

A média gerência e ambidesteridade organizacional: O papel moderador da liderança transformacional

Middle management and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership

DOI: 10.34140/bjbv3n3-013

Recebimento dos originais: 04/03/2021

Aceitação para publicação: 30/06/2021

Antonio Oliveira de Carvalho

Doutor em Ciências Econômicas pela Absoulute Christian University
Rua Macêdo de Aguiar nº 229, Condomínio Villge Sollar dos Guimarães, Casa 12, Pituauçu - Salvador -
Bahia - Brasil
Faculdade Baiana de Direito e Gestão / Baiana Business School (BBS)
e-mail: professorcarvalho@rocketmail.com

Hélio Trindade de Matos

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE).
Rua Tangará nº 3, Condomínio Bonavita Prime, Bloco B, Apto. 306, Araçagi, São José de Ribamar -
Maranhão - Brasil
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
e-mail: helio.matos@ufma.com

Ivano Ribeiro

Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE).
Avenida Universitária 2069, Jardim Universitário, Cascavel - Paraná - Brasil
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE)
e-mail: ivano.adm@gmail.com

Jaime Blanco Rodrigues

Mestre em Administração pela Universidade Mackenzie - São Paulo.
Alameda Castanheiras nº 26, Aldeia da Serra, Santana de Parnaíba - São Paulo - Brasil
e-mail: jaimeblanco@globo.com

RESUMO

Neste artigo analisamos a ambidesteridade organizacional como aspecto dinâmico e diretamente relacionado a liderança. As empresas capazes de explorarem os atuais negócios e, simultaneamente prospectarem novas estratégias ou tecnologias para aproveitamento de novas oportunidades, são denominadas de empresas ambidestras. Contudo, combinar estas duas diferentes perspectivas não é tão simples, requer à presença de elementos muitas vezes conflitantes entre si. Nesta perspectiva, dentre os grandes desafios para obtenção da ambidesteridade estão questões relacionadas à própria equipe de gestão. Neste estudo analisamos o papel de atributos da equipe de média gerência e a influência da liderança transformacional sobre a variável ambidesteridade. O estudo foi realizado a partir da aplicação de um questionário já testado e validado por Jansen *et al.* (2006) junto 48 gerentes de nível médio, de uma empresa de alta tecnologia do estado de São Paulo – Brasil e foram analisadas as relações dos aspectos: visão compartilhada, integração social, recompensas contingenciais e liderança transformacional como elementos influenciadores da ambidesteridade. Os resultados indicam que a visão compartilhada é de grande relevância no processo de inovação, havendo uma relação positiva entre a integração da equipe com o nível de ambidesteridade. As recompensas também estão relacionadas positivamente com o aspecto

analisado, sendo que a liderança transformacional foi uma moderadora positiva entre visão e ambidesteridade.

Palavras-Chave: Organizações ambidestras, Média gerência, Liderança transformacional

ABSTRACT

In this article we analyze the organizational ambidexterity as dynamic aspect and directly related to leadership. Companies able to exploit the current business and simultaneously prospects new strategies or technologies to take new opportunities, are named ambidextrous companies. However, combining these two perspectives is not so simple, requires the presence of elements often conflicting with each other. Accordingly, among the major challenges for obtaining ambidexterity are issues related to own management team. This study analyzed the role of attributes of the middle management team and the influence of transformational leadership on variable ambidexterity. The study was conducted from a questionnaire previously tested and validated by Jansen et al. (2006) with 48 middle managers from the high-tech company in the state of São Paulo – Brazil and analyzed the relationship of aspects: shared vision, social integration, contingent rewards and transformational leadership as influencing elements of ambidexterity. The results indicate that shared vision is of great importance in the innovation process, there is a positive relationship between team integration with the level of ambidesteridade. The rewards are also positively correlated with the aspect analyzed, and transformational leadership has a positive moderating between vision and ambidesteridade.

Keywords: Ambidextrous organizations, Middle management, Transformational leadership

1 INTRODUÇÃO

É cada vez maior a pressão sobre as empresas para o alcance e manutenção dos seus objetivos e de suas metas operacionais, para tanto, levando a uma maximização do uso de recursos e competências existentes na organização e a obtenção ou desenvolvimento, simultâneo, de novos recursos e novas competências, sendo essa dualidade reconhecida como ambidesteridade organizacional. De acordo com Rodrigues, Maccari e Pereira (2009), essa pressão pelo elevado nível de competição empresarial e a necessidade de inovação faz com que as empresas busquem ampliar o valor econômico da inovação, tanto na criação, quanto na captura do valor, como forma de garantir o retorno e a lucratividade de seus negócios.

Ao se analisar o funcionamento de uma empresa podemos perceber que esta possui em sua estrutura departamentos que estão voltados para atividades internas e departamentos que estão voltados para atividades externas (DUCAN, 1976). Estes aspectos que primordialmente tem concentrado os estudos sobre a ambidesteridade estrutural, isto é, nas organizações e suas unidades de negócios. Por outro lado, Birkinshaw e Gibson (2004) apresentam o conceito de ambidesteridade contextual, que corresponde a orientação comportamental de um indivíduo para combinar as atividades de prospecção e exploração de competências relacionadas, dentro de certo período de tempo. Uma vez que de acordo Raisch e Birkinshaw (2008) estudos conceituais e empíricos nos indivíduos que compõem a organização, ainda são escassos.

