

Fundação Getúlio Vargas

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

**FOLLOW THE LEADER: INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NA
CULTURA ORGANIZACIONAL AMBIDESTRA**

Oseas Xavier Neto

São Paulo

2021

OSEAS XAVIER NETO

**FOLLOW THE LEADER: INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NA CULTURA
ORGANIZACIONAL AMBIDESTRA**

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientadora: Profa. Dra. Cyntia Calixto

São Paulo

2021

Xavier Neto, Oseas.

Follow the leader : influências da liderança na cultura organizacional ambidestra / Oseas Xavier Neto. - 2021.

88 f.

Orientador: Cyntia Vilasboas Calixto.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Liderança. 2. Cultura organizacional. 3. Desenvolvimento organizacional. 4. Empresas - Brasil. I. Calixto, Cyntia Vilasboas. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3-052.2

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

OSEAS XAVIER NETO

**FOLLOW THE LEADER: INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NA CULTURA
ORGANIZACIONAL AMBIDESTRA**

Trabalho Aplicado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Data de Aprovação:
18/02/2021.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Cyntia Vilasboas Calixto
(Orientadora) – FGV-EAESP

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna
FGV-EAESP

Prof. Dr. Sílvio Luis de Vasconcellos
ESPM

AGRADECIMENTOS

“No one who achieves success does so without the help of others. The wise and confident acknowledge this help with gratitude.”

Alfred North Whitehead (1861–1947)

A todos que fizeram parte desta jornada, de forma mais próxima ou como observadores, meus agradecimentos, sem vocês não teria alcançado mais este grande objetivo.

Aos amigos especiais que, desde o primeiro momento, literalmente, deram suporte para que o primeiro passo desta jornada fosse dado e estiveram ali durante todo o processo. Vocês sabem quem são. Serei sempre grato por esta divertida, estressante, cansativa e prazerosa jornada. Vocês fizeram toda a diferença.

Ao corpo de professores deste curso. Que experiência prazerosa! Cansativa, mas prazerosa.

A cara Profa. Dra. Cyntia Calixto, minha orientadora, muito obrigado por todos os conselhos, suporte, “puxões de orelha”, referência e, principalmente, por ter se tornado uma grande amiga, das conversas engraçadas sobre a teoria versus o mundo prático profissional, e que pretendo levar ao longo de muito tempo.

Ao Prof. Anderson Sant’Anna, por demonstrar como uma aula pode ser uma combinação extremamente interessante entre o “mecanicista” da teoria, das regras, porém orgânica na forma, na adaptabilidade ao momento, despertando meu interesse por, talvez, vir a lecionar no futuro e criar este interesse em outros.

Ao meu irmão, por sempre me mostrar como a vida pode ser mais leve, sem tantas regras e expectativas. Você me ensina mais do que imagina.

A minha mãe, dona “Tuca”, por todo o suporte ao longo da vida. Referência de resiliência, força e carinho, que mesmo nos momentos mais difíceis nunca me deixou perder o foco.

Ao meu falecido pai, que me demonstrou, desde cedo, o como a busca constante por melhorar, e ter foco na solução e não no problema, é essencial para a evolução.

A minha amada esposa, Cris, que ao longo de todo nosso relacionamento tem me dado todo o suporte para que eu possa buscar pelo meu desenvolvimento, mesmo isso significando me ausentar, mesmo, às vezes, estando de corpo presente. Te amo e tenho certeza que sem você nada disso seria possível.

Ao meu amado filho, pelo qual todo esforço se faz justificável e que me ensina, de forma constante, o como a sabedoria pode vir de lugares totalmente inesperados e nos formatos mais diferentes.

Finalmente, a esta figura que considero superior, que convencionamos chamar de Deus, que em um mundo tão complexo, com tantas variáveis, me deu a oportunidade de fazer parte de estar saudável em um cenário no qual estou circundado por todas estas pessoas maravilhosas que me levaram a este resultado.

MUITO OBRIGADO.

RESUMO

O conteúdo aqui presente se propôs a explorar a maneira como diferentes formas de liderar impactam na cultura ambidestra de uma organização e sua capacidade de combinar a busca pela otimização da capacidade instalada enquanto explora por novos conhecimentos e soluções. De um lado das características da liderança temos a de traços Administrativos, advindo de organizações com características mecanicistas, rígidas, com definições e controles. Um segundo aspecto da liderança, aqui considerado, é a liderança Generativa, com sua fluidez herdada de estruturas de características orgânicas, horizontalizadas e estruturas dinâmicas. A partir do levantamento de dados junto a uma amostra de profissionais do mercado brasileiro, são testadas duas hipóteses que buscam identificar qual característica da liderança possui maior influência junto a uma cultura organizacional ambidestra, e buscando explorar a forma como estas características se relacionam e influenciam o ambiente. Por conservadorismo, o alpha de Cronbach foi mensurado, buscando validar a confiabilidade dos questionários utilizados. Para a análise dos dados colhidos, foi realizada análise utilizando-se de regressão linear múltipla e, com isso, buscar mensurar o grau de influência das variáveis independentes, as características da liderança, junto a cultura organizacional ambidestra. Os resultados demonstram que ambas as características da liderança, a Administrativa e a Generativa, possuem influência sobre as organizações ambidestras, porém as características Generativas ganham destaque quanto ao poder de influência, tanto quando analisadas isoladamente quanto quando analisadas em conjunto com as características da liderança Administrativa. Desta forma, este trabalho auxilia na bibliografia referente aos temas de liderança e ambidestria, demonstrando as características que a liderança pode buscar quando intencionando implementar uma cultura ambidestra.

Palavras-Chave: Liderança. Generativa. Administrativa. Ambidestria. Ambientes Complexos Adaptativos. Inovação. Exploração. Otimização.

ABSTRACT

The content presented here aims to explore how different ways of leading impact an organization's ambidextrous culture and its ability to combine the search for optimization of installed capacity while exploring new knowledge and solutions. On one side of the leadership characteristics, we have Administrative traits, coming from organizations with mechanistic, rigid characteristics, with definitions and controls. The second aspect of leadership, considered here, is Generative leadership, with its fluidity inherited from structures with organic, horizontal characteristics and dynamic structures. Based on data collection with a sample of professionals from the Brazilian market, two hypotheses are tested that seek to identify which characteristic of leadership has the most significant influence within an ambidextrous organizational culture and explore how these characteristics are related and influence the environment. Cronbach's alpha was measured to reinforce the reliability of the questionnaires, attesting to its reliability. For the analysis of the collected data, an analysis was performed using multiple linear regression and, with this, seek to measure the degree of influence of the independent variables, the leadership characteristics, and the ambidextrous organizational culture. The results demonstrate that both leadership characteristics, Administrative and Generative, influence ambidextrous organizations; however, Generative characteristics gain prominence regarding the power of influence, both when analyzed separately and when analyzed together with the characteristics of Administrative leadership. In this way, this work helps in the bibliography referring to leadership and ambidexterity themes, demonstrating the characteristics that leadership can seek when intending to implement an ambidextrous culture.

Keywords: Leadership. Generative. Administrative. Ambidexterity. Adaptive Complex Environment.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Contextualização e Relevância	14
1.1.1. O ambiente de negócios atual	14
1.1.2. A liderança em um novo contexto	16
1.2. Problemática e Questão de Pesquisa	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo geral	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
2. REVISÃO TEÓRICA	20
2.1. Liderança	20
2.1.1. A liderança e sua evolução ao longo dos tempos	20
2.1.2. A teoria da liderança em ambientes complexos	25
2.1.3. Componentes da liderança em ambientes complexos	30
2.1.3.1. A liderança habilitadora	32
2.1.3.2. A liderança empreendedora ou inovadora	34
2.1.3.3. A liderança administrativa ou operacional	36
2.2. Ambidestria	37
2.2.1. Os pilares da ambidestria organizacional - a otimização e a exploração	40
2.2.1.1. Otimização ou <i>Exploitation</i> – a otimização da capacidade instalada	40
2.2.1.2. Exploração ou <i>Exploration</i> – a busca pelo novo	42

2.2.2.	As formas de aplicação da ambidestria organizacional	43
2.2.2.1.	A ambidestria estrutural	43
2.2.2.2.	A ambidestria contextual.....	44
2.2.2.3.	A ambidestria sequencial	46
2.2.3.	A liderança para a ambidestria organizacional	48
2.3.	Desenvolvimento das Hipóteses.....	50
3.	METODOLOGIA	52
3.1.	Escopo de Análise	54
3.2.	Variáveis em Análise	54
3.2.1.	Variável independente – as características de liderança.....	55
3.2.2.	Variável dependente – a cultura organizacional.....	57
3.2.3.	Variável de controle.....	60
3.3.	<i>Design</i> de Pesquisa.....	61
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	61
4.1.	Perfil dos Respondentes	62
4.2.	Estatística Descritiva das Respostas	66
4.2.1.	A correlação entre as variáveis.....	70
4.2.2.	Resultados e discussões das hipóteses	71
4.2.2.1.	H1: as características da liderança Generativa apresentam maior influência junto a uma cultura com características ambidestras quando comparada a influência das características da liderança Administrativa	71

