e ESG com efeito em DO e similares: Abbas et al. (2025) e Tohang (2024), na relação entre capacidade de inovação e desempenho ESG; Broadstock et al. (2020), tendo desempenho de inovação como variável dependente; Luan e Wang (2023), verificando o efeito de ESG e Inovação aberta no desempenho, e Mao e Kongkaew (2024), tendo o desempenho ESG afetando a produtividade sob a moderação da capacidade de inovação. Esses esforços na literatura suscitam aprofundar essa linha de investigação de forma generalizada e especificamente em MPE, uma vez que há estudos biunívocos entre AO e DO e ESG e DO, inclusive em *small business*, entretanto haveria necessidade de investigação integrada desses construtos, conforme explanado acima. Ademais, não foram encontrados estudos nesse fenômeno integrado no Brasil, em qualquer tipo de companhia.

Assim, teórica e empiricamente, há uma lacuna de pesquisa sobre o efeito das variáveis ambidestria organizacional e ESG sobre o desempenho em microempresas e pequenas empresas, e particularmente no Brasil e especificamente em Roraima, posto que as pesquisas foram majoritariamente realizadas em contextos de empresas de médio e grande porte, em economias desenvolvidas, e com foco setorial diferenciado.

Este estudo centra-se nas micro e pequenas empresas localizadas no estado de Roraima, região Norte do Brasil. Roraima possui uma população estimada de 716.793 habitantes (posição em julho de 2024), mantendo-se o estado com menor densidade demográfica do país (2,85 hab/km<sup>2</sup>) (IBGE, 2024). Seu

Produto Interno Bruto alcançou R\$ 21,1 bilhões em 2022 e PIB per capita de R\$ 33.153 (IBGE, 2023; SEPLAN-RR, 2023). A economia roraimense é predominantemente terciária, com serviços respondendo 83% do valor adicionado bruto, seguidos pela agropecuária (7,6%) e indústria (9,4%) – sendo o setor público a principal fonte de atividade econômica local (SEPLAN-RR, 2023).

Em Roraima, as micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel crucial na estrutura produtiva local, representando 95% dos negócios formais no estado (Sebrae-RR, 2024). Entretanto, o ambiente de negócios no estado ainda enfrenta desafios relacionados à limitação de infraestrutura, baixo dinamismo industrial e dependência de serviços públicos, o que é típico de regiões periféricas da economia nacional, o que pode implicar nas ações de inovações *exploration* e *exploitation* das empresas, nas atividades ESG e no desempenho das MPEs.

Neste contexto, a pesquisa questiona quais os efeitos da ambidestria organizacional e das práticas ESG no desempenho organizacional das micro e pequenas empresas. Com efeito, a investigação objetiva mensurar os efeitos ambidestria organizacional e ESG no desempenho das micro e pequenas empresas de Roraima, Brasil.

Para tanto, dois modelos foram testados por meio de regressão linear múltipla (RLM) no primeiro semestre de 2025, com 50 micro e pequenas empresas de Roraima, Brasil.

A relevância teórica deste estudo reside na análise da influência da ambidestria organizacional e das práticas de *Environmental, Social, and Governance* (ESG) no desempenho das micro e pequenas empresas (MPEs) biunivocamente (AO e DO; e ESG e DO) e englobando as três dimensões. No plano empírico e prático/gerencial é de se esperar que este estudo possa servir de reflexão e alerta para os empreendedores, governos estaduais e municipais. Com essa estrutura, o estudo pretende fornecer uma análise abrangente e detalhada sobre o impacto da ambidestria organizacional e da ESG no desempenho das MPEs, contribuindo tanto para o avanço do conhecimento teórico quanto para a prática empresarial. Um gestor pode refletir da necessidade de melhorar a capacidade de inovação incremental e radical, procurando agir no curto e em longo prazo, dentro dos conceitos ESG para alcançar melhor desempenho de sua MPE.

## Hipóteses e Modelo Teórico

A adoção conjunta da ambidestria organizacional ou inovação ou capacidade de inovação, práticas ESG e desempenho vem sendo estudadas na academia (Abbas et al., 2025; Broadstock et al., 2020; Luan & Wang 2023; Mao & Kongkaew, 2024; Tohang, 2024) em organizações de grande porte.

A literatura já é adensada em relacionar positivamente a ambidestria organizacional e o desempenho organizacional (Agostini et al., 2016; Chams-Anturi, 2019; Gieske et al., 2020; Katou et al., 2021; Úbeda-García et al., 2022) e especificamente em MPE, encontramos os estudos de Forte et al. (2022), Kustyadi e Wijayanti (2021), Sarmento et al. (2024) e Severgnini, Galdamez e Vieira (2019).

Assim, podemos propor a primeira hipótese para teste: H1+: A ambidestria organizacional influencia positivamente o desempenho organizacional em micro e pequenas empresas.

Paralelamente, as práticas de ESG (ambientais, sociais e de governança) têm se mostrado cada vez mais associadas a resultados financeiros mais sólidos (Aybars et al., 2019; Chouaibi et al., 2022; Friede et al., 2015; Hahn et al., 2015; Huang, 2021; Liang et al., 2022; Liu et al., 2022; Velte 2017). Estudos com MPE, que apontam na mesma direção são os de Lee et al. (2022) e Thang e Chinh (2025).

Com efeito, compomos a segunda hipótese para teste: H2+: As práticas ESG impactarão positivamente o desempenho organizacional em micro e pequenas empresas.