A relevância de se investigar a ambidesteridade organizacional através da média gerência é enfatizada pelo interesse em estudos que discutem as habilidades necessárias para uma empresa se tornar

ambidestra, por exemplo, em termo dos processos de decisão da equipe gerencial em qual medida os gestores envolvem-se em atividades rotineiras ou não rotineiras, ou em ações criativas e coletivas (SHEREMATA, 2000). Em sintonia com esses autores, O'Reilly e Tushman (2004) concluíram que "um dos mais importantes ensinamentos das pesquisas é que as organizações ambidestras necessitam de gerência ambidestra". Estes estudos corroboram a importância da necessidade de maior compreensão de como a equipe gerencial influencia a ambidesteridade.

Embora os estudos realizados forneçam conhecimentos valiosos sobre o comportamento ambidestro dos gestores, a compreensão da ambidesteridade contextual ainda carece de um maior número de investigações. Com este artigo, de cunho quantitativo, investigamos como a ambidesteridade contextual junto a média gerência de uma organização, mediada pela liderança transformacional, pode ser responsável pelo alcance dos objetivos e metas organizacionais com a implementação da ambidesteridade contextual. Para tanto, utilizamos uma amostra composta 48 respondentes da equipe de média gerência de uma empresa fornecedora de produtos de alta tecnologia sediada no estado de São Paulo, sendo assegurada a confidencialidade sobre a identificação dos entrevistados e o nome da empresa. O uso dessa amostra objetivou avaliar os efeitos moderadores e de controle da interação da liderança transformacional para se alcançar a ambidesteridade organizacional. Contribuímos para a ampliação do conhecimento acerca da ambidesteridade contextual e de seus efeitos nas organizações analisando os três atributos fundamentais relacionados aos gestores ambidestros: gestores ambidestros acolhem contradições (SMITH; TUSHMAN, 2005); são multitarefas (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004); e refinam e renovam seus conhecimentos, habilidades e competências (SHEREMATA, 2000).

O artigo está estruturado em quatro partes, na primeira revemos a literatura sobre ambidesteridade organizacional, média gerência e liderança transformacional, seguida pela apresentação da metodologia, incluindo a descrição da amostra e os procedimentos adotados. Na terceira parte, trazemos os resultados das análises desenvolvidas. A quarta e última parte é composta por uma discussão dos resultados e a conclusão, com implicações para a teoria e a prática empresarial, limitações do estudo e questões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 AMBIDESTERIDADE ORGANIZACIONAL

Muitos estudos têm ressaltado a necessidade das organizações combinarem a exploração dos negócios existentes com a criação de outros novos, com diferentes tipos de aprendizagem e de inovação (JANSEN *et al.*, 2006). De acordo com Benner e Tushman (2003), as inovações provenientes da exploração dos negócios atuais são incrementais e atendem às necessidades de clientes ou mercados). Para Zahra e George, (2002) este nível de inovação amplia o conhecimento e as habilidades existentes e muitas vezes são associadas à elevação dos níveis de eficiência, o refinamento e a intensificação do foco. Benner e

Tushman (2003) por sua vez, destacam que as inovações provenientes da prospecção de novas competências são radicais e se destinam a atender as novas necessidades de novos clientes e mercados emergentes. Elas as mais das vezes estão associadas à criação de novos modelos de negócio, à experimentação, flexibilidade e pensamento divergente (JANSEN *et al.*, 2006).

Baseado em pesquisas de estudo de caso, Tushman e O'Reilly (1996) afirmaram que as organizações que possuem a habilidade de combinar a inovação exploratória e com a prospectiva, são consideradas organizações ambidestras. Para He e Wong (2004) assim, a literatura definiu ambidesteridade organizacional como a habilidade de empresas em perseguir e sincronizar a inovação exploratória e a prospectiva simultaneamente. Levinthal e March (1993) sublinham que, desta forma pode-se considerar que a ambidesteridade organizacional não só ajuda as empresas a superarem sua inércia estrutural para prospectar novos negócios, mas também evita perseguirem na exploração apenas dos negócios atuais sem que haja a obtenção dos benefícios dessas atividades.