4.2.2.2. H2: maior será o conjunto de características ambidestras na cultura da unidade organizacional – exploração e otimização – conforme maior a presença de características da liderança administrativa e generativa	74
5. CONCLUSÃO	77
6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Árvore evolutiva da liderança.....	22
Figura 2 – O espaço adaptativo e suas interações.....	30
Figura 3 – Promovendo redes complexas.....	33
Figura 4 – As diferentes lentes de aplicação da AO pela liderança.....	39
Figura 5 – As características da liderança e os impactos na AO.....	47
Figura 6 – Conceito da pesquisa hipotético-dedutiva.....	53
Figura 7 – Os conceitos sociais da organização.....	58
Figura 8 – Grau de instrução dos brasileiros.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Organizações Mecanicistas e Orgânicas e suas características.....	17
Tabela 2 – Resultados, Práticas e Estudos sobre a liderança Generativa.....	35
Tabela 3 – Resultados, Práticas e Estudos sobre a liderança Administrativa.....	37
Tabela 4 – Ambidestria Estrutural e suas características.....	44
Tabela 5 – Ambidestria Contextual e suas características.....	45
Tabela 6 – Diferenças entre a AO Estrutural e Contextual.....	46
Tabela 7 – Mensurando as características da liderança.....	56
Tabela 8 – Os aspectos da cultura organizacional.....	59
Tabela 9 – As variáveis de controle.....	60
Tabela 10 – Segmento de atividade dos respondentes.....	62
Tabela 11 – Formação e atuação dos respondentes.....	63
Tabela 12 – Estudantes de Pós-Graduação no Brasil.....	64
Tabela 13 – Tempo no cargo e característica da organização.....	64
Tabela 14 – Estrutura de capital e nº de colaboradores.....	65
Tabela 15 – Faixa etária e gênero dos respondentes.....	65
Tabela 16 – Estatística descritiva – Liderança Administrativa.....	67
Tabela 17 – Estatística descritiva – Liderança Generativa.....	68
Tabela 18 – Estatística descritiva – Ambidestria.....	69
Tabela 19 – Matriz de correlação das variáveis.....	70
Tabela 20 – Modelo de regressão – A liderança administrativa e a ambidestria.....	72

Tabela 21 – Modelo de regressão – A liderança generativa e a ambidestria.....73

Tabela 22 – Modelo de regressão – Características da liderança e a ambidestria.....75

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização e Relevância

1.1.1. O ambiente de negócios atual

Ao longo dos últimos 20 anos a utilização em massa da tecnologia possibilitou às empresas a criação de novos serviços e demandou a revisão sobre a forma de prestar os serviços existentes, de forma a atender às constantes mudanças dos hábitos do público consumidor. Neste cenário as organizações enfrentam desafios cada vez maiores advindos do ciclo de vida dos produtos ser cada vez menor e as consequências em não encantar aos clientes cada vez mais severas (MADHANI, 2019), impactando diretamente na lealdade do consumidor junto ao serviço prestado.

Com a globalização da economia, também influenciada pelas facilidades advindas da utilização da tecnologia, as empresas passaram a ter que lidar com competidores de todo o mundo de forma cada vez mais intensa. Sant'Anna, Oliveira e Diniz (2013) citam como resultante da globalização o acirramento da concorrência, exigindo das organizações alto grau de adaptabilidade, alinhado com uma busca constante por elementos que garantam sua competitividade a longo prazo e de forma sustentável.

Neste novo ambiente, com os ciclos de inovação de produtos cada vez mais curtos e constante desenvolvimento de novas tecnologias, trabalhadores são demandados por uma constante adaptação na sua forma de trabalhar (GUHR; LEBEK; BREITNER, 2018). Desta forma, o desenvolvimento de ambientes que propiciem o cultivo, acúmulo e distribuição de conhecimento a baixo custo (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007) torna-se uma constante demanda para a liderança e na sua forma de trabalhar. Com isso, se faz necessário um processo de ressignificação do trabalho, não mais se limitando a execução de tarefas rotineiras de forma cada vez mais eficiente, mas considerando a necessidade de explorar novas fontes de valor para os clientes e negócio (HAGEL; SCHWARTZ; WOOLL, 2019).

Ao explorar o estudo apresentado por Madhani (2019), ao citar Roh, Min e Hong (2011), o atual ambiente de negócios tem como característica a alta volatilidade e decorrente imprevisibilidade, devido às intrincadas dinâmicas presentes nos relacionamentos entre diferentes linhas de negócios e rápidas mudanças nos hábitos dos consumidores. Uhl-Bien e Arena (2017), a partir de estudo de 2010 realizado a pedido do CEO da IBM, apresentam que

o constante crescimento da complexidade associada ao aumento da volatilidade, incerteza e interconexão foi o maior desafio enfrentado pelos líderes organizacionais em todo o mundo.

Reforçando o tema da complexidade do atual ambiente de negócios Juillerat (2010) reforça o fato das organizações encararem um ambiente de negócios que é significativamente mais incerto, complexo e interdependente.

Este ambiente de mudanças, incertezas advindas e inovação constante tem sido definido em estudos como um ambiente “VUCA”. Este conceito não será explorado neste estudo, porém, dada atualidade e importância do tema, vale citar os estudos de Bereznoy (2017), Johansen e Euchner (2013) e Matthysen e Harris (2018) que definem VUCA como ambientes operacionais de grande volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Estes quatro pilares englobados por este conceito auxiliam a entender o momento pelo qual estamos passando. Exemplificando o tema Teece, Raspin e Cox (2020) defendem que para se manterem competitivas ao longo do tempo, as organizações devem responder de forma ágil às grandes mudanças na sociedade, tecnologia, competidores, regulação e formas de trabalho, entre outras.

Neste ambiente de desafios constantes, a combinação entre manutenção dos negócios existentes, alinhado à necessidade de constante evolução, torna-se uma característica mandatória para o sucesso, e continuidade, das empresas. Segundo Waal (2012) uma empresa de grande sucesso pode ser definida como aquela que, no longo prazo (5 a 10 anos), atinge resultados financeiros e organizacionais superiores que seus competidores.

Sendo os mercados cada vez mais dinâmicos, as organizações são demandadas a apresentar a capacidade de realizar as mudanças correspondentes em suas estruturas. Sant’Anna, Oliveira e Diniz (2013), Goleman (2006), Yukl (2010) e Wilson (2010) trazem em seus trabalhos que as estruturas organizacionais modernas têm a necessidade de estar em um estado de constante mudança para atender as novas demandas de mercado, originadas tanto por novos competidores como pela mudança de hábitos dos consumidores. Jansen, Bosch e Volberda (2006) adicionam ao tema ao endereçar que conforme a competitividade se intensifica, em conjunto com as mudanças cada vez mais constantes, as organizações precisam estar constantemente se renovando ao aproveitar as habilidades existentes e, ao mesmo tempo, explorar o desenvolvimento de novas habilidades.

Desta forma as estruturas verticalizadas, rígidas e com funções claramente especificadas estão dando espaço para estruturas com características orgânicas, adaptáveis às demandas do ambiente, através da utilização de horizontalização organizacional, foco no desenvolvimento dos times e utilização de estruturas flexíveis, temporárias (OWEN, 2009; GREEN JR; INMAN;

BIROU, 2011; MANSOOR *et al.*, 2012). Através da utilização de novas estruturas, as organizações estão buscando se tornar cada vez mais criativas, competitivas e inovadoras, uma vez que estes são fatores que afetam diretamente sua performance (MADHANI, 2019) e, como apresentado por Burns e Stalker (1961), em setores dinâmicos da economia, as organizações que contam com estruturas orgânicas são mais efetivas do que aquelas que se baseiam em estruturas mecanicistas.

1.1.2. A liderança em um novo contexto

Em um ambiente em constante mudança, conforme previamente neste estudo descrito, o modelo de liderança tem também passado por alterações e atualizações de modo a melhor lidar com os novos desafios. Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) trazem que os modelos de liderança advindos do último século são o resultado de paradigmas hierárquicos e burocráticos. Estes modelos são efetivos em um ambiente econômico baseado na produção de bens físicos, porém não se adaptam em uma economia orientada pelo conhecimento com a qual estamos vivendo.

Ao se explorar as funções da liderança, e suas novas formas nos contextos atuais, importante abordar, de forma breve, a evolução do tema. Os estudos sobre as funções da liderança têm em Henri Fayol (1841–1925) um marco inicial. Em seu *Administration Industrielle ET Generale* (Administração Industrial e Geral, 1916) este engenheiro francês descreve sua experiência como um diretor de minas, tendo foco no controle de custos ao longo da cadeia produtiva. Seus estudos são baseados em cinco principais elementos: o planejamento, a organização, o comando/liderança, coordenação e controles (McNAMARA, 2009).

Ainda utilizando o estudo de McNamara (2009) como referência, observa-se a evolução do estudo da liderança, com destaque para as diferenciações de Burns e Stalker (1961) entre organizações mecanicistas e as organizações orgânicas. A tabela 1 abaixo – Organizações Mecanicistas e Orgânicas e suas características – auxilia na comparação das principais características.