Com base nessas hipóteses, foi desenvolvido o seguinte modelo conceitual (ver Figura 1):

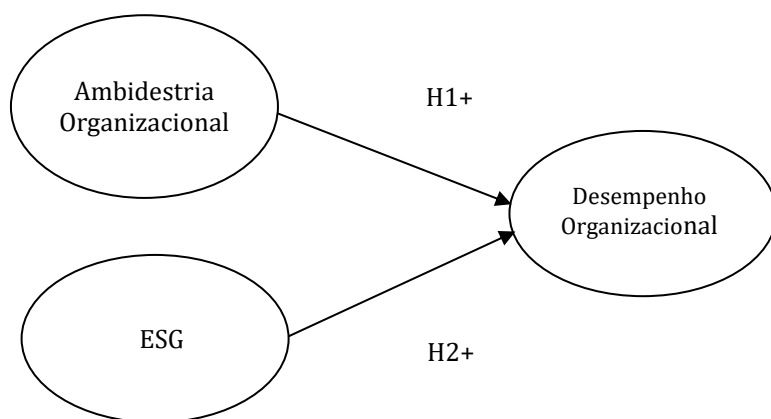


Figura 1. Modelo Conceitual dos constructos Ambidestria Organizacional, ESG e Desempenho nas MPEs.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

O modelo conceitual apresentado na Figura 1 significa a composição integrada, de duas variáveis discriminantes (Ambidestria Organizacional e ESG) com efeito positivo no Desempenho organizacional, a serem testadas em uma amostra nas microempresas de Roraima.

## Procedimentos metodológicos

A pesquisa segue uma abordagem quantitativa, com delineamento descritivo e explicativo, conforme recomendado por Cooper e Schindler (2016) para estudos que buscam testar relações entre variáveis. A pesquisa fundamenta-se na aplicação de métodos estatísticos para examinar relações entre variáveis e testar hipóteses derivadas da literatura (Hair et al., 2018).

Para compor o referencial teórico, foram consultadas as bases WoS, Scopus, Scielo (no *abstract*) e Google Acadêmico (no título), com artigos de janeiro 2015 a junho 2025. Nós utilizamos os descritores *organizational ambidexterity; innovation capacity; exploration; exploitation; ESG; Environmental, Social and Governance; organizational performance; financial performance; SME e small businesses*, abrangendo estudos em empresas de diferentes portes, mas sempre dando ênfase às MPEs.

Os critérios de inclusão foram: (a) artigos revisados por pares; (b) estudos empíricos com aplicação organizacional; (c) uso de escalas validadas. Excluíram-se teses, capítulos não revisados e duplicações. A população-alvo foi composta por MPEs de Roraima, estado com baixa densidade industrial e desafios institucionais (SEBRAE, 2022). A amostra por conveniência incluiu 50 empresas (35 micro e 15 pequenas), considerando acessibilidade e disponibilidade dos gestores (Hair et al., 2018). Seguiu-se a classificação do SEBRAE e da Lei Complementar 123/2006: empresas com CNPJ ativo e faturamento de até R\$ 4,8 milhões.

Nós exigimos pelo menos dois anos de operação para evidenciar o mínimo de maturidade. A amostra incluiu setores como comércio, serviços e indústria leve, incentivados por políticas de empreendedorismo (SEBRAE, 2022).

A coleta ocorreu entre abril e junho de 2025, via questionário estruturado aplicado a gestores. O instrumento foi baseado em escalas validadas e revisadas por especialistas (Hair et al., 2018) (Ver Apêndice A). Os quatro blocos foram:

- Bloco 1 – Ambidestria organizacional: escala de Sharma et al. (2020), 10 itens (cinco de *exploration* e cinco de *exploitation*);
- Bloco 2 – Práticas ESG: escala baseada em Liang et al. (2022), com nove itens;
- Bloco 3 – Desempenho organizacional percebido: de Prieto e Pilar (2012), com seis itens;
- Bloco 4 – Função e experiência na gestão do respondente.

Nós fizemos em março de 2025 uma validação de face do questionário com três proprietários de microempresas e três de pequenas empresas e o questionário foi validado. As escalas tipo Likert (1 a 7) foram testadas em piloto com 10 empresas, com alfa de Cronbach acima de 0,70, assegurando confiabilidade (Hair et al., 2018). Os respondentes na coleta das 50 empresas foram: sócios-proprietários (52%), diretores (28%) e gerentes (20%), com média de 7,4 anos de experiência na função.

Com base nas respostas, foram calculadas médias, desvios-padrões e coeficientes de variação para as três variáveis: Media\_AO (ambidestria organizacional), Media\_ESG (práticas ambientais, sociais e de governança) e Media\_DO (desempenho organizacional percebido). Essa etapa permitiu conhecer o perfil das MPEs e identificar padrões iniciais. As estatísticas foram processadas no Microsoft Excel® (Hair et al., 2018).

Em seguida, nós utilizamos a regressão linear múltipla (RLM) para testar as hipóteses e examinar as relações entre ambidestria organizacional, ESG e desempenho organizacional. Dois modelos foram estimados:

- Modelo 1: Media\_AO e Media\_ESG
- Modelo 2: Media\_EXPL, Media\_EXPT e Media\_ESG

A análise estatística, elaborada no SPSS v28, seguiu critérios de normalidade, linearidade, homocedasticidade e ausência de multicolinearidade, com suporte de gráficos e estatísticas como VIF (Field, 2018; Hair et al., 2018).

Nós adotamos a significância estatística ( $p < 0,05$ ), coeficiente de determinação ( $R^2$ ) e betas padronizados. As premissas foram verificadas com gráficos de dispersão, histogramas, Q-Q plots, Durbin-Watson e análise dos resíduos (Field, 2018).

A validação do instrumento ocorreu ainda em março de 2025, com um teste piloto em 10 MPEs. O objetivo foi verificar clareza, coerência e tempo de resposta. Pequenos ajustes semânticos foram realizados especialmente nas questões sobre ESG. A confiabilidade interna foi avaliada pelo alfa de Cronbach: Ambidestria:  $\alpha = 0,82$ ; ESG:  $\alpha = 0,79$  e Desempenho:  $\alpha = 0,85$ , valores superiores a 0,70 indicando boa consistência psicométrica (Hair et al., 2018). O teste piloto fortaleceu a metodologia e assegurou que a ausência de significância estatística decorre do contexto da amostra, não da qualidade do instrumento.