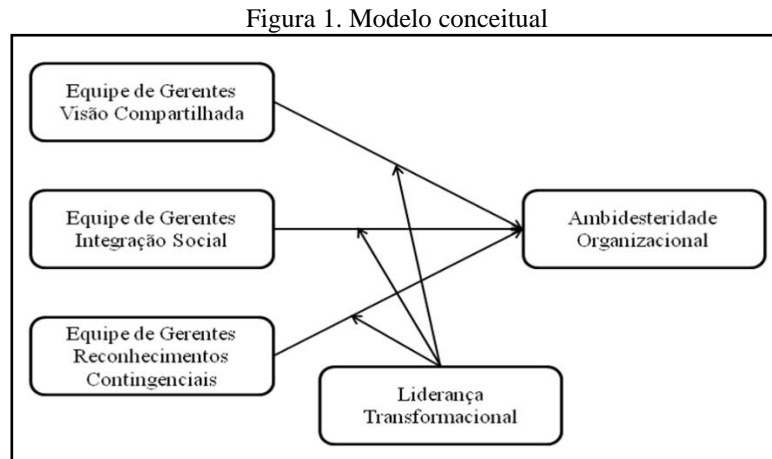
2.2 MÉDIA GERÊNCIA

As investigações de O'Reilly e Tushman (2004) verificaram que as organizações ambidestras incorporam as inovações exploratória e prospectivas em unidades organizacionais estruturalmente independentes, mas permanecem estrategicamente integrada a mesma gestão corporativa. Para Gilbert (2005), neste sentido, a média gerência nutre e impulsiona o conhecimento dentro das unidades existentes e ainda fomenta novas competências nas unidades prospectivas (TUSHMAN; O'REILLY, 1996). A ambidesteridade pode criar conflitos entre os membros das equipes de alto nível, pois, os aspectos de curto prazo: a eficiência e foco das unidades de exploração e de controle podem estar em desacordo com os de longo prazo. Outro aspecto gerador de conflito pode ser o foco experimental e arquiteturas descentralizadas das unidades exploratórias em relação as arquiteturas centralizadas das outras unidades.

Devido os projetos ambidestros serem paradoxais, a gestão corporativa geralmente enfrenta papéis conflitantes que podem diminuir a aceitação das decisões conforme destacam O'Reilly e Tushman, (2004). A possibilidade de conflito é ainda agravada pelo fato de que os membros da gestão corporativa serem responsáveis por diferentes unidades exploratórias ou prospectivas (EISENHARDT *et al.*, 1997; TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Para Bower (1970). O alcance da ambidesteridade pode aumentar o comportamento autointeressado em que membros da gestão corporativa percebem a concorrência direta quanto à alocação de recursos escassos. As gerencias seniores em organizações ambidestras são, portanto, esperadas em reconhecer e traduzir diferente, ambíguas e conflitantes expectativas em estratégias viáveis. Como estas tensões conflitantes são resolvidas dentro de equipes seniores é um elemento crucial na habilidade das empresas para criar integrativos e sinérgicos valores entre as atividades exploratórias e prospectivas e, para alcançar ambidesteridade organizacional.

Para descobrir como as equipes de alto nível são capazes de conciliar interesses conflitantes e

superar as barreiras associadas com a combinação exploratória e a inovação prospectiva, neste trabalho consideramos como objeto de análise “como os atributos das equipes seniores e a liderança afeta o alcance de ambidesteridade”, conforme ilustrado na Figura 1.



Fonte: Extraído de Jansen *et al.*, (2006).

De acordo com Siegel e Hambrick, (2005), estudiosos têm argumentado que um conjunto de valores abrangentes, processos de integração da equipe, e sistemas de incentivos sugerem que a eficácia da gestão nas organizações ambidestras esta associada aos atributos de: visão compartilhada, integração social e recompensas contingenciais. Edmondson *et al.*, (2003) destacam que estudos prévios, também, têm relacionado o papel de liderança a eficácia da média gerência sob condições ambíguas e incertas. Os líderes podem ser eficazes na resolução de conflitos e conciliar o paradoxo de combinar inovação exploratória e prospectiva. Para Smith e Tushman (2005) o administrador pode atribuir diferentes membros da equipe sênior para atividades exploratórias e prospectivas, reconhecer conflitos de agendas, facilitar a discussão e debate sobre possíveis sinergias.

Por isso, propomos que o comportamento da liderança influencia a eficácia da média gerência nas organizações ambidestras. Para entender melhor como os executivos seniores afetam ambidesteridade organizacional, exploramos como os atributos da equipe sênior (ou seja: visão compartilhada, integração social, e recompensas de contingência da equipe) e comportamento do líder (liderança transformacional) capacitam as organizações em conciliar demandas conflitantes e combinar inovação exploratória e prospectiva.

2.3 ATRIBUTOS DA MÉDIA GERÊNCIA

Dentre os atributos da média gerencia é possível destacar os seguintes:

Visão compartilhada, capacidade de incorpora e alinhar objetivos e aspirações da gestão e a posicionar no caminho de desenvolvimento no futuro conforme destacam autores como (Larwood *et al.*, 1995; Tsai e Goshal 1998). De acordo com Brewer e Miller (1984) a visão compartilhada pode substituir

efeitos adversos de metas divergentes e perspectivas conflitantes entre equipes e unidades de exploração e de prospecção. Por outro lado, de acordo com os autores, a ausência de visão compartilhada pode levar à desconfiança no interior das equipes de gerentes e dificultar a identificação de características comuns, combinar habilidades, capacidades e perspectivas dentro das unidades.

Integração social, fenômeno multifacetado que reflete a atração para o grupo, a satisfação e a interação com os outros membros do grupo O'Reilly *et al.* (1989, p. 22). de acordo com Smith *et al.* (1994), a integração social difere da visão compartilhada, quanto aos valores compartilhados e no entendimento comum dos objetivos, em que a integração social está diretamente relacionada a fatores afetivos ou forças sociais entre os membros. Smith *et al.* (1994), membros socialmente integrados apresentam maior eficiência na coordenação de tarefas e aspira para o sucesso da equipe. Jehn *et al.* (1997) destacam que a integração estimula debate crítico e com esta, os membros das equipes são mais propensos a avaliar formas alternativas para conciliar objetivos conflitantes.

