



A MÉDIA GERÊNCIA E AMBIDESTERIDADE ORGANIZACIONAL: O PAPEL MODERADOR DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

JAIME BLANCO RODRIGUES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
jaimeblanco050@gmail.com

HELIO TRINDADE DE MATOS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
matosht@bol.com.br

IVANO RIBEIRO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
ivano.adm@gmail.com

ANTONIO OLIVEIRA DE CARVALHO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
professorcarvalho@rocketmail.com

LEONEL CEZAR RODRIGUES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
leonelcz@gmail.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A MÉDIA GERÊNCIA E AMBIDESTERIDADE ORGANIZACIONAL: O PAPEL MODERADOR DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Resumo

As empresas capazes de explorarem suas capacidades internas no sentido de melhor adaptar-se às oportunidades ou demandas de seus mercados, são denominadas de empresas ambidestras. Contudo, combinar estas duas diferentes perspectivas não é tão simples e requer a habilidade de lidar com elementos muitas vezes conflitantes entre si. 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 no contexto da ambidesteridade organizacional. O estudo foi realizado com a aplicação de um instrumento já validado por Jansen et al. (2006). A amostra contou com 48 gerentes de nível médio de uma empresa de alta tecnologia do estado de São Paulo – Brasil, onde foram analisadas as variáveis: visão compartilhada, integração social, recompensas contingenciais e liderança transformacional como elementos influenciadores da ambidesteridade. Os resultados indicam que sob a liderança transformacional, a ambidesteridade está condicionada essencialmente pela visão compartilhada, em especial para o processo de inovação, integração da equipe e pelo sistema de recompensas da organização. Pode-se concluir que a liderança transformacional é fator influenciador da eficácia da ambidesteridade, especificamente, em relação aos fatores associados ao comportamento de indivíduos e grupos.

Palavras-Chave: Ambidesteridade organizacional, Média gerência, Liderança transformacional.

Abstract

The organizations able to use their internal capacity to better adapt to business opportunities or demands of their markets, companies are called ambidextrous. However, combining these two perspectives is not so simple and requires the ability to deal with elements often conflicting with each other. Among the major challenges to achieving ambidexterity are issues related to their own management team. This study analyzed the role of attributes of the middle management team and the influence of transformational leadership in the context of organizational ambidexterity. The study was conducted with the application of an instrument already validated by Jansen et al. (2006). The sample consisted of 48 middle managers from a high-tech company in the state of São Paulo - Brazil, where the following variables were analyzed: shared vision, social integration, contingent rewards and transformational leadership as influencing elements of the ambidexterity. The results indicate that under the transformational leadership, ambidexterity is conditioned primarily by the shared vision, especially for the process of innovation, team integration and the reward system of the organization. It can be concluded that transformational leadership is an influence factor for the effectiveness of ambidexterity, specifically with respect to the behavior of individuals or groups factors.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Middle management, transformational leadership



1 INTRODUÇÃO

É cada vez maior a pressão sobre as empresas para o alcance e manutenção dos objetivos e das metas operacionais. A maximização do uso das competências existentes na organização com o simultâneo desenvolvimento de novos negócios e novas competências é definido por O'Reilly e Tushman (2004) como ambidesteridade organizacional. De acordo com Rodrigues, Maccari e Pereira (2009) a pressão pelo elevado nível de competição empresarial, e a necessidade de inovação fazem 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 dos negócios.

As empresas ambidestras possuem estruturas organizacionais voltadas para atividades internas e outras voltadas para atividades externas (Duncam, 1976). Esta perspectiva de visão está relacionada a ambidesteridade estrutural, isto é, nas organizações e nas unidades de negócios. Por outro lado Birkinshaw e Gibson (2004) apresentam o conceito de ambidesteridade contextual, que endereça a orientação comportamental do indivíduo em combinar as atividades de prospecção e exploração das competências relacionadas, dentro de certo período de tempo. De acordo com Raisch e Birkinshaw (2008) estudos conceituais e empíricos dos indivíduos que compõem a organização ainda são escassos, merecendo grande atenção dos pesquisadores.