## **Apresentação e análise dos resultados**

A normalidade do modelo 1 foi confirmada indicando que os resíduos padronizados se distribuíram aproximadamente de forma normal, com média próxima de zero e desvio padrão de 0,979. O alinhamento dos pontos à linha diagonal no gráfico P-P reforça essa suposição.

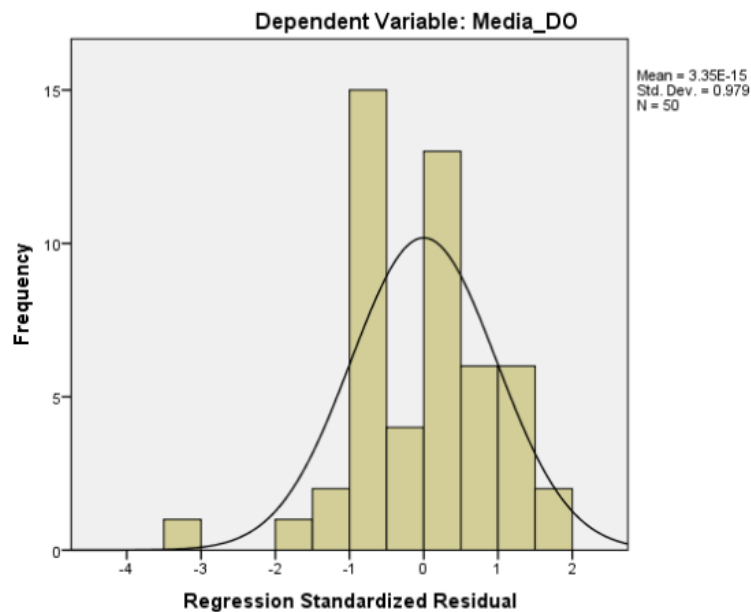


Figura 2 – Histograma dos Resíduos Padronizados da Regressão

Fonte: Extraído do SPSS (2025).

A estatística de Durbin-Watson foi de 2,044 no modelo 1, próximo de 2, o que indica ausência de autocorrelação dos resíduos (Wooldridge, 2016). A análise final dos resíduos revelou variações entre -1,25 e +0,79, com média próxima de zero e desvio padrão de 0,39, sinalizando um ajuste estatisticamente aceitável, ainda que sem relevância preditiva significativa.

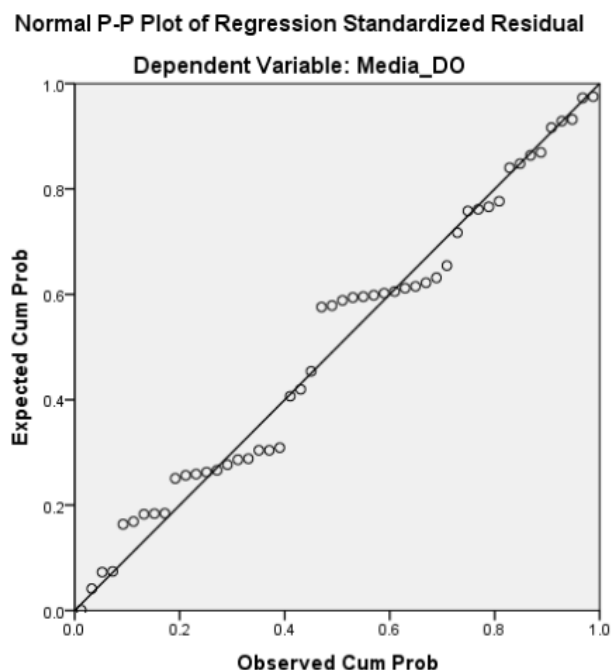


Figura 3 – Gráfico P-P da Normalidade dos Resíduos Padronizados

Fonte: Extraído do SPSS (2025).

A validação da homocedasticidade foi visualmente confirmada pela análise gráfica (Figura 4), em que os resíduos se distribuíram de maneira aleatória em torno da linha de base, sem evidenciar tendência de

aumento ou redução da variância em função dos valores ajustados. Esse comportamento é desejável em modelos lineares, pois reforça a estabilidade das estimativas e a validade dos intervalos de confiança construídos com base nos erros padrão (Hair et al., 2018).

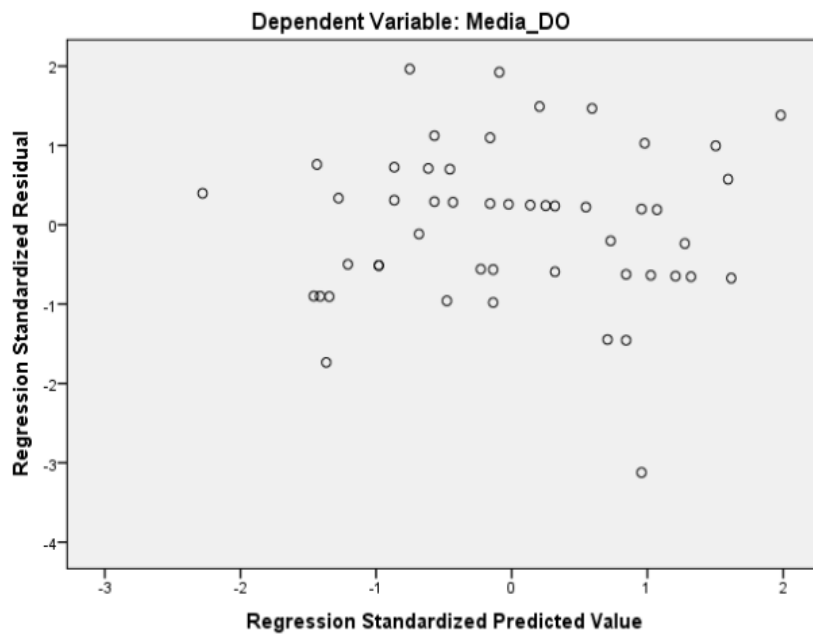


Figura 4 – Dispersão dos Resíduos Padronizados vs. Valores Preditivos Padronizados.

Fonte: Extraído do SPSS (2025).