Recompensas contingenciais. De acordo com Siegel e Hambrick (2005), remunerações contingenciais podem influenciar nas interações e nos resultados da média gerência. Para os autores as recompensas, refletem o grau em que os benefícios para a equipe e para o indivíduo dependem de resultado gerado. Para Wageman e Baker (1997) o prêmio fomenta a colaboração e estimula o compromisso com os objetivos organizacionais. Recompensas criam interdependência e incentivo para atuação integrada através da identificação de formas de utilizar os recursos compartilhados. Wageman (1995) sublinha que as recompensas estabelecem normas que motivam os membros da equipe para participar no esclarecimento de problemas e propor soluções para questões complexas.

De acordo com o que defende Pfeffer (1995) as recompensas reduzem a competição interpessoal e facilitam na negociação e no ajuste mútuo necessário para a coexistência entre unidade de exploração de exploração para coexistir. Para Smith e Tushman, (2005) nas organizações ambidestras que possuem uma política clara de recompensas, as equipes estão propensas e susceptíveis de incitar seus executivos a transcenderem os interesses exclusivamente de sua unidade para alocar recursos e atingir o valor e integrativa através da colaboração entre unidades de exploração e de prospecção.

2.4 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

É um modelo de liderança que exige que os líderes sejam dotados de visões atualizadas, promovam ações que demonstrem transcender suas próprias vontades e interesses pessoais para o alcance das metas da organização. Para Bass e Avolio (1995) o líder transformacional não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, buscam convencer os liderados a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como aumentar níveis morais e éticos. De acordo com Aponta Gómez (2008) a liderança transformacional é a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e se mobilizem para atingir objetivos comuns.

Bass (1985) destaca que promover tratamentos e aconselhamentos com orientações

individualizadas para manter e transformação o ambiente de trabalho para os padrões da ética, confiabilidade e de muita inspiração é o papel do líder transformacional. Para o autor existem quatro componentes chaves que predominam o comportamento da liderança transformacional: Influência idealizada – uso ou não do carisma ou do convencimento para manipular a equipe e conseguir seus propósitos; Motivação inspiradora – o líder demonstra ou não o seu verdadeiro empoderamento e a sua autoatuação; Estimulação intelectual – nível de abertura dos programas dos líderes; Consideração individualizada – tratamento digno e respeito interesses individuais dos liderados pelos líderes.

De acordo com Nemanich (2009) o comportamento da liderança transformacional defende o valor do compromisso com o bem maior da empresa e motiva os seguidores a exercerem um esforço extra e executar tarefas de forma mais eficaz. Para Heifetz e Linsky (2002) a liderança é a arte do improviso, pois, o líder pode dispor de valores abrangentes, de princípios claros e até de um plano estratégico, mas o que fazer a cada momento não é parte do roteiro. Para o autor o líder para ser eficaz precisa reagir aos acontecimentos em tempo real, deve atuar, recuar e avaliar o resultado da ação. De acordo com Stefano (2008), para que o líder obtenha sucesso nas tomadas de decisões é necessário que tenha também, conhecimento da liderança estratégica a adotar, sua habilidade, criatividade, autoconhecimento e os aspectos de sensibilidade em relação ao plano estratégico e ao clima organizacional da empresa.

Para Bono e Judge (2003) o líder transformacional utiliza sua capacidade individual para realizar o estímulo intelectual e expressar confiança na capacidade da equipa para atender expectativas complexas, aumentar a eficácia, as aspirações coletivas para alcançar recompensas. Para Høigaard *et al.* (2006) os líderes também podem diminuir a probabilidade ou a disposição dos membros da equipe em se envolver em esforço mínimo. Para o autor o aspecto que conhecemos no Brasil como "esconder-se na equipe", que ocorre quando indivíduos optam pelo mínimo esforço e continua colhendo os benefícios de recompensas do grupo são desestimulados, pois, o líder transformacional nas organizações ambidestras é capaz de mitigar este efeito negativo a partir da motivação, da mobilização e da aceitação e compromisso com a equipe e recompensas.

3 DESENVOLVIMENTO CONTEXTUAL E HIPÓTESE

A partir dos fundamentos teóricos obtidos na revisão da literatura, definimos os seguintes pressupostos e formulamos as seguintes hipóteses:

Pressuposto 1: A visão compartilhada do líder gera: conhecimento claro dos objetivos, alinhamento de objetivos e metas e comprometimento entre os membros da equipe.

Hipótese 1: A visão compartilhada da média gerência aumenta a realização da ambidesteridade organizacional.

Pressuposto 2: Membros das equipes socialmente integrados apresentam maior eficiência na coordenação de tarefas e aspira para o sucesso da equipe e esta integração é papel primordial da média

gerencia.

Hipótese 2: A integração da equipe de média gerência aumenta a realização da ambidesteridade organizacional.

Pressuposto 3: As recompensas contingenciais reduzem a competição interpessoal, facilitam a negociação e os ajustes mútuos e gera sentimento de recompensa e reconhecimento.

Hipótese 3: Recompensas contingenciais da média gerência aumentam a realização da ambidesteridade organizacional.

Pressuposto 4: A liderança transformacional é capaz de transcender seus interesses pessoais ou de sua unidade, é capaz de integrar, mobilizar e conduzir a equipe aos objetivos e metas traçados.

Hipótese 4: A liderança transformacional modera positivamente o impacto de (a) visão compartilhada da média gerência, (b) da integração social da média gerência (c) das recompensas contingenciais da média gerência na ambidesteridade organizacional.

