

AMBIDESTRIA CORPORATIVA E A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UMA ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE E DESENVOLVIMENTO E COMPETÊNCIAS NO FUTURO DA COMUNICAÇÃO E JORNALISMO

CORPORATE AMBIDEXTERITY AND DIGITAL TRANSFORMATION: AN ANALYSIS OF COMPETITIVENESS AND THE DEVELOPMENT OF SKILLS IN THE FUTURE OF COMMUNICATION AND JOURNALISM

Paulo Alberto Uache¹

Resumo

Este estudo analisa o impacto da transformação digital e da ambidestria organizacional no sector de jornalismo e comunicação, destacando a importância de equilibrar inovação e eficiência para enfrentar os desafios de um ambiente marcado pela rápida evolução tecnológica e pela crescente exigência do público. Com o fortalecimento das plataformas digitais e redes sociais como principais meios de interação e consumo de informações, a mídia tradicional se vê pressionada a revisar suas práticas, alinhando-se ao novo paradigma informacional. O principal objetivo da pesquisa é avaliar como a interseção entre transformação digital e ambidestria organizacional influencia a competitividade e o desenvolvimento de competências essenciais no jornalismo, com foco na adaptação das empresas de mídia ao cenário digital. A análise busca demonstrar que a adoção de uma abordagem ambidestra — que combine exploração de novas tecnologias com eficiência operacional — permitirá que as empresas de comunicação aumentem sua relevância no mercado, aprimorem o engajamento com o público e se posicionem como agentes de transformação social, promovendo a democratização da informação e um jornalismo mais inclusivo. Utilizando uma abordagem qualitativa e revisão bibliográfica para compreender as teorias já existentes e lacunas no conhecimento actual, o estudo conclui que o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* é essencial para que as empresas de mídia permaneçam competitivas e adaptáveis em um mercado em constante transformação. A ambidestria organizacional, aliada às oportunidades digitais, revela-se como uma estratégia eficaz para fortalecer a posição da mídia tradicional, ampliando seu papel na disseminação de informações e permitindo que ela contribua activamente para a construção de uma sociedade mais justa e engajada.

¹ Doutorando em Ciências de Comunicação, Faculdade de Ciências de Comunicação da Universidade Católica de Moçambique. E-mail: pauloalbertouache@gmail.com.

Palavras-chave: Ambidestria organizacional. Transformação digital. Competitividade. Jornalismo.

Abstract

This study analyzes the impact of digital transformation and organizational ambidexterity in the journalism and communication sector, emphasizing the importance of balancing innovation and efficiency to address the challenges of a rapidly evolving technological environment and an increasingly demanding audience. As digital platforms and social media strengthen their roles as primary channels for interaction and information consumption, traditional media faces pressure to revise its practices, aligning with the new informational paradigm. The main objective of the research is to assess how the intersection between digital transformation and organizational ambidexterity influences competitiveness and the development of essential skills in journalism, with a focus on adapting media companies to the digital landscape. The analysis seeks to demonstrate that adopting an ambidextrous approach — combining the exploration of new technologies with operational efficiency — will allow communication companies to increase their market relevance, enhance public engagement, and position themselves as agents of social transformation, promoting information democratization and a more inclusive journalism. Using a qualitative approach and literature review to understand existing theories and current knowledge gaps, the study concludes that balancing *exploration* and *exploitation* is essential for media companies to remain competitive and adaptable in a constantly transforming market. Organizational ambidexterity, combined with digital opportunities, proves to be an effective strategy to strengthen the position of traditional media, expanding its role in information dissemination and actively contributing to building a fairer and more engaged society.

Keywords: Organizational ambidexterity. Digital transformation. Competitiveness. Journalism.

1 INTRODUÇÃO

A análise detalhada da ambidestria corporativa e a Transformação digital no contexto do jornalismo e da comunicação é um tema de extrema importância que vem ganhando cada vez mais relevância à medida que as organizações enfrentam desafios e necessitam se adaptar a um ambiente em constante mudança. Neste estudo aprofundado, podemos observar que as plataformas online e as redes sociais possuem um incrível potencial para engajar e sustentar debates de maneira que os meios tradicionais não conseguem alcançar, o que obriga a velha mídia a realmente reconhecer suas próprias limitações e a adotar uma postura mais ágil, colaborativa e inovadora.