A Tabela 1 apresenta as médias, desvios padrões e coeficientes de variação dos constructos das 50 respostas.

Tabela 1 – Média, Desvio Padrão e Coeficiente de Variação – Modelo 1

Estatística Descritiva			
	Média	Desvio Padrão	CV
Media_AO	5,006	0,307	0,061
Media_ESG	4,996	0,314	0,063
Media_DO	5,897	0,394	0,067

Fonte: Dados extraídos do SPSS (2025)

AO e ESG tiveram médias em torno de 5,00 e DO uma média de 5,89. O Coeficiente de Variação dos constructos, que representa os desvios padrões divididos pelas médias de todas as variáveis latentes avaliadas, estão abaixo de 30%, bem baixos, na faixa de 6%, o que se configura como uma muito baixa variabilidade das respostas, e o que implica em uma conformidade bem aceitável de variação das respostas (Fávero & Belfiore, 2020). Por outro lado, observamos uma nota média mais alta para DO, o que é raro em pesquisas tipo Likert, em que DO é sempre avaliada um pouco abaixo da média das demais variáveis.

Como se observa na Tabela 2, o  $R^2$  ajustado foi 0,038, o que explica fracamente o modelo (Cohen et al., 2013).

Tabela 2 – Resumo do modelo 1

Resumo do modelo <sup>1b</sup>										
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão estimado	Estatísticas da mudança					Durbin- Watson
					Mudança R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p value	
1	0,063 <sup>a</sup>	0,004	0,038	0,401	0,004	0,093	2	47	0,912	2,044

a. Preditores: (Constante), Media\_AO, Media\_ESG

b. Variável Dependente: DO

Fonte: Extraída do SPSS (2025).

A Tabela 3 apresenta o resultado dos coeficientes constante e padrões das variáveis AO e ESG.

Tabela 3 – Coeficientes e estatísticas de colinearidade do Modelo 1

Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig. p-value	Estatísticas de Colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	6,136	1,389		4,419	0,000		
	Media_AO	-0,073	0,188	-0,057	-0,389	0,699	0,987	1,013
	Media_ESG	0,025	0,184	0,020	0,138	0,891	0,987	1,013

• Variável dependente: DO

• Fonte: Extraída do SPSS (2025)

Como se pode observar, a variável AO obteve um coeficiente de caminho padronizado baixo e negativo (-0,057) agravado por um *p-value* acima de 0,05, portanto, a hipótese H1+ de que AO impacta positivamente DO, já reproduzida favoravelmente na literatura, não foi suportada. Da mesma forma, a hipótese H2+, de que a variável ESG impacta positiva e significativamente DO, não foi suportada, apresentando um muito baixo coeficiente padronizado de 0,020 e um *p-value* bem acima de 0,05. A Tolerância está no limite esperado ( $T > 0,1$ ) e o *Variance Inflation Factor* (VIF)  $< 10$  (Hair et al., 2018).

Como uma opção de validação do modelo, exploramos um modelo 2, alinhando não a ambidestria, mas as variáveis *exploration* e *exploitation* separadamente com efeito em DO, afora ESG.

A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas das Médias, Desvios Padrão e Coeficientes de Variação.

Tabela 4 - Média, Desvio Padrão e Coeficiente de Variação – Modelo 2

Estatística Descritiva			
	Média	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
Media_Exploration	4,988	0,434	0,087
Media_Exploitation	5,024	0,509	0,100
Media_ESG	4,996	0,314	0,063
Media_DO	5,897	0,394	0,067

Fonte: Extraída do SPSS (2025)

Como se depreende da Tabela 4, a média de *exploitation* é ligeiramente maior que a de *exploration*, suscitando mais inovações incrementais do que radicais. Os coeficientes de variação (CV) de todas as variáveis latentes ficaram igual ou abaixo de 10%, o que representa uma boa sonância entre as respostas, uma vez que Fávero & Belfiore (2020) preconizam variabilidade satisfatória até 30%. A Tabela 5 aponta o Resumo do modelo 2.



Tabela 5 – Resumo do modelo 2

Resumo do modelo <sup>2b</sup>										
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Ajustado	Erro padrão estimado	Estatísticas da Mudança					Durbin- Watson
					Mudança R <sup>2</sup>	F	df1	df2	p value	
2	0,075 <sup>a</sup>	0,006	0,059	0,405	0,006	0,087	3	46	0,967	2,002

a. Preditores: (Constante), Media\_Exploration, Media\_Exploitation, Media\_ESG

b. Variável Dependente: DO

Fonte: Extraída do SPSS (2025).

Analisando a Tabela 5, verificamos que o R<sup>2</sup> ajustado é baixo (0,059), o que explica fracamente o modelo (Cohen et al., 2013) e a estatística de Durbin-Watson resultou em 2,002, ou seja, em torno de 2, que conforme Hair et al. (2018), é um padrão satisfatório de análise da distribuição de correlações dos resíduos. A Tabela 6 apresenta o resultado dos coeficientes constante e padrões das variáveis *Exploration*, *Exploitation* e ESG.

Tabela 6 – Coeficientes e estatísticas de colinearidade do Modelo 2

Coeficientes <sup>a</sup>								
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig. p-value	Estatísticas de Colinearidade	
		B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
2	(Constante)	6,161	1,405		4,385	0,000		
	Media_Expl	-0,064	0,135	-0,070	-0,472	0,639	0,974	1,027
	Media_Expt	-0,018	0,116	-0,023	-0,152	0,880	0,959	1,043
	Media_ESG	0,025	0,186	0,023	0,153	0,879	0,983	1,017

a. Variável dependente: DO

Fonte: Extraída do SPSS (2025)

Da mesma forma que o modelo 1, *Exploration* e *Exploitation* apresentaram coeficientes de caminho (betas) baixos e negativos, alinhando-se com a correlação da ambidestria, sendo o coeficiente de *exploration* mais do que triplo do que o de *exploitation*, mas ambos negativos. Assim, nós observamos uma tendência negativa mais acentuada na variável Media\_EXPL, sugerindo que iniciativas de inovação radical, quando não acompanhadas de infraestrutura gerencial e suporte adequado, podem representar riscos para o desempenho organizacional de MPEs em contextos vulneráveis, como o da Amazônia. As Tolerâncias estão no limite esperado (T > 0,1) e o VIF < 10 (Hair et al., 2018).