Tabela 1 – Organizações Mecanicistas e Orgânicas e suas características

Organizações Mecanicistas e Orgânicas e suas características	
Organizações Mecanicistas	Organizações Orgânicas
Diferenciação rígida do trabalho por nível de especialização das tarefas	Design organizacional fluida que facilita a flexibilidade, a adaptação e a redefinição de tarefas
Definições precisas do papel funcional	Os membros da organização estão pessoalmente e ativamente comprometidos com isso além do que é basicamente operacional ou funcionalmente necessário
Delegação clara de responsabilidades	Difusão de comprometimento em toda a organização
Centralização do conhecimento e tomada de decisão	Comunicação lateral que consiste em informações e conselhos, em vez de instruções ou decisões do alto escalão
Estrutura hierárquica de controle, autoridade e comunicação	A empresa orgânica tenta se remodelar para lidar com novos problemas e enfrentar contingências imprevistas

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do estudo de McNamara (2009)

Desta forma é possível observar que as características das organizações orgânicas se mostram mais alinhadas com as necessidades atuais. Neste ambiente em constante mudança, solucionar, mesmo que parcialmente, novos problemas com alto grau de impacto ganha destaque frente a implantar uma solução completa sobre um problema que pode vir a deixar de ser prioritário, dada rapidez da evolução do mercado e mudança nos hábitos dos consumidores. Como dito pelo conhecimento popular: nada mais ineficaz do que ser eficiente na atividade que não deveria ser realizada!

Neste cenário, adiciona-se ao papel do líder funções de perfil humano, focado no desenvolvimento dos liderados. Devido às novas características do ambiente de negócios, o papel do líder passa a ser cada vez mais voltado às rotinas de mentoria e ao *coaching* dos envolvidos (HARMS, CREDÉ; 2010), não mais se limitando a funções gerenciais. Esta evolução do papel da liderança se torna um mecanismo essencial para a sobrevivência da organização de alguma forma (HAZY, 2011), novas competências passam a ser esperadas, tais quais a capacidade de solucionar problemas complexos, o desenvolvimento de pensamento

crítico, criatividade, gestão de pessoas e coordenação de ações junto a outros times (UHL-BIEN; ARENA, 2018) na busca por soluções.

Desta forma, a liderança passa a ir além das capacidades individuais do líder, passando a se tornar o produto da interação, da tensão e das regras de troca que regem as mudanças nas percepções e compreensão (LICHTENSTEIN *et al.*, 2006) dos assuntos ao longo da busca pela entrega de resultados. Desta forma, o conceito de liderança deve passar por ajustes, alterar seu foco de modelos baseados em competências técnicas para um modelo com ênfase no capital social, buscando facilitar o movimento de ideias através de pontes e intermediações (ARENA; UHL-BIEN, 2016).

1.2. Problemática e Questão de Pesquisa

Diante de um futuro tão promissor quanto desafiador, a pergunta que este estudo se propõe a explorar é “As características da liderança, seja ela Administrativa ou Generativa, influenciam na ambidestria organizacional das unidades de negócio nas quais atuam?”.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo geral

Este estudo tem por objetivo buscar explorar se há influência das características da liderança, sendo ela Administrativa ou Generativa, frente a cultura organizacional e sua ambidestria em organizações atuantes no mercado brasileiro.

1.3.2. Objetivos específicos

Ao longo de seus esforços este estudo busca:

- I. Identificar as características de liderança envolvidas com um ambiente ambidestro;
- II. Mapear as características culturais presentes em um ambiente ambidestro;
- III. Desenvolver modelo que auxilie na mensuração do grau de influência da liderança junto a cultura organizacional;

1.4. Justificativa

Ao buscar trazer à luz sobre a forma como as características da liderança podem influenciar a cultura organizacional sob o aspecto da ambidestria, este estudo busca poder ser utilizado como ferramenta de suporte para o desenvolvimento de líderes alinhados com as demandas atuais e auxiliar no desenvolvimento de cultura ambidestra nas organizações, utilizando-se de base teórico-empírica nesta apresentada.

A relação entre as características da liderança e impactos no desenvolvimento da cultura ambidestra, apresenta-se como tema não novo, havendo base teórica existente, porém a busca pelo grau de influência entre as características da liderança Administrativa e Generativa, e, a ambidestria, além da busca do tipo da liderança mais eficaz na utilização da ambidestria, apresenta espaço para pesquisa.

Atualmente, na busca pela diferenciação de seus serviços e produtos, as organizações não podem limitar seus esforços na otimização e eficiência dos recursos (MADHANI, 2019). Como apresentado por Birkinshaw e Gibson (2004), os líderes de organizações de sucesso vão além de explorar o valor de seus ativos proprietários e retirar custos das operações existentes, elas buscam pelo equilíbrio entre a adaptabilidade, com sua busca por inovação e criação de conhecimento, e o alinhamento da estrutura por resultados, temas presentes em uma cultura organizacional ambidestra.

Vale menção ao momento temporal em que este estudo está sendo realizado, no qual uma pandemia impacta o globo como um todo, forçando novas formas de trabalho, como o *home-office*, avanço no uso de tecnologia, entre outros. Este cenário demanda novas formas de liderar, e consequente desenvolvimento de novas habilidades dos líderes. Temas como adaptabilidade das organizações, geração de conhecimento, flexibilidade, aqui apresentados, ganham destaque.

Desta forma, sob o aspecto gerencial, os líderes seguem tendo que lidar com demandas momentâneas, a busca por eficiência e a manutenção do negócio, ao mesmo tempo que precisam atentar para o surgimento de novos competidores e possíveis disrupções do modelo de negócio, fazendo com que o desenvolvimento de uma cultura ambidestra na organização ganhe ainda mais importância.

2. REVISÃO TEÓRICA

It is the theory that decides what can be observed.

Albert Einstein (1879–1955)

Com o objetivo de buscar um suporte teórico a este estudo, assim como trazer uma visão atual ao mesmo, nesta seção este estudo irá explorar as bases teóricas acadêmicas para as seguintes dimensões:

- I. Liderança, uma breve visão sobre sua evolução, a liderança em ambientes complexos e as diferentes características de uma liderança voltada para a melhoria do dia a dia e da liderança que busca pela criação de novos conhecimentos;
- II. A ambidestria e as diferentes características culturais de ambientes que buscam pela otimização e pela geração de conhecimento e inovação subsequente.

2.1. Liderança

As we look ahead into the next century, leaders will be those who empower others.

Bill Gates (1955–Atualmente)

2.1.1. A liderança e sua evolução ao longo dos tempos

O termo “Líder” tem sua origem no inglês antigo e significa “ir a frente como guia”. Foi utilizado pela primeira vez em 1837, por um jornal britânico, em um artigo de opinião para descrever uma pessoa no comando (MACMILLAN, 2019). O estudo científico do tema, segundo Van Seters e Field (1990), não teve início antes do século 20, sendo a liderança um dos mais observados, e menos compreendidos, fenômenos da terra.

O trabalho de Burns (1978) é considerado crítico para a teoria da liderança, uma vez que altera o foco de estudo da teoria do comportamento do líder para as relações entre líderes e seguidores (McINNES, 2009). Desta forma, os líderes se tornam atores principais para criar as condições dentro das quais os processos ocorrem (LICHTENSTEIN *et al.*, 2006).

O conceito de liderança, e seus diferentes modelos e teorias, tem sido largamente explorado ao longo do tempo. Predominantemente, o conceito de liderança envolve o processo de influência entre uma figura central, o líder, e seus colaboradores (BASS, 1990; ROST, 1991; YUKL, 2010), podendo envolver duas, ou mais, pessoas no tema (BASS; AVOLIO, 1990) na

busca por incrementar a performance tanto dos indivíduos envolvidos quanto das organizações (POLICARPO; BORGES, 2016). Rost (1991, p. 08) explora o conceito como:

Liderança é um processo de influência mútua, no qual líder e colaboradores influenciam um ao outro sobre a realização de mudanças reais que reflitam seus propósitos mútuos. Colaboradores desenvolvem seu relacionamento com o líder não necessariamente a partir da autoridade deste. Líderes e colaboradores podem trocar de lugar ao longo do processo. Pode haver diversas relações de liderança em uma organização, e não necessariamente os mesmos líderes. Os propósitos geralmente não são estáticos, mas, sim, em constante mudança uma vez que líderes e colaboradores estão em movimento e desenvolvimento constante (tradução nossa).