4 MÉTODO

A amostra pesquisada foi selecionada por conveniência. Os participantes foram 48 gerentes de nível médio, sendo 31 gerentes do sexo masculino e 17 do sexo feminino, todos pertencentes a uma empresa fornecedora de produtos de alta tecnologia do estado de São Paulo – Brasil. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário já testado e validado por Jansen *et al.* (2006). No estudo destes autores foram analisadas as relações da visão, integração e recompensas na alta gerência. O questionário foi composto por 30 questões, relacionadas às variáveis independentes: *visão compartilhada, integração social e recompensas contingenciais*, todas relativas aos atributos da equipe de média gerência. A variável dependente analisada foi a *ambidesteridade organizacional* e utilizamos como variável moderadora a *liderança transformacional*. Também analisamos as variáveis, *tempo de mandato* e o *tamanho da equipe de gestão*, que foram estabelecidas como variáveis de controle do estudo.

Foi utilizada uma escala de likert de 7 pontos, variando de (1) discordo fortemente até (7) concordo fortemente, onde os gerentes de nível médio indicaram o grau de concordância para cada uma das questões apresentadas.

As preocupações éticas relacionadas com a coleta de dados foram abordadas através da utilização de questionários anônimos. Os dados foram coletados entre os meses de maio a junho de 2014 por meio do uso de questionários em papel, que quando respondidos eram colocados em uma urna para manter o sigilo do respondente. Todos os dados recolhidos foram e continuam a ser confidenciais incluindo o público em geral. Apenas o pesquisador tem acesso a esses dados. Os dados foram analisados observando as recomendações de Marôco (2011), seguindo as seguintes etapas: primeiramente foram verificadas as correlações entre as variáveis de pesquisa, e posteriormente construídos três modelos distintos para verificar as relações entre as variáveis independentes e dependentes, e assim testar nossas hipóteses de

pesquisa.

5 RESULTADOS

Visando identificar a existência de relações entre as variáveis estudadas, utilizamos a matriz de coeficiente e correlação de Pearson. Na Tabela 1 são observadas as médias, desvios padrão e correlações das variáveis de pesquisa.

Tabela 1 – Médias, desvios padrão e correlações das variáveis pesquisadas

	Média	Desvio Padão	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Ambidesteridade	13,38	2,051	1						
(2) Visão	3,49	0,489	,560**	1					
(3) Integração	3,33	0,595	,301*	,633**	1				
(4) Recompensas	3,34	0,566	0,228	,532**	,536**	1			
(5) Liderança transformacional	3,58	0,417	,573**	,657**	,529**	,439**	1		
(6) Tempo de mandato	4,21	1,879	0,017	-0,055	-0,197	-0,219	-0,145	1	
(7) Tamanho da equipe	8,50	1,414	-0,07	-0,1	-0,253	0,046	-0,072	,480**	1

**Correlação é significativa a nível 0,01 (2-tailed).

*Correlação é significativa a nível 0,05 (2-tailed).

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O constructo ambidesteridade foi elaborado a partir das dimensões de inovação explorativa e prospectiva conforme destacado por Jansen *et al.* (2006). É perceptível que as maiores correlações do constructo são com as variáveis (2) *visão* (0,560), e liderança transformacional (0,573), ambas as relações moderadas e positivas.

Também é observada a existência de correlações entre as variáveis independentes de pesquisa, contudo nenhuma destas forte o suficiente a ponto de indicação clara de colinearidade e multicolinearidade (MARÔCO, 2011). A média da variável *tempo de mandato* foi expressa em anos, enquanto a do *tamanho da equipe* em números de membros, as variáveis *visão*, *integração* e *recompensas* foram analisadas a partir de uma escala de quatro pontos.

Posteriormente os dados foram submetidos a análises de regressão linear visando identificar se as variáveis independentes possuem uma relação funcional com a variável dependente, os modelos apresentaram valores de VIF dentro dos parâmetros aceitos, assim como normalidade dos resíduos, conforme destacam Hair *et al.* (2009). No primeiro modelo a *ambidesteridade* foi relacionada com três variáveis, a liderança transformacional que também foi observada como variável moderadora, e duas variáveis de controle, o *tempo de mandato* e o *tamanho da equipe*.

Na Tabela 2 apresentamos os resultados, do primeiro modelo, contendo os valores de Beta estandardizado, o valor da significância de cada variável, o R^2 e o R^2 ajustado e o valor da significância do modelo, foi utilizado um nível de significância e 0,05.

Tabela 2 – Efeitos moderadores e de controle na ambidesteridade organizacional

Modelo 1 – Ambidesteridade Organizacional						
Efeitos Moderadores e de Controle	Beta	Stand	Sig.	R Square	Adjusted R Square	Sig.
Liderança transformacional	0,588		0,000			
Tempo de mandato	0,150		0,291	0,346	0,302	0,000
Tamanho da equipe	-0,100		0,477			

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

É possível observar que no primeiro modelo a *ambidesteridade organizacional* é explicada em 30% pelo modelo, conforme valor 0,302 do R^2 ajustado. A variável que contribui significativamente é a *liderança transformacional* (beta = 0,588, e p-valor 0,000). Após estas observações foi elaborado um novo modelo contendo três novas variáveis: visão, interação e recompensa, o modelo é observado na Tabela 03.