Dessa forma, mesmo diante da ausência de significância estatística nos coeficientes preditivos, os modelos atenderam adequadamente às principais premissas da regressão linear múltipla. Esse alinhamento metodológico confere confiabilidade estrutural à análise, demonstrando que os resultados observados não derivam de problemas técnicos ou estatísticos, mas possivelmente da própria natureza do fenômeno investigado e de suas particularidades no contexto amazônico (Hair et al., 2018).

Os achados desta pesquisa sugerem que, no contexto das MPEs analisadas no estado de Roraima, as variáveis ambidestria organizacional e práticas ESG não apresentaram impacto estatisticamente significativo sobre o desempenho organizacional. Esse resultado merece ser analisado à luz da literatura que fundamentou cada hipótese.

No modelo 1, a Hipótese 1 preconizava uma relação positiva e significativa entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional, apoiada nos autores Agostini et al. (2016); Chams-Anturi (2019); Gieske et al. (2020); Katou et al. (2021); Úbeda-García et al. (2022) e especificamente em MPE, nos estudos de Forte et al. (2022), Kustyadi e Wijayanti (2021), Sarmiento et al. (2024) e Severgnini, Galdamez e Vieira (2019). Entretanto, o coeficiente de correlação foi baixo e negativo (-0,057), com o p-value acima de 0,05, não suportando a afirmação (hipótese).

Da mesma forma, a Hipótese 2 declarava uma relação positiva e significativa entre ESG e desempenho organizacional, baseada nos autores Aybars et al. (2019); Chouaibi et al. (2022); Friede et al. (2015); Hahn et al. (2015); Huang (2021); Liang et al. (2022); Liu et al. (2022) e Velte (2017). Estudos com MPE, também corroboravam a afirmativa como os Lee et al. (2022) e Thang e Chinh (2025). De acordo com os achados, o coeficiente de caminho beta foi positivo e baixo (0,002), com *p-value* acima de 0,05, não suportando a afirmação (hipótese).

No modelo 2, nós analisamos os dois subconstructos *exploration* e *exploitation* separadamente, ambos implicando em DO, mas as correlações foram baixas e negativas (-0,07 e -0,023 respectivamente), e igualmente as correlações não foram suportadas, em função dos *p-values* acima de 0,05, e, portanto, ESG não impactou desempenho, uma vez que o *p-value* foi acima de 0,05, apesar de um coeficiente baixo (0,023), porém positivo.

A seguir, expõem-se possíveis razões dos porquês as duas hipóteses podem não ter sido suportadas.

Ambientes operacionais menos dinâmicos

A lógica da ambidestria organizacional pressupõe ambientes de intensa concorrência e inovação (Boronat-Navarro et al., 2024; Chigori, Chinyamurindi & Rungani, 2024). No entanto, muitos setores predominantes em Roraima, como comércio tradicional e serviços básicos, operam em mercados com baixa turbulência tecnológica e institucional (Sebrae, 2023).

Baixa maturidade estrutural das MPEs

As micro e pequenas empresas de Roraima, como muitas da região Norte, enfrentam limitações severas de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, o que compromete suas capacidades de implementar práticas estratégicas como inovações incrementais e radicais, muito menos bem balanceadas, com o caso da ambidestria organizacional e, ainda, os pilares ESG. Embora haja crescente atenção ao tema da sustentabilidade, a institucionalização dessas práticas nas MPEs ainda é incipiente. De acordo com o Sebrae (2023), apenas 15% das MPEs brasileiras afirmam adotar ações estruturadas de ESG, sendo que a maioria sequer compreende plenamente o conceito.

Limitações na capacidade de mensuração de ESG

A aplicação de indicadores ESG exige certo grau de formalização, controle interno e transparência – elementos muitas vezes ausentes em MPEs (Carlsson & Nevzorova, 2025). Como resultado, mesmo quando práticas ESG são informadas pelos gestores, suas implementações são fragmentadas e mal documentadas, o que prejudica a mensuração e a capacidade de influenciar o desempenho organizacional (Sebrae, 2023).

Barreiras estruturais e geográficas regionais

A posição geográfica de Roraima impõe desafios adicionais, como infraestrutura precária, alto custo logístico e baixa densidade de mercado, fatores que impactam diretamente no desempenho empresarial e podem obscurecer os efeitos de práticas estratégicas internas (Sebrae, 2023).

Amostra e heterogeneidade setorial

Como a pesquisa incluiu MPEs de diferentes setores, como indústria, comércio, e serviços, isso pode ter diluído os efeitos das variáveis preditoras. A heterogeneidade setorial dificulta a identificação de padrões estatísticos comuns. Segundo estudo sobre redes de cooperação em MPEs, a explicação do desempenho por variáveis como ambidestria e ESG tende a ser fraca quando não se controla por setor e porte (Gomes & Callado, 2015).

Variáveis omitidas e vieses estatísticos

É possível que a ausência de variáveis de controle importantes – como cultura organizacional, capacitação gerencial ou redes de cooperação – tenha introduzido viés na modelagem estatística, gerando *p-values* elevados e coeficientes fracos (Hair et al., 2018).

Além disso, March (1991) já havia alertado que o investimento excessivo em *exploration*, sem o devido suporte organizacional, pode gerar riscos e perdas de desempenho, um efeito que parece ter sido capturado nos dados deste estudo.

Em contextos como o das MPEs amazônicas, em que predominam baixa maturidade organizacional e escassez de recursos, práticas de inovação exploratória podem gerar instabilidade em vez de crescimento. Lubatkin et al. (2006) já alertavam que, em empresas de menor porte, a ambidestria depende fortemente da integração da alta gestão e da coesão interna, fatores muitas vezes frágeis em organizações periféricas.