A relevância de se investigar a ambidesteridade organizacional através da média gerência, justifica-se pela necessidade de se conhecer quais habilidades são necessárias para uma empresa se tornar ambidestra. Por exemplo, em termos de 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 (Sheramata, 2000). Em sintonia com esses autores, O'Reilly e Tushman (2004) concluíram que um dos mais importantes indicativos das pesquisas anteriores, é que as organizações ambidestras necessitam de gerência ambidestra. Estes estudos apontam ainda, que é necessário uma maior compreensão sobre a relação da equipe gerencial e a ambidesteridade.

Embora os estudos anteriores forneçam conhecimentos valiosos sobre o comportamento ambidestro dos gestores, a compreensão da ambidesteridade contextual ainda possui lacunas a serem investigadas. Neste trabalho, analisamos a ambidesteridade pela perspectiva contextual, buscando responder a seguinte pergunta de pesquisa: qual a influência dos atributos da equipe de média gerência e da liderança transformacional, exercida pela alta gerência, sobre a ambidesteridade?

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. O uso dessa amostra objetivou avaliar os efeitos moderadores e de controle da interação da liderança transformacional para se alcançar a ambidesteridade organizacional. O artigo está estruturado em seis seções, além desta introdução, na primeira revemos a literatura sobre ambidesteridade organizacional, média gerência e liderança transformacional, seguido pelo desenvolvimento contextual e formulação das hipóteses de pesquisa. Na terceira seção apresentamos a metodologia, incluindo a descrição da amostra e os procedimentos adotados. Na quarta seção estão os resultados das análises desenvolvidas, seguidos por uma discussão dos resultados, e na quinta e última seção fazemos as conclusões finais, 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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Muitos estudos ressaltam a necessidade das organizações combinarem a exploração dos negócios existentes com a criação de outros novos, com diferentes tipos de aprendizagem e de inovação (Jansemet *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 média gestão 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 média gerência percebem a concorrência direta quanto à alocação de recursos escassos. Da média gerência em organizações ambidestras é, portanto, esperado reconhecer e traduzir diferentes, ambíguas e conflitantes expectativas de estratégias.

O objetivo desta pesquisa é descobrir como as equipes da média gerência são capazes de conciliar esses interesses conflitantes e superar as barreiras associadas à combinação exploratória e a inovação prospectiva. Nesta pesquisa consideramos como objeto de análise os atributos da média gerência e a liderança transformacional para o alcance da ambidesteridade, conforme ilustrado na Figura 1.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

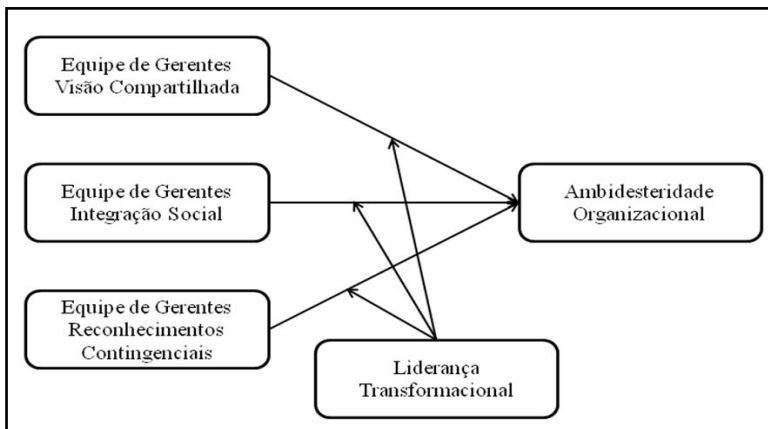


Figura 1. Modelo da Conceitual da Pesquisa

Fonte: Baseado no modelo de Jansen *et al.*, (2006)

De acordo com Siegel e Hambrick, (2005), pesquisadores têm argumentado que um conjunto de valores abrangentes, processos de integração da equipe, e sistemas de incentivos sugerem que a eficácia da média gestão nas organizações ambidestras está 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. Assim, o comportamento da liderança transformacional influencia a eficácia da média gerência nos atributos de visão compartilhada, integração social, e recompensas de contingência da equipenas organizações ambidestras.