Essa significativa e revolucionária transformação é um indicativo claro de que o jornalismo não pode mais se limitar simplesmente à comunicação de fatos, mas sim, deve se

tornar um agente ativo e efetivo na promoção de ações corretivas diante de injustiças. É primordial que o jornalismo se distancie do passado e abrace esse novo papel, que é o de ser um verdadeiro catalisador na sociedade. Somente dessa forma poderemos garantir uma mídia mais justa, transparente e comprometida com a disseminação da verdade e com a construção de uma sociedade mais igualitária (Alapekkala; Risku, 2016).

O objectivo desta pesquisa é avaliar o impacto da transformação digital nas competências profissionais necessárias para o futuro do jornalismo e da comunicação dentro do jornal.

O estudo concentra-se em analisar como a ambidestria corporativa e a transformação digital influenciam a competitividade e o desenvolvimento de competências no sector de comunicação e jornalismo. A pesquisa observa uma abordagem fundamentada em uma revisão bibliográfica actualizada que visa mapear e explorar as discussões teóricas relacionada com o tema sobre ambidestria corporativa e a transformação digital no contexto do jornalismo contemporâneo, uma pesquisa qualitativa.

1.1 Contextualização

A **ambidestria corporativa** tem sido amplamente estudada no campo da administração, especialmente em contextos que exigem adaptação rápida e inovação. Segundo O'Reilly e Tushman (2013), a ambidestria é a habilidade organizacional de gerenciar de forma equilibrada as tensões entre a exploração de novas oportunidades e a eficiência operacional. Essa capacidade permite que as empresas se ajustem ao mercado em transformação digital, mantendo-se competitivas no longo prazo.

Organizações ambidestras são capazes de manter um equilíbrio entre a exploração de novas ideias e a exploração das capacidades existentes (March, 1991). Essa abordagem é particularmente relevante em setores que passam por mudanças rápidas, como o de tecnologia e comunicação. Para Andriopoulos e Lewis (2009), a ambidestria organizacional não apenas melhora a resiliência empresarial, mas também promove um ambiente propício à inovação contínua e ao desenvolvimento de novas competências.

A transformação digital vai além da simples adoção de novas tecnologias; é um processo que altera profundamente a estrutura organizacional, a cultura e os modelos de negócios de uma empresa. De acordo com Vial (2019), a transformação digital abrange o uso

estratégico de tecnologias digitais para impulsionar mudanças nos processos internos e melhorar a experiência do cliente, contribuindo para uma renovação contínua e para uma inovação em produtos e serviços.

Muitas empresas enfrentam desafios ao implementar a transformação digital, como a necessidade de treinamento contínuo dos colaboradores e a adaptação de processos que equilibram inovação e eficiência. Westerman, Bonnet e McAfee (2014) destacam que, para ser bem-sucedida, a transformação digital exige que as empresas adotem uma cultura de inovação e estabeleçam lideranças que incentivem a integração das novas tecnologias de forma alinhada aos objetivos estratégicos.

2 A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL COMO VETORES DE COMPETITIVIDADE NO JORNALISMO

A transformação digital tem criado novas dinâmicas competitivas que demandam um realinhamento estratégico e operacional nas empresas de mídia. Na visão de D'Cruz et al. (2016) destacam que, ao reduzir as barreiras de entrada, as tecnologias digitais possibilitam que novos modelos de negócios priorizem a experiência do cliente, exigindo das empresas uma postura flexível e adaptativa. Nesse contexto, empresas de mídia encontram-se pressionadas a inovar sem perder de vista seus valores tradicionais, como a objetividade e a integridade jornalística.

Barnard (2017) complementa essa análise ao evidenciar que a prática jornalística contemporânea é pressionada pela necessidade de uma presença ativa nas redes sociais, onde o imediatismo muitas vezes se sobrepõe à precisão. Esse novo cenário, fortemente impulsionado pelas redes sociais, desafia as empresas a balancearem sua produção informativa com a demanda por atualizações contínuas, ilustrando a tensão entre a ética jornalística e a eficiência operacional (Cerqueira, 2018). A ambidestria organizacional, como defendida por Werder e Heckmann (2019), surge aqui como uma abordagem fundamental para que as empresas integrem novas tecnologias e mantenham a eficiência, permitindo que explorem oportunidades emergentes enquanto preservam práticas consolidadas.