Tais resultados podem reforçar a importância de abordagens mais adaptadas à realidade das MPEs amazônicas, com foco em capacitação gerencial, acesso a tecnologias e promoção de práticas ESG contextualizadas, como caminhos para potencializar o impacto positivo dessas estratégias no desempenho organizacional futuro.

Além disso, a mensuração do desempenho organizacional em MPEs pode levantar questões metodológicas importantes. Os indicadores tradicionalmente utilizados, como faturamento, lucratividade, participação de mercado, satisfação de clientes e satisfação de funcionários, como foi o caso da escala utilizada, podem não capturar as dimensões de sucesso mais relevantes para esse tipo de organização.

Para muitas MPEs, a permanência no mercado, o reconhecimento comunitário, a fidelização dos clientes e a capacidade de gerar empregos locais são fatores mais representativos de desempenho. No entanto, esses aspectos são difíceis de quantificar com precisão nos moldes das ferramentas estatísticas tradicionais, o que pode ter influenciado os resultados obtidos nesta pesquisa.

Diante desse panorama, torna-se evidente que as estratégias de ambidestria organizacional e ESG, embora conceitualmente bem fundamentadas, podem não ser tratadas como soluções universais ou fórmulas prontas para todos os tipos de empresa. Nas MPEs, especialmente aquelas localizadas em contextos periféricos, o sucesso dessas abordagens depende de uma série de condições prévias, como maturidade organizacional, capital humano qualificado, estabilidade institucional e acesso a recursos de apoio (Lubatkin et al., 2006). Quando essas condições não estão presentes, há o risco de que tais estratégias resultem apenas em sobrecarga administrativa ou frustração de expectativas.

Esta investigação reforça a necessidade de abordagens mais contextuais e progressivas no incentivo à adoção de práticas inovadoras e sustentáveis nas MPEs. Políticas públicas, agências de fomento, programas de capacitação e consultorias especializadas devem considerar as particularidades socioeconômicas e institucionais dessas empresas, promovendo soluções específicas, com foco na construção gradual de capacidades organizacionais, uma vez que por meio dessa personalização pode possível garantir que a ambidestria e ESG possam efetivamente contribuir para o desenvolvimento sustentável e competitivo do setor de micro e pequenas empresas no Brasil.

Além disso, o modelo integrativo entre ambidestria organizacional e ESG, que em contextos corporativos estruturados tem se mostrado promissor na geração de valor sustentável (Abbas et al., 2025; Broadstock et al., 2020; Luan & Wang 2023; Mao & Kongkaew, 2024; Tohang, 2024) revelou-se limitado no cenário das MPEs analisadas. A inexistência de relações significativas entre as variáveis pode ser explicada pela fragilidade dos mecanismos de governança, pela ausência de estrutura para implementar rotinas de inovação contínua, e pela superficialidade na adoção de práticas ambientais, sociais e éticas.

Como possíveis limitações desta pesquisa, destacamos: o recorte geográfico restrito ao estado de Roraima, localizado na região Norte do Brasil, limitando a generalização dos achados para outras regiões do país, com contextos socioeconômicos, institucionais e culturais distintos; à natureza transversal da pesquisa, cuja coleta de dados ocorreu em um único ponto no tempo, apesar de que o questionário solicitava marcar a escala tipo Likert no foco dos últimos três anos (2022, 2023, 2024). Tais variáveis, por sua complexidade e dinamicidade, tendem a produzir efeitos mais evidentes em análises longitudinais. A inclusão de micro e pequenas empresas em uma mesma amostra pode ter enviesado a amostra.

Além do mais, reconhecemos que a utilização de RLM se deu ainda em função da amostra conseguida, não recomendando uso de modelagem de equações estruturais, em que se necessitava minimamente 68 empresas (Hair et al., 2018), com duas entradas (flechas, equações) na variável dependente.

Essas limitações, longe de invalidar os resultados encontrados, apontam caminhos para o aprimoramento de futuras investigações, especialmente aquelas que busquem adaptar modelos de gestão à realidade das micro e pequenas empresas brasileiras, considerando suas especificidades e contextos regionais.

## Considerações finais

Os resultados da pesquisa evidenciam que, nas MPEs de Roraima, a ambidestria organizacional e as práticas ESG não apresentaram impactos estatisticamente significativos sobre o desempenho organizacional. No modelo 1, a Hipótese 1, que previa uma relação positiva entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional não foi suportada, visto que o coeficiente de caminho da ambidestria foi negativo, baixo e o *p-value* da correlação acima do limite estatístico (0,05). A Hipótese 2, que previa uma relação positiva entre ESG e desempenho organizacional também não foi suportada em função do *p-value* acima do limite estatístico preconizado, apresentando ainda coeficiente de caminho baixo, apesar de positivo.

No modelo 2, com a análise dos subconstructos *exploration* e *exploitation* separadamente, também não indicou correlação com desempenho, mostrando coeficientes de caminhos negativos, baixos e correlações sem significância. Fatores contextuais podem explicar tais resultados como o ambiente de negócios em Roraima ser pouco dinâmico, com baixa maturidade de inovação organizacional e escassez de recursos (Sebrae, 2023), dificultando a implementação eficaz de práticas estratégicas como ambidestria com efeito no desempenho.

Além disso, a mensuração de ESG nas MPEs é frágil, com práticas fragmentadas e mal documentadas. Como sugerem Abbas et al. (2025) e Broadstock et al. (2020), a integração entre ambidestria e ESG é essencial para impacto no desempenho, o que não foi observado. A ausência de variáveis de controle relevantes (Hair et al., 2018) e a heterogeneidade setorial (Gomes & Callado, 2015) também podem ter afetado os resultados.