Tabela 3 – Efeitos dos atributos da equipe na ambidesteridade organizacional

Modelo 2 – Ambidesteridade Organizacional						
Efeitos de interação da liderança transformacional	Beta	Stand	Sig.	R Square	Adjusted R Square	Sig.
Liderança transformacional	0,418		0,014			
Tempo de mandato	0,092		0,528			
Tamanho da equipe	-0,075		0,611	0,418	0,333	0,001
Visão	0,414		0,030			
Integração	-0,143		0,410			
Recompensa	-0,076		0,637			

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O novo modelo composto por seis variáveis explicativas possui um valor de significância (p-valor F) de 0,001, indicando que o modelo é significativo. As variáveis relacionadas a este poder de explicação são *liderança transformacional* (Beta = 0,418, e p-valor 0,014) e *visão* (Beta = 0,414, p-valor 0,030). Assim este modelo explica 33% da variação da *ambidesteridade organizacional* por meio do R^2 ajustado de 0,333.

A partir deste modelo podemos analisar nossa primeira hipótese de pesquisa, observamos que o efeito da variável *visão* é significativo sobre a *ambidesteridade organizacional* (Beta = 0,414, p-valor 0,030), confirmando assim, nossa H1 que a visão compartilhada da média gerência aumenta a realização da *ambidesteridade organizacional*.

A segunda hipótese, H2 que a integração da equipe de média gerência aumenta a realização da *ambidesteridade organizacional*, não pode ser comprovada (Beta = -0,143, p-valor 0,410). Também não comprovamos a terceira hipótese, H3 que recompensas contingenciais da média gerência aumentam a realização da *ambidesteridade organizacional* (Beta = -0,076, p-valor 0,637).

No terceiro modelo foi inserida a moderação da liderança transformacional sobre as variáveis independentes, visão, interação e recompensas. O novo modelo é observado na Tabela 4.

Tabela 4 – Efeitos da liderança transformacional na ambidesteridade organizacional

Modelo 3 – Ambidesteridade Organizacional						
	Beta	Sig.	R Square	Adjusted Square	Sig.	
Efeitos principais						
Liderança transformacional	0,673	0,628				
Tempo de mandato	0,060	0,664				
Tamanho da equipe	-0,067	0,635				
Visão	-4,321	0,037	0,53	0,419	0,000	
Integração	5,805	0,020				
Recompensa	0,512	0,778				
Visão_x_Liderança	7,744	0,022				
Integra_x_Liderança	-8,520	0,016				
Recompensa_x_Liderança	-0,822	0,743				

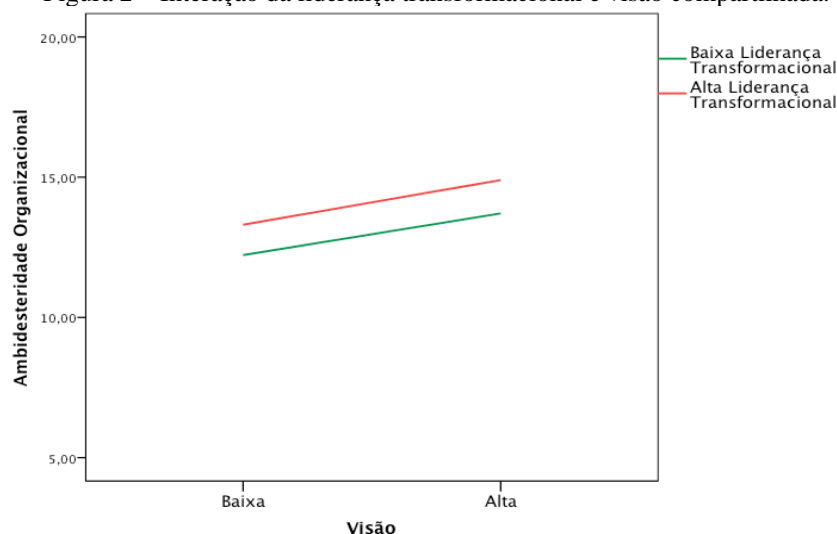
Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Dentre os modelos propostos este é o que possui o maior poder de explicação da variação da *ambidesteridade organizacional*, com uma significância (p-valor *F*) de 0,000 e um R^2 ajustado de 0,419 indica que o modelo explica 41% desta variação. As variáveis que contribuem para o modelo de forma significativa são: *visão* (Beta = -4,321, p-valor 0,037), *integração* (Beta = 5,805, p-valor 0,020), *visão * liderança* (Beta = 7,744, p-valor 0,022), e *integração * liderança* (Beta = -8,520, p-valor 0,016).

Este modelo nos dá suporte para analisar a quarta e última hipótese proposta, H4 que a liderança transformacional modera positivamente o impacto de (a) visão compartilhada da média gerência, (b) da integração social da média gerência (c) das recompensas contingenciais da média gerência na ambidesteridade organizacional.

Esta hipótese não pode ser comprovada totalmente, já que o efeito moderador positivo da variável *liderança transformacional* só foi observado em relação a variável *visão compartilhada*, conforme pode ser observado na Figura 02.