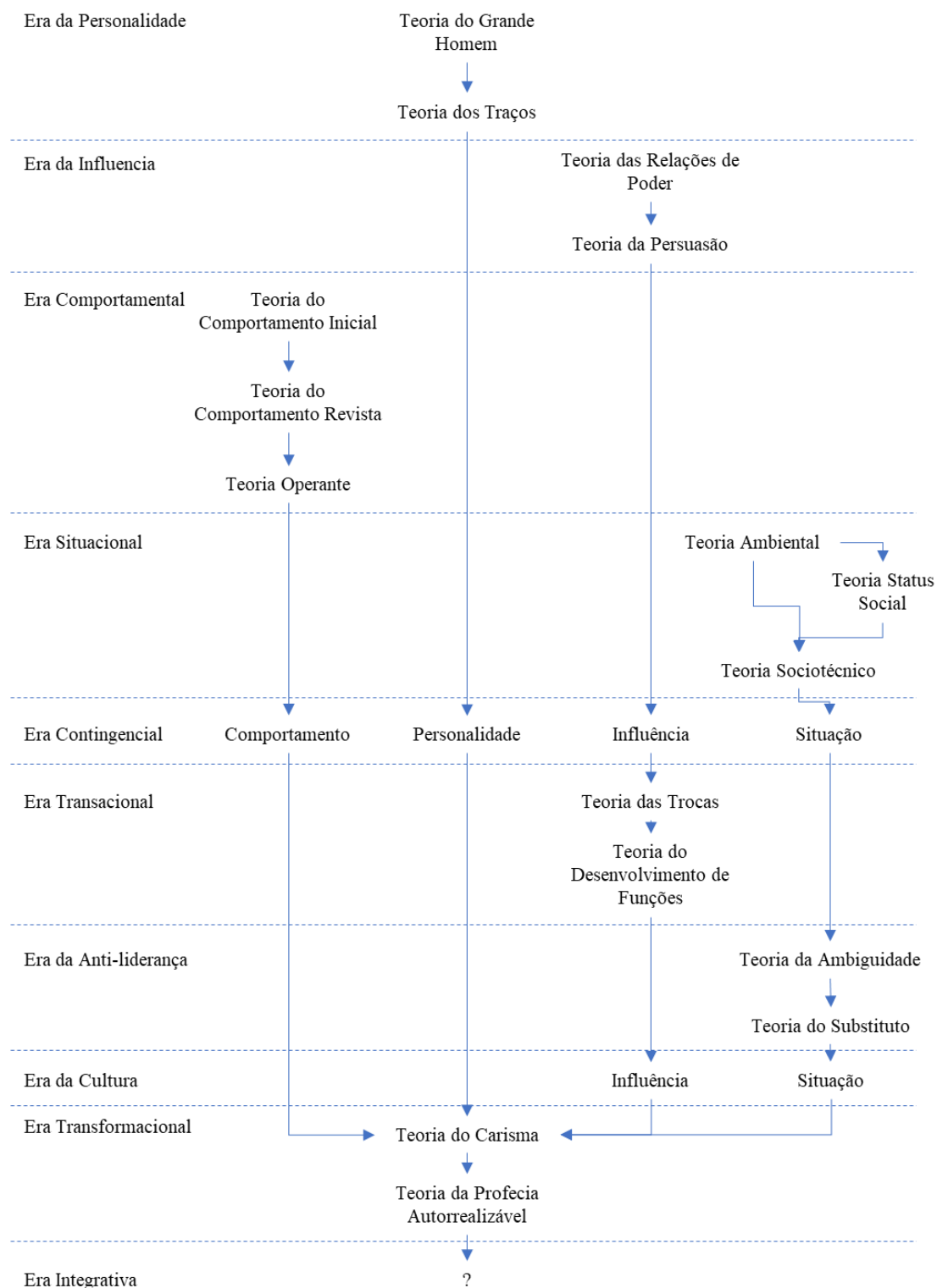
A atuação da liderança possui papel fundamental no desempenho dos liderados. Zebral (2017) traz que a liderança tem o potencial para otimizar a performance dos colaboradores, chegando a ter maior impacto que a política de remuneração dos envolvidos. Reforçando o papel da liderança e sua influência nos resultados, Turner e Baker (2018) descrevem que as ações dos líderes apresentam o potencial de impactar a rotina, e consequente resultado, dos liderados de forma positiva ou negativa. Ao final, a forma de liderar, com seu processo de influência mútua entre líder e liderado, tem o potencial de gerar resultados que vão além das diretrizes formais da organização (KATZ; KAHN, 1966).

Este trabalho busca analisar a liderança como sendo um processo de influência mútua em busca de eficiência e melhores resultados (JOST, 2013), tornando-se uma fonte de vantagem competitiva ao otimizar impactos nas finanças e demais mensuradores de performance organizacional (PARRY, 2000).

Uma vez que o ambiente de negócios, cultura e hábitos dos consumidores passam por alterações de forma constante, as formas de gestão são obrigadas a refletir as mudanças do ambiente. Neste cenário os líderes são desafiados a romper com o molde, ser inovadores além dos limites e focar nas complexas demandas de situações do século 21, que vão desde a economia de curto prazo até ambientes organizacionais mais tradicionais (KRAMER; PAGE; KLEMIC, 2019).

A árvore evolucionária da teoria da liderança – Figura 1 abaixo – nos auxilia a visualizar sua evolução ao longo do tempo.

Figura 1 – Árvore evolutiva da liderança



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do trabalho de Van Setter e Field (1990)

Baseado no estudo de Van Seter e Field (1990) é possível analisar a Figura 1, acima, com uma breve descrição das características de cada fase:

- I. Era da Personalidade – primeiro estudo formal sobre liderança e consequente início da compreensão do processo de liderança. Nesta fase, são exploradas as características de personalidade e comportamento de grandes líderes ao longo da história, os chamados “grandes homens”. Pelo fato de a personalidade ser uma característica muito pessoal, e dificilmente replicável, recebe grande crítica. Bowden (1927) tem seu estudo como referência para esta fase. Ao longo da sua evolução o foco passa a explorar quais os traços da liderança, e acordos entre as partes, que quando adotados otimizam o potencial do líder assim como a performance dos liderados.
- II. Era da Influência – reconhece a liderança como resultante do relacionamento entre indivíduos e não um ato solitário do líder. Nesta fase, o poder nos relacionamentos é centralizado no líder, reforçando um conceito de gestão verticalizada e hierarquizada. Como apresentado por Schenk (1928), o líder é visto como o dominante no relacionamento líder e liderado. Interessante considerar que mesmo nos dias de hoje este tipo de estrutura ainda é amplamente utilizada apesar das limitações quanto a sua eficácia (FRENCH JR., 1956).
- III. Era do Comportamento – tem nos comportamentos, e o que estes acarretam, a fonte de efetividade dos líderes. Fleischman e Harris (1962) reforçam a importância desta era devido ao forte suporte empírico. Possui seu foco, principalmente, em dois traços comportamentais dos líderes, sendo estes (i) a busca pela forma de execução de tarefas e (ii) em como realizam atividades advindas da preocupação com os indivíduos e coesão do grupo sob liderança.
- IV. Era Situacional – esta teoria defende que não existem estilos corretos ou errados de liderança, mas sim que as atitudes tomadas pelos líderes, conforme a situação apresentada, que fazem a diferença (BLANCHARD; HERSEY, 1996). As características de adaptabilidade demandada a liderança foram amplamente utilizadas em programas de desenvolvimento uma vez que estudos demonstram que todos nos níveis das organizações identificam a adaptabilidade como um traço positivo da liderança (WRIGHT, 2017; SILVERTHORNE, 2000).
- V. Era Contingencial – pela primeira vez a liderança foi vista como um processo mais complexo, não resumida a traços de comportamentos isolados ou, ainda, situações específicas. Fiedler (1964) busca explorar a efetividade da liderança correlacionando características específicas utilizadas em situações desafiadoras à liderança. O resultado, positivo ou negativo, o auxilia a identificar os estilos mais eficazes

utilizados por diferentes líderes. Pela perspectiva da liderança contingencial, todos possuem potencial para realizar o papel de liderança, desde que respeitadas as políticas internas, a cultura organizacional e que sejam realizadas tarefas que reforcem as características de liderança esperadas (VIGODA-GADOT, 2007).

- VI. Era Transacional – sob a perspectiva transacional o processo de liderança tem sua base no processo de influência recíproca entre líder e liderado, seus desenvolvimentos ao longo do tempo e interesse, em comum, de otimizar suas performances (JUNG; SOSIK, 2002) em busca de objetivos combinados. Conforme o desempenho dos liderados, líderes proveem reconhecimento, e punições, frente a objetivos previamente acordados (JUNG; SOSIK, 2002; RAFFERTY; GRIFFIN, 2004) levando a diferentes formas de relacionamento, e acordos não formais, entre o líder e seus liderados. Os líderes transacionais assumem um papel tanto construtivo, ao clarificar o esperado, suportar e reconhecer liderados que conseguem alcançar os objetivos traçados, quanto corretivo ao realizar os ajustes necessários quanto os problemas ocorrem (GUHR; LEBEK; BREITNER, 2018).
- VII. Era do Anti-líder – nesta fase, o processo de liderança, e a existência de uma teoria que a explica, passa por um grande questionamento. Calder (1977) define o processo de liderança como uma atribuição auferida por outras pessoas junto a um membro do grupo, indiferente de seus comportamentos e habilidades, enquanto Mitchell (1979) reforça este ponto de vista ao defender que o processo de liderança não passa de um fenômeno advindo da percepção do observador. Desta forma, situações específicas, atividades, indivíduos participantes do grupo ou variantes organizacionais possuem a capacidade de substituir, ou anular, o papel do líder (KERR; JERMIER, 1978) e sua habilidade de influenciar o resultado de atividades.
- VIII. Era da Cultura – como uma evolução da era do “anti-líderes” esta fase defende que uma vez criada uma forte cultura organizacional, os colaboradores irão se auto liderar (MANZ, SIMS JR.; 1987) em busca de resultados, sem a necessidade de uma figura central, representada pelo líder. Desta forma a liderança passa a ser vista como um processo coletivo entre os membros da organização, com interdependência, relacionado a interações sociais que propiciam o aprendizado (FLETCHER; KAUFER; 2003) coletivo. Neste cenário, o processo de liderança deixa de ser focado nas pessoas como líderes ou liderados, passando a ter seu foco nas ações que estão envolvidos e os processos sociais nos quais os envolvidos dão significado a estas ações

(DERUE, 2011). Importante trazer ao leitor o ponto defendido por Schein (1985) de que neste modelo a liderança formal somente se faz necessária quando da necessidade de uma nova cultura a ser criada.