Na análise de Cawley (2018) sobre o mercado de mídia no Reino Unido, observa-se que a transformação digital não altera apenas o método de produção e distribuição, mas desafia também as normas e valores que fundamentam o jornalismo. Essa transição implica

um equilíbrio entre a viabilidade econômica e a contribuição social do jornalismo, conforme as editoras tentam alinhar suas práticas à demanda crescente por acessibilidade digital e transparência. Estudos mais recentes sugerem que o sucesso dessa transformação depende do desenvolvimento de novas competências digitais entre os profissionais de mídia, evidenciando a necessidade de capacitação contínua em ferramentas digitais e estratégias de engajamento (Ritter; Pedersen, 2019; Warner; Wäger, 2018).

Para Jansen et al., 2009 a ambidestria pode ser um fator essencial para a competitividade, especialmente em ambientes de alta incerteza. Em uma análise sobre a transformação digital, Birkinshaw e Gupta (2013) apontam que empresas que adotam a ambidestria tendem a criar estruturas flexíveis e equipes multifuncionais para gerenciar melhor o desenvolvimento de competências e inovações.

Outros estudos também mostram que a transformação digital pode criar vantagens competitivas ao possibilitar uma resposta mais rápida às mudanças do mercado e ao permitir uma personalização em escala de produtos e serviços. Segundo Verhoef et al. (2021), a transformação digital ajuda as organizações a responderem rapidamente a demandas emergentes, com uso intensivo de dados e inteligência artificial, transformando a forma como os clientes interagem com a marca.

2.1 Transformação digital e a ambidestria organizacional no setor midiático

A transformação digital, especialmente com o surgimento de startups de tecnologia, mudou a lógica do mercado midiático, exigindo das empresas uma postura ambidestra — as capacidades de explorar novas oportunidades de inovação enquanto maximizam a eficiência operacional (D'Cruz et al., 2016; Werder; Heckmann, 2019). Essa dualidade é fundamental para as empresas de mídia manterem-se competitivas em um ambiente de alta pressão econômica e rápida inovação. Nölleke-Przybylski et al. (2019) enfatizam que, no contexto transfronteiriço, a transformação digital permite que empresas de mídia invistam em distribuição global de conteúdo, promovendo a exploração de novos mercados, mas isso também pode acarretar uma ênfase excessiva em eficiência imediata, comprometendo a flexibilidade necessária para inovações futuras.

O estudo de Sefara (2018) sugere que, embora a inovação tecnológica e a transformação digital sejam fundamentais, a verdadeira eficácia dessas mudanças no setor

mediático reside na habilidade das empresas de engajar de forma ativa e colaborativa com os leitores, além de repensar suas estratégias de marca e gestão. A ambidestria organizacional, portanto, emerge como uma ferramenta essencial para que empresas de mídia equilibrem exploração e eficiência operacional e adaptem-se a um cenário onde o impacto das redes sociais, a proliferação de canais digitais e as pressões econômicas demandam uma resposta ágil e inovadora.

3 INOVAÇÃO E PRESSÃO MERCADOLÓGICA: DESAFIOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA COMUNICAÇÃO E NO JORNALISMO

A pressão do mercado por agilidade e inovação, impulsionada pela digitalização, coloca em xeque a identidade profissional do jornalista, à medida que a checagem rigorosa de fatos cede lugar a produções colaborativas e em tempo real (Cerqueira, 2018). Para Nölleke-Przybylski et al. (2019), a transformação digital exige que as empresas adotem uma postura ambidestra, mantendo-se ágeis para adaptar-se a mudanças rápidas e, ao mesmo tempo, explorando novas oportunidades de crescimento e sustentabilidade. A tensão entre inovação e eficiência, apontada por Singh e Hess (2017), expõe as dificuldades de adaptação, especialmente em contextos onde a estrutura tradicional do jornalismo enfrenta uma concorrência acirrada com canais de informação não profissionais.

As discussões sobre transformação digital e ambidestria organizacional ainda são fragmentadas e, em muitos casos, falta uma estrutura teórica consolidada que permita aos gestores entenderem os trade-offs entre manter operações tradicionais e explorar novas frentes digitais (Souza-Zomer et al., 2020). A literatura aponta que, em contextos de crise econômica e alta competitividade, como o enfrentado pelas empresas tradicionais no cenário pós-2008, a adaptação digital tornou-se não apenas uma vantagem estratégica, mas uma necessidade para a sobrevivência de longo prazo (Sefara, 2018; Singh; Hess, 2017).