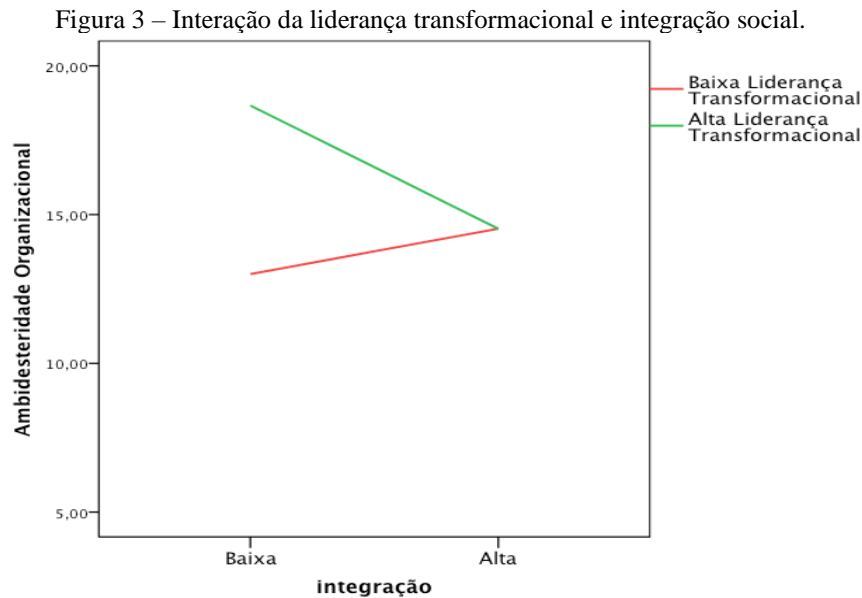
Figura 2 – Interação da liderança transformacional e visão compartilhada.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Não houve alterações significativas na interação da variável *liderança transformacional* e

recompensas, contudo ao diferentemente de nossa hipótese H4c, não identificamos uma relação positiva da liderança e integração, como pode ser visualizado na Figura 3.



6 DISCUSSÃO

Este estudo foi uma tentativa de identificar o efeito das variáveis: visão compartilhada, integração social e recompensas contingenciais sobre a ambidesteridade organizacional. Variáveis como liderança transformacional, tempo de mandato e o tamanho da equipe foram inseridos no modelo para verificar seus efeitos moderadores e de controle. Os resultados indicam que dentre as três variáveis independentes testadas isoladamente, a visão compartilhada está relacionada com a ambidesteridade organizacional.

Conforme estudo de Lima, Rodrigues e Macari (2007) a visão é de extrema importância no processo de inovação, já que possui a capacidade de orientar a organização em relação às iniciativas necessárias para a competitividade, auxiliando na busca pelo tipo adequado de inovação, e contribuindo para o cultivo das relações e fomento do processo de aprendizagem. Para Leite (2005) a visão compartilhada é capaz ainda de auxiliar na superação de desafios, potencializando os esforços da organização na busca pelos seus objetivos. Na visão de Senge (2000) uma visão compartilhada não está relacionada à limitação da visão individual, mas na convergência das visões nos membros de uma equipe em torno de uma visão única.

Nossos resultados não comprovaram a relação positiva entre integração da equipe com a ambidesteridade organizacional, mesmo que esta relação seja apontada por Siegel e Hambrick (2005), como elementos necessários para a eficácia da gestão nas organizações ambidestras. O mesmo ocorreu em relação às recompensas contingenciais, Wageman (1995) destaca que as recompensas podem motivar o desenvolvimento de pensamentos que culminem com soluções criativas. Contudo, Rynes, Gerhart e Minette (2004) destaca que além das recompensas outros fatores devem ser observados no processo motivacional, já que, muitas outras necessidades podem influenciar as motivações dos membros de uma

equipe.

Já a *liderança transformacional* moderou positivamente a relação entre *visão compartilhada* e *ambidesteridade organizacional*, Moreira (1999) discorre que a *visão compartilhada* está condicionada a questões relacionadas ao próprio tempo da atividade de uma equipe, e a diversos outros elementos que podem alterar o processo organizacional ao longo do tempo.

Bass e Avolio (1995) apontam que o líder transformacional busca esta integração entre os membros da equipe. Assim, esta liderança pode ser mobilizada para o alcance dos objetivos organizacionais (GÓMEZ, 2008). Contudo, nossos resultados indicam que a liderança transformacional não moderou positivamente a *integração* entre os membros da equipe e a ambidesteridade, refutando assim a hipótese formulada inicialmente.

Não observamos que a *liderança transformacional* alterou a relação entre as variáveis *recompensas* e a *ambidesteridade*. A relação da liderança e as recompensas são destacadas por Barreto *et al.* (2013) como um elemento complexo e muitas vezes difícil de ser mensurado, já que recompensas podem variar de acordo com as necessidades individuais, não sendo medidas apenas em termos monetários.

7 CONCLUSÕES

Neste artigo partindo do pressuposto que a ambidesteridade organizacional que representa a capacidade de explorar os negócios atuais com a busca incessantes pela inovação, a criação de novos negócios ou novos processos são determinantes para o sucesso das empresas em ambientes de alta competitividade. Considerando que todos os processos nas empresas se manifestam a partir das pessoas e, considerando o que defendem autores como O'Reilly e Tushman (2004); Gilbert (2005); Tushman e O'reilly (1996); Eisenhardt *et al.* (1997); Bower (1970), que a ambidesteridade está diretamente relacionada ao desempenho das equipes e a forma como estas são estruturadas.