2.3 Atributos da Média Gerência

Visão compartilhada, é a capacidade de incorporar e alinhar objetivos e aspirações da gestão e posicionar o caminho de desenvolvimento conforme apontam 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. Para Smith *et al.* (1994), membros socialmente integrados apresentam maior eficiência na coordenação de tarefas e aspiram para o sucesso da equipe. Jehn *et al.* (1997) destacam que a integração estimula o 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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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 para coexistir. Para Smith e Tushman, (2005) nas organizações ambidestras que possuem uma política clara de recompensas, as equipes estão propensas e susceptíveis a incitar os executivos a transcenderem os interesses exclusivos de sua unidade e criar valor na integração das unidades de exploração e de prospecção.

2.4 Liderança Transformacional

É um modelo de liderança que exige visões atualizadas e a promoção de ações que demonstrem transcender vontades e interesses pessoais para o alcance das metas da organização. Para Bass e Avolio (1995), a liderança transformacional exercida pela alta gerência não procura apenas alcançar o desempenho esperado, mas busca convencer os liderados (média gerência) a alcançarem elevados níveis de desempenho, bem como aumentar os níveis morais e éticos. De acordo com Aponta Gómez (2008) a liderança transformacional é a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e os mobilizar para atingir objetivos comuns.

Bass (1985) destaca que o papel da liderança transformacional é promover e adequar o ambiente de trabalho para manter padrões da ética, confiabilidade e inovação. Para o autor existem quatro componentes-chaves que predominam no 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 o seu verdadeiro “empoderamento” e sua autoatuação; *estímulo intelectual* – nível de abertura dos líderes; *consideração individualizada* – tratamento digno e respeito aos interesses individuais dos liderados.

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 ambidestridade 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 gerência.

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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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), onde foram analisadas as relações da visão, integração e recompensas na alta gerência de uma empresa do setor financeiro. 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 media 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 em 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 confidencial 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

	Media	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

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: dados da pesquisa, 2014.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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 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-



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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 R² 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, integração e recompensas. O novo modelo é observado na Tabela 4.

Tabela 4 – Efeitos da liderança transformacional na ambidesteridade organizacional
Modelo 3 - Ambidesteridade Organizacional

	Beta stand	Sig.	R Square	Adjusted R 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 R² 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.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

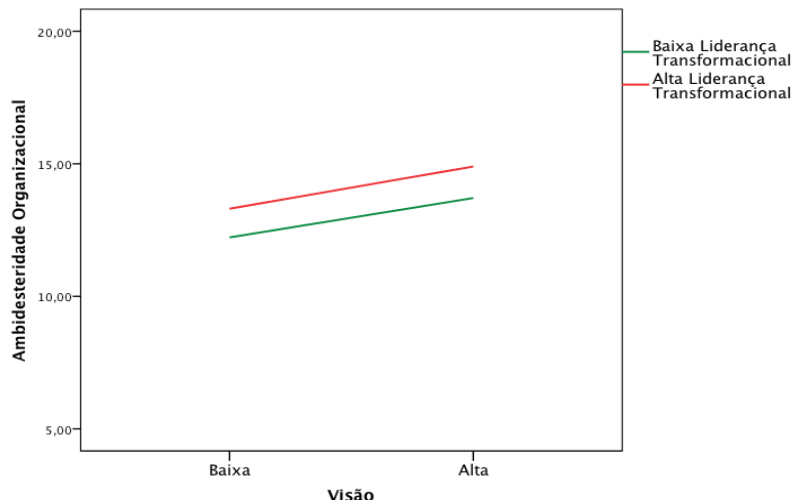


Figura 2 – Interação da liderança transformacional e visão compartilhada.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Não houve alterações significativas na interação da variável *liderança transformacional* e *recompensas*, contudo ao diferentemente da hipótese H4c, não identificamos uma relação positiva da *liderança* e *integração*, como visualizado na Figura 3.