As exigências dos consumidores por acessibilidade e integração digital reforçam a necessidade de estratégias colaborativas entre empresas, fornecedores e até concorrentes, ampliando a criação de valor compartilhado e promovendo um ambiente de inovação aberta (Teece, 2018). Este panorama de inovação colaborativa permanece um campo em expansão na literatura, sugerindo novas oportunidades para os estudiosos da comunicação e gestores de

empresas de mídia desenvolverem abordagens que priorizem a resiliência e a adaptabilidade em um mercado em constante evolução.

3.1 Ascensão das plataformas digitais e o novo paradigma no jornalismo

As plataformas digitais e redes sociais revolucionaram o jornalismo contemporâneo, destacando-se como meios de engajamento dinâmico entre leitores e produtores de conteúdo. Alapekkala e Risku (2016) afirmam que as plataformas digitais permitem uma interação direta e constante com o público, ampliando o espaço de participação dos leitores, que agora podem expressar opiniões e contribuições críticas diretamente nos canais de comunicação digital. Essa transformação representa um afastamento das abordagens tradicionais de comunicação unilateral e introduz uma era de colaboração, onde a diversidade de vozes e a democratização da informação se tornam fundamentais (Barnard, 2017).

Ao expandir o acesso e permitir uma nova dinâmica de produção e distribuição de conteúdo, as plataformas digitais desafiam o jornalismo tradicional a se adaptar às mudanças. Cerqueira (2018) observa que a agilidade se tornou uma prioridade no processo de disseminação de notícias, muitas vezes em detrimento da verificação rigorosa dos fatos, o que evidencia um cenário onde os jornalistas precisam lidar com um fluxo intenso de informações e colaborar com especialistas em tecnologia para responder de forma eficaz às demandas do público. Segundo Cawley (2018), essa adaptação exige que os veículos de comunicação integrem inovação contínua e garantam uma produção de conteúdo flexível e interativa, sem abandonar a qualidade e os valores éticos que fundamentam o jornalismo.

4 UMA ANÁLISE PANORÂMICA SOBRE A INTERSECÇÃO ENTRE A AMBIDESTRIA CORPORATIVA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO CONTEXTO DO JORNALISMO E DA COMUNICAÇÃO

A transformação digital nas organizações contemporâneas exige um equilíbrio cuidadoso entre exploration e exploitation — estratégias que promovem a inovação e a eficiência organizacional de maneira ambidestra. Gastaldi et al. (2018) identificam três

abordagens fundamentais no setor de saúde que podem ser aplicadas no contexto mediático: (a) uma abordagem voltada para exploitation e inovação incremental, onde a digitalização dos ativos existentes possibilita melhorias de curto prazo; (b) uma estratégia ambidestra que balanceia exploration e exploitation por meio da integração tecnológica nos processos internos; e (c) um enfoque em exploration e inovação radical, utilizando capacidades analíticas para decisões disruptivas. Segundo Gastaldi et al. (2018), a escolha entre essas abordagens influencia o impacto e o tempo de retorno das inovações, sendo que um foco em exploitation resulta em benefícios imediatos e de menor alcance, enquanto esforços focados em exploration oferecem vantagens a longo prazo.

No contexto jornalístico, iniciativas como a adoção da telemedicina no setor de saúde são analogamente refletidas em esforços de digitalização e personalização de conteúdo, onde as plataformas online e redes sociais oferecem aos veículos tradicionais a oportunidade de combinar recursos instalados com novas tecnologias digitais. Oberlander, Röglinger e Rosemann (2021) exploram como empresas estabelecidas podem trabalhar exploration e exploitation conforme os recursos estendidos disponíveis, incluindo não só os ativos internos, mas também os parceiros, consumidores e outras partes interessadas. Tal abordagem corrobora com a ideia de coexploration e coexploitation de Úbeda-Garcia et al. (2020), que sugere que a colaboração com partes externas amplia a capacidade de inovação e fortalece a sustentabilidade dos negócios.

Para além das organizações privadas, as implicações da ambidestria também são evidentes no setor público. Cannaerts, Segers e Warsen (2019) afirmam que a ambidestria é essencial para que organizações públicas respondam a desafios como mudanças demográficas e a transformação digital. Baseando-se no conceito de ambidestria de March (1991), os autores discutem como os centros culturais públicos belgas combinam abordagens estruturais e contextuais para equilibrar exploration e exploitation. No entanto, apesar do consenso teórico sobre a importância de equilibrar esses elementos para uma governança eficiente e inovadora, as pesquisas focadas em como as organizações públicas alcançam a ambidestria ainda são limitadas (Cannaerts et al., 2019).