- IX. Era Transformacional – como apresentado no estudo de Van Seter e Field (1990) esta era representa a última, e mais promissora, fase do desenvolvimento evolucionário na teoria de liderança. A liderança transformacional considera quatro dimensões na base de atuação do líder, sendo estas, (i) a influência idealizada, ou seja, a capacidade de criar um modelo na forma de atuar sendo referência para os liderados, (ii) a motivação aspiracional, através do desenvolvimento de visões do futuro que coloquem em perspectiva os desafios de forma positiva e otimista, (iii) o estímulo intelectual, ao estimular os liderados a pensarem os desafios do dia-a-dia através de novas perspectivas, e (iv) a consideração pelo indivíduo, ao reforçar a importância do tratamento personalizado, e do cuidado, para com cada liderado (Bass, 1999; Bass; Avolio, 1995). A liderança transformacional tem como maior objetivo alinhar as atitudes e comportamentos dos liderados para a criação de valor para as organizações enquanto, ao mesmo tempo, auxilia no crescimento profissional dos liderados através de mudanças patrocinadas pelo líder (CARMELI *et al.*, 2014).

Ao longo da evolução sobre o entendimento do que é liderança, e as mudanças do que se é esperado do líder, os estudos demonstram o movimento de estruturas centralizadas, hierarquizadas e dependentes desta figura central, o líder, para algo mais horizontalizado, nas quais o poder é descentralizado e flutuante dando espaço para que todos realizem contribuições para o resultado final e, com isso, alcançando soluções mais ricas, rápidas e robustas para o momento.

2.1.2. A teoria da liderança em ambientes complexos

Conforme apresentado anteriormente neste estudo, é cada vez mais reconhecido que modelos de gestão hierarquizados, verticalizados e rígidos, são na melhor das hipóteses simplistas (OSBORN; HUNT; JAUCH, 2002) para os dias atuais com seu ambiente de negócios altamente complexo.

Apesar do termo “complexo” ser utilizado de forma recorrente e ampla no mundo dos negócios, poucos conseguem descrever do realmente se trata. Uhl-Bien e Arena (2017) definem que apesar do nome, o conceito de complexidade, por si só, é simples: trata-se da alta interconectividade entre os diferentes fatores presentes nos ambientes, podendo a mudança de

um destes fatores levar a alterações inesperadas, e até mesmo irreversíveis, a um ou mais fatores. Backlander (2019) reforça o aspecto da interdependência dos fatores, adicionando como elementos da complexidade, os altos níveis de incerteza e ambiguidade presentes nesta era voltada para o conhecimento (CLEGG; WATERSON; AXTELL, 1996; DAVENPORT, 2005), as mudanças constantes (EISENHARDT, 1989) e a dependência por constantes inovações (RIOLLI-SALTZMA; LUTHANS, 2001).

Vale explorar, de forma rápida por não ser o objeto principal deste estudo, a distinção entre complexo e complicado. Ainda citando Uhl-Bien e Arena (2017) estudiosos da complexidade descrevem esta distinção de forma simples. Sistemas complicados são aqueles nos quais a combinação de inúmeros fatores leva a algo maior, mas sem que haja alteração dos fatores em si. Um avião se faz um bom exemplo, pois a combinação das peças leva a algo maior, porém as peças não sofrem alteração por si só e, caso desejado, é possível desmontar o avião e reaver as peças originais. Quando se tratando de sistemas complexos, a combinação dos fatores leva a algo novo, porém com a alteração dos fatores si. Como exemplo, pode-se citar a maionese, que em seu processo de preparo utiliza da combinação de diferentes ingredientes – ovos, óleo, limão – e, mesmo se desejado, não é possível retorná-los ao estado original após sua combinação.

Neste cenário de elevado grau de complexidade, a forma de liderar passa por mudanças profundas, uma vez que a demanda por resultados previamente desejados e alinhados, fixos, em um ambiente passando por mudanças constantes, de formas inesperadas e até mesmo imprevisíveis, torna-se algo quase que paradoxal (BACKLANDER, 2019). Hazy (2011) adiciona ao tema ao defender que as funções da liderança tiveram que evoluir, tornando-se mecanismos essenciais para o potencial de sobrevivência das organizações em sua busca por atingir determinado propósito. Com isso a figura do líder representada por um único indivíduo responsável por manter claro aos liderados a definição do objetivo previamente acordado e, ao mesmo tempo, responsável por explorar novas oportunidades e soluções demandadas pelo ambiente, torna-se datada.

A concepção do líder como um indivíduo que possui a capacidade inata de planejar o futuro, tomar decisões racionais, corretas (LICHTENSTEIN *et al.*, 2006; BLUEDORN, 2002) e controlar as relações sociais (LICHTENSTEIN *et al.*, 2006; MEINDL; EHRLICH; DUKERICH, 1985) passa por revisão dando espaço para uma nova interpretação na qual a liderança é um resultado mensurável do coletivo, ao invés de um conjunto de comportamentos apresentados, e observáveis, por um único indivíduo designado como “o líder” (HAZY;

PROTTAS, 2018). Backlander (2019) reforça a concepção da liderança como resultado do coletivo, advindo do processo de interação entre os indivíduos e servindo como o motor de inovações nas organizações. Desta forma, ao invés de focar somente em indivíduos no topo da organização, passa-se a considerar que a liderança ocorre em meio à dinâmica dos grupos, e nos processos de aprendizagem política e organizacional, de forma espontânea e auto organizada (MARION; UHL-BIEN, 2001; STACEY, 1995). Com isso, há uma busca por um padrão de organização social reconhecível, e relacional, entre indivíduos heterogêneos, autônomos, à medida que se organizam em um sistema de ação (HAZY; UHL-BIEN, 2015) em busca de um objetivo em comum. Com isso, uma nova mentalidade está começando a emergir, considerando que os processos sociais são demasiados complexos, e até mesmo confusos, para que a responsabilidade pela definição e busca dos resultados seja atribuída a um único indivíduo ou, até mesmo, resultante de um conjunto de eventos previamente planejados (FINKELSTEIN, 2002; MARION; UHL-BIEN, 2001).

Para auxiliar no estudo da forma de liderar em ambientes altamente complexos a Teoria da Liderança em Ambiente Complexos (*Complex Leadership Theory* – CLT doravante) explora o papel da liderança nas organizações, através das quais ações interdependentes entre diversos indivíduos se combinam em busca de um objetivo em comum (DRATH, 2001; MEYER; GABA; COLWELL, 2005). Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) defendem a busca pela utilização conjunta dos diferentes ativos intelectuais da organização na criação e distribuição do conhecimento, ao invés da dependência da inteligência de pessoas chave no alto escalão das organizações.

Pelas lentes da CLT, um novo entendimento para o conceito de liderança ocorre, no qual a liderança é resultado de um evento emergente ao invés das ações isoladas de um único indivíduo (LICHTENSTEIN *et al.*, 2006) ao identificar e explorar as estratégias e comportamentos que buscam pelo desenvolvimento do conhecimento, adaptabilidade e criatividade (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007) nos grupos de indivíduos e, consequentemente, em toda organização.

A CLT é uma teoria que busca adequar o papel da liderança em organizações orientadas ao conhecimento, atuantes em um cenário competitivo complexo, e para as quais a rápida produção de conhecimento e inovação é crucial para a sobrevivência (BACKLANDER, 2019; UHL-BIEN, MARION; McKELVEY, 2007) enquanto não descarta a manutenção do dia-a-dia, assim, se mostrando muito relevante para os tempos atuais. Lichtenstein *et al.* (2006) defende que a CLT tem como contribuição fundamental fornecer uma visão consolidada sobre

dinâmicas interativas entre os indivíduos. Esta forma de interação já teve sua importância reconhecida por diversas teorias da liderança emergentes, tais quais a liderança compartilhada (PEARCE; CONGER, 2003), liderança coletiva (WEICK; ROBERTS, 1993), liderança distribuída (GRONN, 2002), liderança relacional (DRATH, 2001; UHL-BIEN, 2006), liderança adaptativa (LINSKY; HEIFETZ, 2002), e liderança como uma meta-capacidade organizacional emergente (HAZY, 2004).