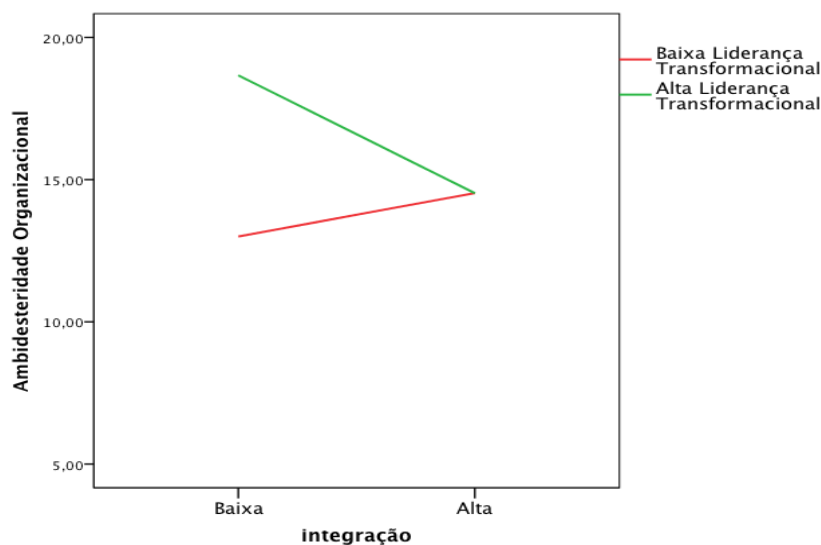


Figura 3 – Interação da liderança transformacional e integração social.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

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.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

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 incessante 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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

postura ambidestra, autores como Bass e Avolio (2004); Nemanich (2009); Heifetz (2002); Stefano (2008); Bono e Judge (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.* (2008) em junto a média gerência 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

- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (1995). 'Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership'. *The Leadership Quarterly*, 6, 199–218.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. and Jung, D. I. (1999). 'Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–62.
- Baron, J. N. and Pfeffer, J. (1994). 'The social psychology of organizations and inequality'. *Social Psychology Quarterly*, 57, 190–209.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, 2nd edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 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*.
- Benner, M. J. and Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*.
- Berson, Y. and Avolio, B. J. (2004). 'Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: a case study of a telecommunication firm'. *The Leadership Quarterly*, 15, 625–46.
- 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



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- 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.
- Brown, S. L. and Eisenhardt, K. M. (1995). 'Product development: past research, present findings and future directions'. *Academy of Management Review*, 20, 343–78.
- 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. and Martin, J. A. (2000). 'Dynamic capabilities: what are they?'. *Strategic Management Journal*, 21, 1105–21.
- 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.
- Gardner, W. L. and Avolio, B. L. (1998). 'The charismatic relationship: a dramaturgical perspective'. *Academy of Management Review*, 23, 32–58.
- Gibson, C. B. and Birkinshaw, J. (2004). 'The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity'. *Academy of Management Journal*, 47, 209–26.
- 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.
- Haleblian, J. and Finkelstein, S. (1993). 'Top management team size, CEO dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion'. *Academy of Management Journal*, 36, 844–63.
- Hambrick, D. C. (1994). 'Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the "group" label'. In Staw, B.M. and Cummings, L. L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 171–214.
- 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.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Jung, D. I., Chow, C. and Wu, A. (2003). 'The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings'. *The Leadership Quarterly*, 14, 525–44.
- Larwood, L., Falbe, C., Kriger, M. and Miesing, P. (1995). 'Structure and meaning of organizational vision'. *Academy of Management Journal*, 38, 740–69.
- 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.
- March, J. G. (1991). 'Exploration and exploitation in organizational learning'. *Organization Science*, 2, 71–87.
- Marôco, J. (2011). 'Análise estatística com a utilização do SPSS'. Report Number. Pero Pinheiro.
- Michel, J. G. and Hambrick, D. C. (1992). 'Diversification posture and top management team characteristics'. *Academy of Management Journal*, 35, 9–37.
- Mom, T. J. M., Van den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2007). 'Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows'. *Journal of Management Studies*, 44, 910–31.
- 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.
- Orton, J. D. and Weick, K. E. (1990). 'Loosely coupled systems: a reconceptualization'. *Academy of Management Review*, 15, 203–23.
- 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). Estratégia de estímulo ao empreendedorismo corporativo. *Revista Ibero-americana de estratégias*.
- 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.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Simons, T., Hope Pelled, L. and Smith, K. A. (1999). 'Making use of difference: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams'. *Academy of Management Journal*, 42, 662–73.
- 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. 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.
- Waldman, D. A. and Yammarino, F. J. (1999). 'CEO charismatic leadership: levels-of-management and levels-of-analysis effects'. *Academy of Management Review*, 24, 266–85.
- Zahra, S. A. and George, G. (2002). 'Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension'. *Academy of Management Review*, 27, 185–203.