Lubatkin et al. (2006) já destacavam que, em empresas menores, a eficácia da ambidestria depende da coesão interna e da liderança. Assim, a aplicação direta de modelos desenvolvidos para grandes empresas pode não funcionar em MPEs periféricas, como as de Roraima. Os achados reforçam a necessidade de políticas públicas e apoio institucional que considerem as especificidades locais, promovendo soluções personalizadas e construção progressiva de capacidades organizacionais. O estudo também contribui ao demonstrar que a eficácia de estratégias como ambidestria organizacional e ESG depende do contexto, sugerindo que sua adoção deve ser adaptada à realidade das MPEs amazônicas, respeitando suas culturas, estruturas e maturidades gerenciais.

Para aprimorar futuras análises, sugere-se ampliar a amostra, replicar a pesquisa em outros estados, considerar variáveis moderadoras como digitalização, alianças estratégicas e apoio institucional, ou ESG moderando e ou mediando a relação entre ambidestria e desempenho, a depender do suporte da literatura,

além de usar análises multigrupo com variáveis de controle como porte (micro e pequena), bem como tempo de funcionamento e setor de atividades (comércio e serviços versus indústria).

## Referências

- Abbas, J., Bresciani, S., Subhani, G., & De Bernardi, P. (2025). Nexus of ambidexterity and frugal innovation for enhanced ESG performance of entrepreneurial firms. The role of organizational capabilities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01062-5>
- 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>
- Aybars, A., Ataünal, L., & Gürbüz, A. O. (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, 520-536. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7180-3.ch029>
- Boronat-Navarro, M., Escribá-Esteve, A., & Navarro-Campos, J. (2024). Ambidexterity in micro and small firms: Can competitive intelligence compensate for size constraints?. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(3), 210-226. <https://doi.org/10.1177/23409444211054861>
- Broadstock, D. C., Matousek, R., Meyer, M., & Tzeremes, N. G. (2020). Does corporate social responsibility impact firms' innovation capacity? The indirect link between environmental & social governance implementation and innovation performance. *Journal of Business Research*, 119, 99-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.014>
- Carlsson, R., & Nevzorova, T. (2025). Measuring sustainable transformation of small and medium-sized enterprises using management systems standards. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 708-723. <https://doi.org/10.1002/bse.3995>
- Chams-Anturi, O. Moreno-Luzon, M. D., & Escorcia-Caballero, J. P. (2019). Linking organizational trust and performance through ambidexterity. *Personnel Review*, 49(4), 956-973. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2018-0239>
- Chen, D., & Wang, S. (2024). Digital transformation, innovation capabilities, and servitization as drivers of ESG performance in manufacturing SMEs. *Scientific Reports*, 14(1), 24516. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-76416-8>
- Chigori, D. T., Chinyamurindi, W., & Rungani, E. C. (2024). Dynamic innovation model for ambidextrous SMEs: Insights from a bibliometrics analysis. *South African Journal of Business Management*, 55(1), 4282. [https://hdl.handle.net/10520/ejc-busman\\_v55\\_n1\\_a4282](https://hdl.handle.net/10520/ejc-busman_v55_n1_a4282)
- Chouaibi, S., Chouaibi, J., & Rossi, M. (2022). ESG and corporate financial performance: The mediating role of green innovation: UK common law versus Germany civil law. *EuroMed Journal of Business*, 17(1), 46-71. <https://doi.org/10.1108/EMJB-09-2020-0101>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12a ed.). McGraw Hill Brasil.
- Edmans, A. (2023). The end of ESG. *Financial management*, 52 (1), 3-17. <https://doi.org/10.1111/fima.12413>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Forte, S.H.A.C., Ferreira Neto, M. N., & Santos, A. C. O. (2022). Effects ex-ante and during the COVID-19 pandemic of the antecedents of market turbulence and propensity to innovate in the relationship between absorptive capacity and performance of micro and small enterprises. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12, 142-162. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v21n3.2022.88069>
- Gieske, H., George, B., van Meerkerk, I., & van Buuren, A. (2020). Innovating and optimizing in public organizations: does more become less? *Public Management Review*, 22(4), 475-497. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588356>
- Gomes, A. K., & Callado, A. (2016). Desempenho organizacional das micro e pequenas empresas localizadas em João Pessoa: Estudo comparativo entre redes de cooperação horizontal e empresas não cooperadas. In *XVI Congresso USP Contabilidade e Controladoria*. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/16UspInternational/70.pdf>

- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. *Business Ethics Magazine*, 127, 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (8ª ed.). Cengage Learning.
- 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>
- IBGE. (2023). *Censo Demográfico 2022 e indicadores socioeconômicos: densidade demográfica e IDH 2021*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/22827-censo-demografico-2022.html>
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2021). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, 128, 688-700. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.043>
- Kustyadi, G., & Wijayanti, A. (2021). Ambidexterity and leadership agility in micro, small and medium enterprises (MSME)'s performance: An empirical study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(7), 303-311, <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202118057801273.page>
- Liang, H., Renneboog, L., & Wang, H. (2022). The foundations of ESG investing: Corporate social responsibility, preferences, and stock ownership. *Journal of Financial Economics*, 144(3), 721-746. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.12.001>
- 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>
- 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>
- Mao, G., & Kongkaew, T. (2024). How ESG Performance Affects Enterprise Total Factor Productivity: The Moderating Role of Regional and Corporate-Level Innovation Capacity. *Journal of Arts Management*, 8(4), 532-556. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jam/article/view/272079>
- 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>
- Mayer, C. (2021). The future of the corporation and the economics of purpose. *Journal of the British Academy*, 9(3), 1–30. <https://doi.org/10.1111/joms.12660>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2021). *Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma*. Stanford Business Books.
- Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: the role of the human being resource practices in the performance of companies in Spain. *Human resource Management*, 51 (2), 189-211. <https://doi.org/10.1002/hrm.21463>
- Sadiq, M., Ngo, T. Q., Pantamee, A. A., Khudoykulov, K., Thi Ngan, T., & Tan, L. P. (2022). The role of environmental social and governance in achieving sustainable development goals: evidence from ASEAN countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2022.2072357>
- Sarmiento, M., Simões, C., & Lages, L. F. (2024). From organizational ambidexterity to organizational performance: The mediating role of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 118, 175-188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.010>
- Sebrae. (2022). *Como é a Lei da Micro e Pequena Empresa*. Portal Sebrae. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/galeriavideo/como-e-a-lei-da-micro-e-pequena-empresa%2Cf5cfa9f3bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>
- Sebrae. (2023, julho). *ESG e o impacto nas MPes*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/esg-e-o-impacto-nas-mpes>
- Sebrae-RR. (2024). *Crescimento dos pequenos negócios em Roraima em 2023*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Unidade Roraima. <https://rr.agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/em-roraima-mais-de-78-mil-pequenos-negocios-foram-abertos-em-2023/>
- SEPLAN–RR. (2023). *Informativo-022-2023: PIB de Roraima 2021*. <https://seplan.rr.gov.br/wp-content/uploads/2023/11/Informativo-022-2023-PIB-DE-RORAIMA-2021.pdf>