Pela CLT, o líder passa a ter papel de destaque na criação de ambientes que patrocinem interações sociais que levem ao desenvolvimento dos indivíduos e, conseqüentemente, da organização por um todo. Hazy e Prottas (2018) trazem que, apesar das interações serem realizadas de maneiras similares a estruturas mais tradicionais, pela CLT estas interações possuem como finalidade impactar a estrutura organizacional por completo, ao influenciar os indivíduos a definirem metas específicas, e realizá-las através de pequenas entregas constantes, que ajudam a organizar atividades e melhorar a eficácia coletiva. A teoria vê a convivência entre a ordem e o aparente caos criado pelas mudanças como algo benéfico, e que traz a integração entre a rigidez das organizações com o ambiente social como um quadro complexo para a liderança, totalmente integrado dentro da psicologia social da organização (WEICK, 1979; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Em suma, aos olhos da CLT os resultados organizacionais não podem ser ordenados diretamente, uma vez que estes são resultantes das interações sociais realizadas entre os indivíduos (BACKLANDER, 2019) em um ambiente a ser fomentado, e patrocinado, pelo líder.

Dada nova forma de observar o papel do líder, há uma ressignificação das competências esperadas, uma vez que a abordagem centrada somente no capital humano é obrigada a considerar novos fatores, tais quais, o valor do capital social (ARENA; UHL-BIEN, 2016). Com isso o foco da liderança passa a ser na viabilidade da adaptabilidade, aprendizado, conhecimento e agilidade das organizações, ao invés da liderança focada exclusivamente na eficiência e controle (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007). Como mencionado por Sant'Anna, Oliveira e Diniz (2013, p. 03):

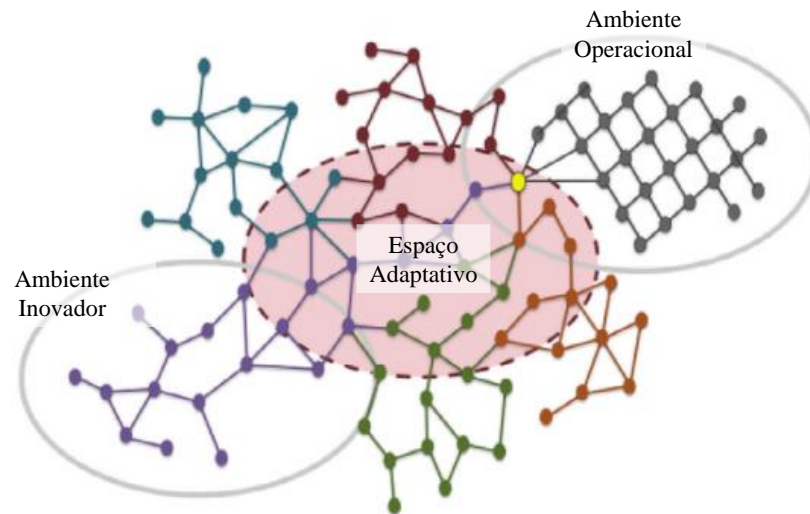
A noção de "competências" constitui uma ideia consideravelmente antiga, porém atualmente (re)conceitualizada e (re)valorizada devido a fatores como os processos de reestruturação da produção em curso, a imprevisibilidade das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as consideráveis mudanças características do mercado de trabalho (tradução nossa).

A CLT oferece um marco teórico que foca especialmente no desafio das organizações entre equilibrar ordem e desordem, reconhecendo que as organizações são compostas por funções burocráticas, administrativas que buscam manter o dia a dia, assim como funções dinâmicas, emergentes e informais, que tendem a levar a inovações diversas (BACKLANDER, 2019). Ainda considerando Backlander (2019), esta busca pelo equilíbrio entre as estruturas organizacionais formalizadas e as estruturas informais, quando realizado em um ambiente que considera a complexidade e adaptabilidade dos sistemas, leva ao aumento da produtividade, do aprendizado coletivo, surgimento da criatividade e novos conhecimentos das organizações. Com isso, busca pelo desenvolvimento de ambiente que permita a manutenção do dia a dia ao mesmo tempo que busca por inovações, e que no durante lide com mudanças imprevisíveis, não lineares, diversas, e muitas vezes inter-correlacionadas torna-se o grande desafio para o líder. Os estudiosos do tema, nomeiam este ambiente como um “Sistema Complexo Adaptativo” ou “CAS – *Complex Adaptive System*”.

A liderança utilizando-se do CAS explora como o líder afeta, e é afetado, pelas interações sociais que ocorrem nas redes de contatos das quais ele faz parte, e como ele utiliza-se destas redes (UHL-BIEN; MARION, 2009) para fazer com que os sistemas se adaptem conforme a evolução do ambiente nos quais estão inseridos (HOLLAND, 1995). Pode-se dizer que os sistemas adaptativos complexos (ou CAS) utilizam-se do relacionamento dinâmico entre diferentes indivíduos, ou agentes, que estão ligados de forma colaborativa em busca de um propósito, ou objetivo, comum (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007).

A Figura 2, abaixo, auxilia a observar como o CAS ocorre a partir das interações ordenadas, formalizadas, do ambiente operacional em conjunto com as interações realizadas de forma informal, no âmbito social no qual o líder navega.

Figura 2 – O espaço adaptativo e suas interações



Fonte: Arena e Uhl-Bien (2016)

Desta forma, observa-se que através da utilização do CAS, as organizações orientadas ao conhecimento têm no uso de discussões coletivas, considerando as formas estruturadas, advindas de um ambiente de cunho operacional, ou de formas orgânicas, informais, realizadas em um ambiente inovador, levam a soluções maiores que as que seriam atingidas por ações individuais. Neste ambiente, os agentes, suas ideias e eventos passam a se cruzar, e “colidir”, de forma inesperada e as mudanças emergem naturalmente deste processo interativo (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007). Buscando por este equilíbrio dinâmico, entre a manutenção do dia a dia e explorar novos conceitos, os líderes devem buscar por uma organização “semiestruturada”, ao invés de uma estrutura muito rígida (i.e.: estruturas mecanicistas) ou demasiadamente desestruturada (i.e.: estruturas orgânicas) (ARENA; UHL-BIEN, 2016). Como diz o ditado popular: Duas cabeças pensam melhor que uma. Mas é preciso que elas pensem em conjunto para se alcançar o resultado pretendido (Eder Ribeiro).

2.1.3. Componentes da liderança em ambientes complexos

A liderança em ambientes complexos (CLT), busca criar ambientes que patrocinem a discussão entre os participantes da organização sobre os problemas e desafios apresentados pelo ambiente, levando a inovações para a manutenção do dia a dia ao mesmo tempo que cria soluções para novas demandas internas e de mercado. Uhl-Bien e Arena (2017) defendem que nestes ambientes a liderança ocorre quando indivíduos, de diferentes senioridades e habilidades, são mobilizados e seus esforços conjuntos trabalham na busca por novas oportunidades e soluções para problemas e desafios. Com isso, o líder busca alavancar as vantagens

competitivas atuais em busca de otimizar a performance instalada enquanto viabiliza formas de a organização inovar, e se adaptar de forma eficiente, para os desafios futuros (ARENA; UHL-BIEN, 2016).

O líder busca desenvolver regras locais que orientem os comportamentos aceitos e formas de interações entre os indivíduos, à medida que realizam seu trabalho em unidades de negócios, departamentos e, conseqüentemente, em toda a organização (HAZY; PROTTAS, 2018) conforme resultados positivos são alcançados. Desta forma, o líder utiliza-se de modelos para definir os propósitos e aspirações para si mesmo e para os demais, os quais, em troca, impactam a organização uma vez que suas ações e escolhas impactam no surgimento e implantação de novas capacidades (HAZY, 2011).

Como apresentado por Holland (1975), em um sistema adaptativo complexo, as atividades da liderança devem ocorrer localmente para ter relevância, e a partir de seus resultados, serem alçadas para toda a organização através de processos formais ou da rede de contatos dos indivíduos. A necessidade de o processo de liderança ocorrer de forma local, advém da intenção em se ter indivíduos que dividam interesses, conhecimento e objetivos em comum (LICHTENSTEIN *et al.*, 2006) trabalhando de forma conjunta, levando ao desenvolvimento dos envolvidos assim como da organização por um todo.

O conjunto destas atividades de liderança, realizadas de forma local, fornecem à organização a habilidade de evoluírem suas capacidades operacionais e dinâmicas (HELFAT *et al.*, 2006) de forma a lidar com os desafios e demandas apresentados pelo ambiente em que atuam. Hazy e Uhl-Bien (2014) trazem que o conjunto destas ações locais de liderança criam uma rede estrutural social de influência e *feedback*, viabilizando a conexão de diferentes elementos da organização que, em conjunto, orientam o surgimento dos objetivos organizacionais contando com diferentes esforços que se complementam em busca de um objetivo maior, em comum.