Considerando ainda o que defendem autores como Larwood *et al.* (1995); Tsai e Goshal (1998); Brewer e Miller (1984); O'Reilly *et al.* (1989); Siegel e Hambrick (2005); Wageman e Baker (1997); Smith e Tushman (2005) a liderança e os aspectos de visão compartilhada, integração social e recompensas contingenciais são fatores motivadores e condutores para que as equipes adotem *modus operandi* ambidestros. Para alcançar integração e compartilhamento de visões, ao ponto de influenciar positivamente as equipes para uma postura ambidestra, autores como Bass e Avolio (2003); Nemanich (2009); Heifetz (2002); Stefano (2008); Bono e juiz (2003); Høigaard *et al.* (2006) destacam que o líder transformacional possui características pessoais para conduzir as equipes neste processo de forma eficiente.

A partir destes fundamentos buscamos identificar os efeitos dos aspectos visão compartilhada, integração social e recompensas contingenciais no nível de média gerência e sobre a ambidesteridade organizacional. Para verificação, aplicamos o instrumento desenvolvido por Jansen *et al.* (2006) em junto a média gerencia de uma empresa de alta tecnologia. Os resultados apontam que a liderança

transformacional funciona como moderadora na relação entre visão compartilhada e ambidesteridade organizacional, ou seja, o líder transformacional é capaz de compartilhar a visão e estabelecer equilíbrio de forma a conduzir as equipes ao êxito pela compreensão daquilo que a organização estabelece como objetivo.

Mesmo com as limitações da amostra reduzida e ao fato de analisarmos unicamente os gerentes de nível médio, o estudo pode contribuir para o avanço das pesquisas que envolvem o tema ambidesteridade organizacional e liderança. Neste sentido, futuras pesquisas na área podem avançar explorando ainda o tema também em gestores de topo, e também em organizações com diferentes ambientes competitivos.

REFERÊNCIAS

- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L. and Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. *Revista de Administração*, 48, 34-52.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5x-Short)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-18.
- Benner, M. J. and Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238-56.
- Bono, J. E. and Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, 554-71.
- Bower, J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Brewer, M. B. and Miller, N. (1984). 'Beyond the contact hypothesis: theoretical perspectives on desegregation'. In Miller, N. and Brewer, M. B. (Eds), *The Psychology of Desegregation*. New York: Academic Press, 281-302.
- Brikinshaw, J. and Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity into an organization. *Sloan Management Review*, 45, 46-55.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization: Strategy and Implementation*, 1, 167-188.
- Edmondson, A. C., Roberto, M. A. and Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: managing unstructured task streams. *The Leadership Quarterly*, 14, 297-325.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L. and Bourgeois III, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. *California Management Review*, 75, 77-85.
- Gibson, C. B. and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47, 209-26.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48, 741-63.
- Gómez, E. (2008). *Liderança Ética: Um desafio do nosso tempo*. São Paulo: Academia de Inteligência.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. 6a. ed. Porto Alegre: Bookman.
- He, Z. and Wong, P. (2004). Exploration and exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, 481-94.
- Heifetz, Ronald A., and Marty Linsky. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Harvard Business School Press.

- Høigaard, R., Säfvenbom, R. and Tønnessen, F. E. (2006). The relationship between group cohesion, group norms, and perceived social loafing in soccer teams. *Small Group Research*, 37, 217–32.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and financial performance: how do organizational antecedents and environmental moderators matter?. *Management Science*, 52, 1661–74.
- Jehn, K. A., Chadwick, C. and Thatcher, S. (1997). To agree or not to agree: diversity, conflict, and group outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, 287–306.
- Larwood, L., Falbe, C., Kriger, M. and Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38, 740–69.
- Leite, L. F. (2005). *Inovação: o combustível do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Levinthal, D. A. and March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95–112.
- Lima, E.; Rodrigues, L. C.; Maccari, E. A. (2007). Relações, difusão de inovações tecnológicas e gestão. In: ALTEC. Seminario Latino-Americano de Gestión Tecnológica, Buenos Aires. 1-13.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com a utilização do SPSS*. Report Number. Pero Pinheiro.
- Moreira, A. F. (1999) Basta implementar inovações nos sistemas educativos?. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, 25, 131-145.
- Nemanich, L. and Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20, 19-33.
- O'Reilly, C. A. and Tushman, M. L. (2004). 'The ambidextrous organization'. *Harvard Business Review*, 82, 74–82.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F. and Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21–37.
- Pfeffer, J. (1995). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents outcomes and moderators. *Journal of Management*, 34, 275-409.
- Rodrigues, L., Maccari, E., & Pereira, A. (2009). Estratégias de Estímulo ao Empreendedorismo Corporativo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8(2), 183-205.
- Rynes, S., L.; Gerhart, B.; Minette, K. A. (2004). The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, 381-394.
- Senge, P. M. (2000). *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 491–512.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25, 389–408.
- Siegel, P. A. and Hambrick, D. C. (2005). Pay disparities within top management groups: evidence of harmful effects on performance of high-technology firms. *Organization Science*, 16, 259–74.

Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P. and Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412–38.

Smith, W. K. and Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16, 522–36.

Stefano, S. R. (2008). *Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: Um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais*. 2008. 176 f. Tese (Doutorado em Administração) -Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

Tsai, W. and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464–76.

Tushman, M. L. and O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8–29.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, 145–80.

Wageman, R. and Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organization Behavior*, 18, 139–58.

Zahra, S. A. and George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27, 185–203.