- Severgnini, E., Galdamez, E. V. C., & Vieira, V. A. (2019). The Effects of Exploration, Exploitation, and Ambidexterity on Software Firm Performance/Efeitos do Exploration, Exploitation e Ambidestria no Desempenho das Organizações de Software. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 111-135. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170330>
- Severgnini, E., Vieira, V. A. & Cardoza Galdamez, E. V. (2018). The indirect effects of 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>
- Sharma, A., Gautam, H., & Chaudhary, R. (2020). Red Tape and Ambidexterity in Government Units. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 736- 743. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1652314>.
- Thang, D. D., & Chinh, N. T. (2025) Building a model to study the impact of ESG on business performance at small and medium enterprises. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 5(2), 801–804. <https://doi.org/10.62225/2583049X.2025.5.2.3898>
- Tohang, V. (2024). Does Innovation Capacity Improve ESG Performance in Digital Industries? *E3S Web of Conferences*, 571, 06001. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202457106001>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, PC, Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2022). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 32-45. <https://doi.org/10.1002/csr.2171>
- Velte, P. (2017). Does ESG performance have an impact on financial performance? Evidence from Germany. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 169–178. <https://doi.org/10.1108/JGR-11-2016-0029>.
- Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory Econometrics: A Modern Approach* (6ª ed.). Cengage Learning.

**Apêndice A** – Escalas do Questionário: AO, ESG e DO

**Construto:** Ambidestria Organizacional (AO)

**Fonte:** Sharma et al. (2020)

Variável	Quesito em inglês	Quesito em português
	<i>Organizational ambidexterity</i>	A minha empresa nos últimos três anos (2022 a 2024)
EXPL01	<i>Bases its success on its ability to explore new Technologies</i>	Baseia seu sucesso na capacidade de explorar novas tecnologias
EXPL02	<i>Creates products or services that are innovative to this uni</i>	Cria produtos ou serviços inovadores e de impacto
EXPL03	<i>Seeks creative ways to satisfy citizen's needs</i>	Procura formas criativas de satisfazer as necessidades dos clientes
EXPL04	<i>Constantly tries to address needs of new customers</i>	Tenta constantemente atender às necessidades de novos clientes
EXPL05	<i>Aggressively ventures into finding novel solutions</i>	Aventura-se agressivamente na busca de novas soluções
EXPT01	<i>Commits to improving quality and lowering costs</i>	Compromete-se com a qualidade e redução de custos
EXPT02	<i>Continuously improves the reliability of its services</i>	Melhora continuamente a confiabilidade de seus serviços
EXPT03	<i>Increases level of automation in its operations</i>	Tem aumentado o nível de automação em suas operações
EXPT04	<i>Constantly surveys citizen's satisfaction</i>	Pesquisa constantemente a satisfação dos clientes



EXPT05	<i>Fine tunes what it offers to keep citizens satisfied</i>	Melhora continuamente os produtos e serviços oferecidos para manter clientes satisfeitos
--------	---	--

**Construto:** Environmental, Social and Governance (ESG)

**Fonte:** Liang et al. (2022)

Variável	Question	Questão
	<i>Strategy ESG</i>	A minha empresa nos últimos três anos (2022 - 2024):
ESG1	<i>Your firm is establishing environmental management strategies and action plans.</i>	Desenvolve estratégias e planos de ação de gestão ambiental
ESG2	<i>Your firm manages its environmental performance through evaluation and audit systems</i>	Gerencia seu desempenho ambiental por meio de sistemas de avaliação e de auditoria
ESG3	<i>Your firm actively supports the environmental protection activities of stakeholders.</i>	Apoia ativamente as atividades de proteção ambiental das partes interessadas
ESG4	<i>Your firm actively participates in consumer protection.</i>	Participa ativamente na proteção do consumidor
ESG5	<i>Your firm actively participates in improving the working environment.</i>	Participa ativamente na melhoria do ambiente de trabalho
ESG6	<i>Your firm actively participates in mutual life with its partners (or competitors).</i>	Mantém ativamente uma relação colaborativa com seus parceiros (ou concorrentes).
ESG7	<i>Your firm is building a process to guarantee shareholders' rights.</i>	Tem construindo um processo para garantir os direitos dos acionistas
ESG8	<i>Your firm has established independent audit organizations inside and outside and monitors them at all times.</i>	Atua com auditoria independente interna e externa e monitora sistematicamente
ESG9	<i>Your firm listens to opinions from stakeholders and markets and reflects them in management.</i>	Ouve as opiniões das partes interessadas e dos mercados e as reflete na gestão

**Construto:** Desempenho organizacional (DO)

**Fonte:** Prieto e Pilar (2012)

Variável	Quesito em inglês	Quesito em português
	<i>Performance</i>	Nos últimos três anos (2022 a 2024)
DO01	<i>Sales growth</i>	Aumentou seu crescimento de vendas
DO02	<i>Profitability growth</i>	Melhorou sua lucratividade
DO03	<i>Market share</i>	Aumentou sua participação no mercado
DO04	<i>Level of investments</i>	Aumentou seu nível de investimentos
DO05	<i>Customer satisfaction</i>	Melhorou a satisfação dos clientes