Assim, a transformação digital, quando combinada com uma estratégia ambidestra, não apenas auxilia na redução de custos e aumento da eficiência, mas também oferece uma estrutura adaptativa para enfrentar os desafios contemporâneos. A intersecção entre exploration e exploitation torna-se, portanto, um diferencial competitivo tanto para

organizações de mídia quanto para instituições públicas que buscam sustentabilidade e relevância em um ambiente cada vez mais digital e dinâmico.

5 CONCLUSÃO

A análise da intersecção entre ambidestria corporativa e transformação digital no contexto do jornalismo e da comunicação revela a complexidade de adaptar-se a um cenário em constante evolução tecnológica e social. À medida que as plataformas digitais e redes sociais redefinem o papel da mídia, observamos que as empresas de comunicação precisam não apenas inovar, mas equilibrar inovação e eficiência para responder às exigências de um público cada vez mais participativo e exigente (D'Cruz et al., 2016; Gastaldi et al., 2018). A capacidade de alternar entre **exploration** e **exploitation** emerge como uma vantagem estratégica essencial, permitindo que as empresas de mídia se adaptem sem comprometer seus valores éticos e operacionais (March, 1991; Werder; Heckmann, 2019).

Para se manterem competitivas, as empresas de jornalismo devem adotar uma postura ambidestra, combinando a exploração de novas oportunidades digitais com a manutenção de suas operações tradicionais, proporcionando uma cobertura de qualidade e promovendo o engajamento dos leitores. Essa abordagem se torna particularmente relevante em setores onde a rapidez das mudanças é acentuada, como o midiático, onde a pressão por agilidade e inovação, impulsionada pela digitalização, coloca em xeque a identidade profissional dos jornalistas e desafia a estruturação dos veículos de comunicação (Barnard, 2017; Cerqueira, 2018; Cawley, 2018).

Portanto, a ambidestria organizacional e a transformação digital, quando integradas, não apenas garantem a sobrevivência das empresas de mídia em um mercado competitivo, mas também as posicionam como agentes de transformação social. Ao promover a democratização da informação e o envolvimento ativo dos leitores, as empresas de comunicação podem transcender sua função informativa para se tornarem catalisadoras de justiça e transparência na sociedade. Esse cenário destaca a importância de capacitar os profissionais do jornalismo com novas competências digitais, assegurando uma mídia mais justa, interativa e adaptada aos desafios contemporâneos.

REFERÊNCIAS

ALAPEKKALA, O.; RISKU, J. **Software startupper took the media's paycheck: media's fightback happens through startup culture and abstraction shifts.** 2016.

ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009.

BARNARD, S. R. **The journalistic field in a time of mediatization.** 2017.

BIRKINSHAW, J.; GUPTA, K. Clarifying the distinctive contributions of ambidexterity to the field of organizational studies. **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287-298, 2013.

CAWLEY, A. **Digital transitions: the evolving corporate frameworks of legacy newspaper publishers.** 2018.

D'CRUZ, M.; TIMBRELL, G.; WATSON, J. **Strategy in a digital world.** 2016.

JANSEN, J. J.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

MAIA CERQUEIRA, B. **The journalists and a profession in mutation: the voices of the professionals of a Curitiba radio.** 2018.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

NÖLLEKE-PRZYBYLSKI, P. et al. **Patterns of structural and sequential ambidexterity in cross-border media management.** 2019.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: past, present, and future. **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.

RITTER, T.; PEDERSEN, C. L. Digital transformation strategy: a case study at a Danish company. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 553-559, 2019.

SEFARA, M. **The innovation challenge for the South African newspaper sector.** 2018.

SINGH, A.; HESS, T. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 1, p. 1-17, 2017.

SOUZA-ZOMER, T.; NEELY, A.; MARTINEZ, V. A taxonomy of business models in the transition to circular economy: the transformation of the automotive industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 276, p. 124259, 2020.

VERHOEF, P. C. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889-901, 2021.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 51, n. 3, p. 389-405, 2018.

WERDER, K.; HECKMANN, S. C. **Ambidexterity in information systems research: overview of conceptualizations, antecedents, and outcomes**. 2019.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MCAFEE, A. **Leading digital: turning technology into business transformation**. Boston: Harvard Business Press, 2014.