O objetivo da liderança em um ambiente adaptativo complexo é desenvolver um ambiente propício para discussões constantes entre os indivíduos, no qual a interação entre os agentes cria tensões através das quais novas informações surgem e que, quando implementadas, levam a mudanças positivas (UHL-BIEN, 2006) na organização. Ao longo das interações entre os indivíduos, estes podem experimentar a tensão de terem sua base de conhecimento pessoal desafiada (LICHTENSTEIN *et al.*, 2006) constantemente através de questionamentos mútuos, em um espaço que mantém o diálogo construtivo e conflitos de ideias (BACKLANDER, 2019) como práticas patrocinadas pelo líder. A partir destas interações constantes, em resposta às

pressões e desafios apresentados, são identificadas as oportunidades para melhoria do desempenho, e inovação (UHL-BIEN; MARION, 2009) da organização ao combinar diferentes experiências, habilidades e pontos de vista de forma a atingir um objetivo comum a todos.

Neste ambiente, no qual as interações ocorrem de forma recorrente, envolvendo indivíduos distintos, indiferente a seus níveis hierárquicos e habilidades, é deixada de lado a crença de que o papel do líder é o de “minimizar conflitos”, uma vez que o conflito vivido neste ambiente é a chave para a inovação e adaptabilidade nas organizações (ARENA; UHL-BIEN, 2016). Com isso, os líderes passam a ser vistos como peça fundamental no patrocínio, e criação de um ambiente com regras que propiciem a discussão entre diferentes envolvidos, deixando de observar somente a gestão de resultados previamente alinhados e controlar a forma como os indivíduos executam sua rotina, de forma a aproveitar a pressão gerada pelas constantes interações que ocorrem.

Para que o líder possa atuar de forma a manter o dia a dia, observar o mercado com suas novas demandas e, ainda, criar o ambiente necessário para que as discussões ocorram, na CLT são consideradas três diferentes dimensões da liderança: a dimensão empreendedora ou de criação, a dimensão administrativa ou operacional e a dimensão habilitadora. A liderança será realizada de forma mais eficaz quanto a habilidade do líder em se mover de forma confortável, e ágil, entre estas dimensões de forma a introduzir, adaptar e avançar com ideias inovadoras (UHL-BIEN; ARENA, 2017) conforme a necessidade. A seguir, este estudo apresenta um breve desenvolvimento de cada dimensão, fornecendo ao leitor base teórica para análise.

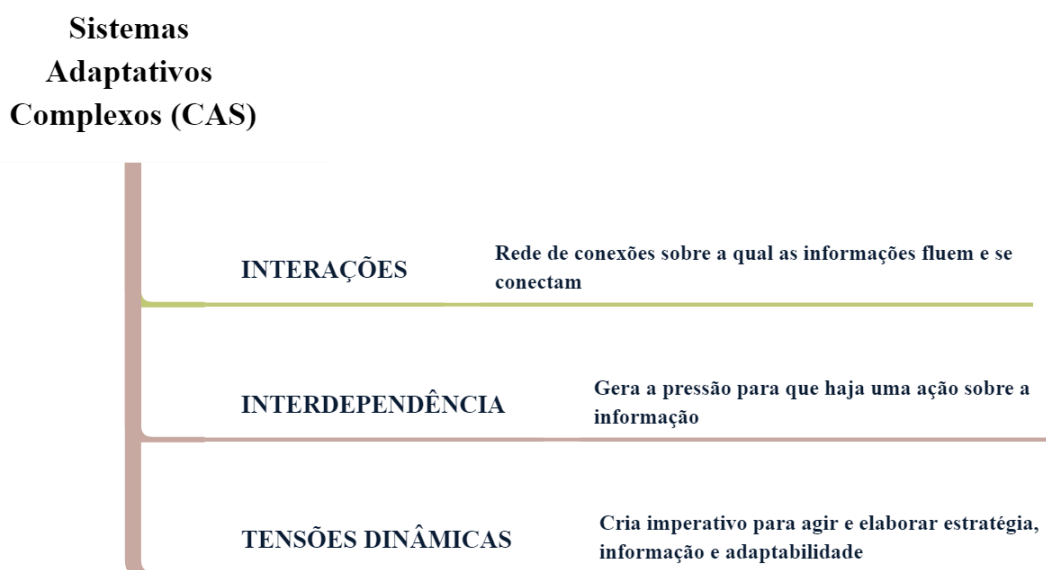
2.1.3.1. A liderança habilitadora

Primeiramente, vale explorar a dimensão habilitadora. Esta dimensão tem como objetivo criar, manter e desenvolver o ambiente no qual a CLT ocorre, denominado Sistema Adaptativo Complexo, doravante CAS (*Complex Adaptive System*). A criação do ambiente é um fator crucial para a CLT, uma vez que busca possibilitar o balanceamento entre a estrutura formal da organização versus a flexibilidade na forma de interagir e atuar. Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) descrevem que esta dimensão busca estruturar as condições necessárias para a busca por soluções criativas aos problemas, adaptabilidade e aprendizado conjunto. Esta é uma dimensão única da liderança, quando alinhada da forma correta com as dimensões empreendedora e operacional auxilia as organizações a atuarem de forma ágil em face a complexidade do ambiente (UHL-BIEN; ARENA, 2017).

Esta dimensão busca criar uma atmosfera onde diversas ideias interagem, permitindo que a heterogeneidade dos agentes interdependentes crie a pressão necessária para que se adaptem frente suas diferenças (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007). Ainda segundo Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) este tipo de liderança busca pelo equilíbrio entre a liberdade e padronização para atender as demandas de ambientes altamente complexos e, com isso, criar o engajamento necessário ao espaço adaptativo para as organizações. Hazy (2011) descreve esta dimensão da liderança como o fator que catalisa a variação, e recombinação, das capacidades organizacionais para tornar possível a adaptação em todo o sistema.

Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007) discorrem que esta dimensão da liderança precisa promover as interações realizadas de forma constante, reforçando a interdependência dos agentes através da utilização de discussões, ou tensões, que levam interações ricas e dinâmicas. A Figura 3, abaixo, representa o conceito.

Figura 3 – Promovendo redes complexas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do trabalho de Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007)

Conforme demonstrado acima, pode-se observar que a utilização de interações entre os diferentes agentes, indiferente ao grau hierárquico e formalidade envolvida, auxilia na exploração das diferentes tensões geradas por diversos pontos de vista para o mesmo assunto, uma vez que todos atuam em busca de um objetivo comum dada interdependência dos envolvidos. Desta forma, observa-se a importância da dinâmica presente em um ambiente altamente adaptável, acima denominado CAS (*Complex Adaptive System*).

2.1.3.2. A liderança empreendedora ou inovadora

A segunda dimensão da liderança a ser explorada, trata da dimensão empreendedora, ou de criação. Esta dimensão tem por objetivo buscar o novo, a exploração de novos conceitos. Para isso busca utilizar de cursos de ação alternativos para a organização ao optar e agir de formas que levam a diversidade na forma de pensamento e constroem capacidades dinâmicas diversas (HELFAT *et al.*, 2006).

Esta dimensão explora os aspectos da liderança que propiciam a criação de uma dinâmica de geração de novos conceitos, que suportem atividades emergentes que levam a mudança (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007) utilizando-se de novas ideias, inovação, aprendizado e o desenvolvimento como um todo da organização (UHL-BIEN; ARENA, 2017). Ainda, busca por ser um catalisador para a exploração e desenvolvimento das capacidades dinâmicas da organização ao alocar energia, foco, e recursos, para acelerar o processo de aprendizado (HAZY, 2011) dos agentes através de um ambiente aberto a novos pontos de vista e que encoraja os agentes a discutirem com os demais buscando por diferentes formas de observar o mundo (ANCONA; WILLIAMS; GERLACH, 2020).

Para que este processo de inovação, e exploração do novo, ocorra, é fundamental que a transferência de conhecimento entre os indivíduos seja prática constante (UHL-BIEN; ARENA, 2018) através das interações ordinárias, indiferente a diferentes níveis hierárquicos e habilidades técnicas dos envolvidos. Trata-se de um processo colaborativo de mudança, que emerge naturalmente das trocas entre os diferentes agentes na busca por adaptar a organização a pressões externas e capitalizar sobre oportunidades (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007) ao buscar por soluções em comum utilizando de informações aparentemente desconexas, mas que através de esforço conjunto, sua combinação leve ao surgimento de uma nova forma de interpretar a situação, até então inexistente.

Estudos de Jansen, Bosch e Volberda (2006) demonstram que a utilização de estruturas verticalizadas, rígidas e centralizadas impactam negativamente nos processos de inovação, reforçando a necessidade desta dimensão da liderança buscar desenvolver um ambiente no qual os envolvidos interajam de forma aberta e segura, uma vez que a forma como as pessoas interagem é o principal estímulo no processo de encorajamento da criatividade (BACKLANDER, 2019). Ancona, Williams e Gerlach (2020) adicionam ao tema, ao defenderem que os ambientes devem trazer conforto aos agentes para que estes possam dividir opiniões e ideias sem o temor de se sentirem ridicularizados ou reprimidos por “perderem tempo” discutindo o assunto.

Esta dimensão da liderança demanda do líder características transformacionais, tais quais, ser carismático, inspirador, gerar estímulo intelectual, nutrir relacionamentos e patrocinar a mudança (HAZY, 2011). Ainda explorando o trabalho de Hazy (2011), esta dimensão busca gerar nos indivíduos a intenção de interagir enquanto buscam desenvolver o grupo do qual fazem parte, fazendo com que novas informações sejam divididas, novos conhecimentos sejam gerados e possibilidades previamente desconhecidas emergjam das discussões. Desta forma, os agentes buscam trabalhar de forma colaborativa, deixando interesses próprios de lado buscando pelo sucesso do grupo (GUHR; LEBEK; BREITNER, 2018) do qual fazem parte.

A Tabela 2 abaixo, retirada do trabalho de Hazy e Uhl-Bien (2015) auxilia com a visualização das características vinculadas a liderança empreendedora.

Tabela 2 – Resultados, Práticas e Estudos sobre a liderança Generativa

Resultados	Práticas Ilustrativas	Estudos sobre o tema
Organizacionais		
<ul style="list-style-type: none"> • Orientação de autonomia ("empreendedor") • Experimentação • Processos empreendedores • Lançamento de novos produtos/serviços • Adaptabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer altas aspirações no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, considerando limitações externas, mas sem especificar como alcançá-los • Reunir diversas experiências e perspectivas, apoiando as diferenças de opinião • Incentivar a ampla adoção de inovações que foram vetadas no passado • Fornecer recursos e espaço para experimentar coisas novas e novas direções • Formar equipes pequenas e girar a adesão muitas vezes para quebrar o pensamento obsoleto • Incentivar a abertura para surpresas para aprender/não punir o fracasso 	<ul style="list-style-type: none"> • Surie and Hazy (2006) • Johannessen and Aasen (2007) • Plowman <i>et al.</i> (2007a, 2007b) • Tapsell and Woods (2009) • Beck and Chong (2009) • Garud <i>et al.</i> (2006, 2011) • Groot (2009) • Shepherd and Woods (2011) • Backstrom <i>et al.</i> (2011)

Fonte: Hazy e Uhl-Bien (2015)

A tabela 2, acima, nos auxilia a identificar as características orgânicas, quase caóticas, vinculadas a dimensão inovadora ao patrocinar a busca pelo desenvolvimento de novos conhecimentos, espaço e recursos para a realização de testes e utilização de diferentes experiências e habilidades em seu desenvolvimento.

2.1.3.3. A liderança administrativa ou operacional

Na terceira dimensão, e última explorada neste estudo, a liderança segue as definições tradicionais, as noções burocráticas de hierarquia, alinhamento formal e controle restrito das atividades (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007) enquanto busca por maximizar o retorno das oportunidades existentes e capacidades instaladas (HAZY; PROTTAS, 2018) em busca da eficiência maximizada da capacidade instalada. Como apresentado por Uhl-Bien e Arena (2017), em ambientes complexos as características operacionais da liderança são de grande importância ao garantir a eficiência operacional e produzir resultados constantes.

As características formais e hierárquicas da liderança operacional utilizam-se de dois aspectos primordiais, sendo estes a centralização e a formalidade. A centralização na tomada de decisão reflete o *locus* da autoridade e demonstra o quanto o processo de tomada de decisão está concentrada em uma organização. A formalidade refere-se ao grau em que regras, procedimentos e instruções são formalizados e registrados (JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2006).

Nesta dimensão, características transacionais de liderança são realizadas, utilizando-se de estímulos através de recompensas vinculadas a realizações e comportamentos previamente acordados (HAZY, 2011). Desta forma, comportamentos associados a transações construtivas e corretivas, como clarificar o que é esperado dos agentes para que sejam recompensados no futuro, monitoramento da performance dos envolvidos e tomar a frente da liderança quando da ocorrência de problemas, são utilizados (GUHR; LEBEK; BREITNER, 2018) no dia a dia da organização.

A liderança operacional possui papel chave ao buscar viabilizar novas ideias no sistema formal das organizações ao criar energia, entusiasmo e prover suporte a iniciativas emergentes utilizando-se da autoridade existente na busca por resultados (UHL-BIEN; ARENA, 2017). Este aspecto possui grande importância uma vez que novos empreendimentos são muitas vezes deixados de lado por falta de legitimidade, credibilidade e aceitação de importantes *stakeholders* (SINE; MITSUHASHI; KIRSCH, 2006) envolvidos no processo.

A dimensão da liderança operacional busca pela estabilização do sistema através da implantação e utilização de processos claramente descritos, treinados, controlados e recompensados. Esta dimensão atua conforme a complexidade da demanda, buscando promover a convergência para padrões de ação (HAZY; UHL-BIEN, 2015) já testados e implementados.

A Tabela 3 abaixo, retirada do trabalho de Hazy e Uhl-Bien (2015), auxilia com a visualização das características vinculadas a liderança operacional.

Tabela 3 – Resultados, Práticas e Estudos sobre a liderança Administrativa

Resultados	Práticas Ilustrativas	Estudos sobre o tema
Organizacionais		
<ul style="list-style-type: none"> • Orientação de integração (“disciplinar”) • Rotinas consistentes • Clareza de papéis • Cadeia clara de responsabilidade • Eficiência • Desempenho 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer metas específicas, dependências e entregas claras • Utilizar de controle discricionário sobre recursos para reforçar as chances de sucesso em um projeto • Descrever claramente as funções, realizar treinamentos específicos para estas tarefas e acompanhar a realização das atividades esperadas • Fornecer recursos e autonomia para “grupos” em apoio a seus esforços • Estabelecer metas e objetivos “desafiadores”, mas alcançáveis • Utilizar de planejamento de projetos e controle de recursos como fatores de atração 	<ul style="list-style-type: none"> • Surie and Hazy (2006) • Guastello (2002) • Guastello and Bond (2004, 2007) • Guastello <i>et al.</i> (2005) • Garud <i>et al.</i> (2006, 2011) • Johannessen and Aasen (2007) • Plowman <i>et al.</i> (2007a, 2007b) • Phelps and Hubler (2007) • Hazy (2008b), Groot (2009) • Tapsell and Woods (2009) • MacGillivray (2010) • Shepherd and Woods (2011)

Fonte: Hazy e Uhl-Bien (2015)

A tabela 3, acima, demonstra as características do sistema de gestão mecanicistas, ordeiras, vinculadas a dimensão operacional da liderança. Nesta, pode-se identificar a utilização de planejamento prévio, busca por previsibilidade do resultado, definições hierárquicas e reconhecimento vinculado ao resultado alcançado.

2.2. Ambidestria

O conceito de ambidestria organizacional, “AO” doravante, explora a capacidade das organizações desenvolverem estratégias para explorar o ambiente em busca de novos conceitos ao mesmo tempo que otimizam sua capacidade instalada, de forma integrada e balanceada (CANTARELLO; MARTINI; NOSELLA, 2012) na busca por garantir sua sobrevivência através da adaptação rápida, e eficaz, a mudanças (TEECE; RASPIN; COX, 2020) que ocorrem em seu ambiente de atuação ao desenvolver capacidades organizacionais que permitam acomodar lógicas contraditórias (CHEN, 2017).

Tushman e O'Reilly III (1996) alegam que para que as empresas tenham sucesso a longo prazo, estas precisam ser capazes de lidar com mudanças tanto incrementais quanto inovativas através do uso da AO ao balancear as certezas das ações de curto prazo e os investimentos a longo prazo inerentes ao paradoxo entre a inovação e otimização das capacidades instaladas. No trabalho de Tushman (2014), ele alega que perseguir a otimização das soluções que levam ao sucesso corrente é mandatório, assim como mergulhar nas possibilidades futuras através da exploração. Em outras palavras, a AO envolve a busca por eficiência, controles e melhorias incrementais sobre os processos existentes enquanto provê espaço para a flexibilidade organizacional, autonomia dos agentes e experimentação de novas ideias (BASKARADA; WATSON; CROMARTY, 2016) na busca por constante inovação.

A premissa básica para a AO envolve a empresa manter um compromisso, a longo prazo, em balancear sua capacidade de ser adaptável às demandas, sejam elas internas ou externas, e viabilidade das soluções ao considerar a tensão entre a necessidade de inovar e a necessidade de produzir (UHL-BIEN; ARENA, 2018) gerando uma vantagem competitiva através da utilização de forças, aparentemente, antagônicas. Gibson e Birkinshaw (2004) reforçam o conceito da AO como a capacidade das unidades de negócio em alcançar o alinhamento entre as estruturas, em busca da eficiência dos recursos, enquanto viabiliza espaço para a adaptabilidade e flexibilidade, de forma simultânea. O'Reilly III e Tushman (2013, p. 04) avançam sobre o tema ao citarem a AO como sendo “(...) a habilidade para buscar, simultaneamente, inovações incrementais e disruptivas... ao viabilizar a existência de diversas diferentes estruturas, processos e culturas na mesma empresa” (tradução nossa).

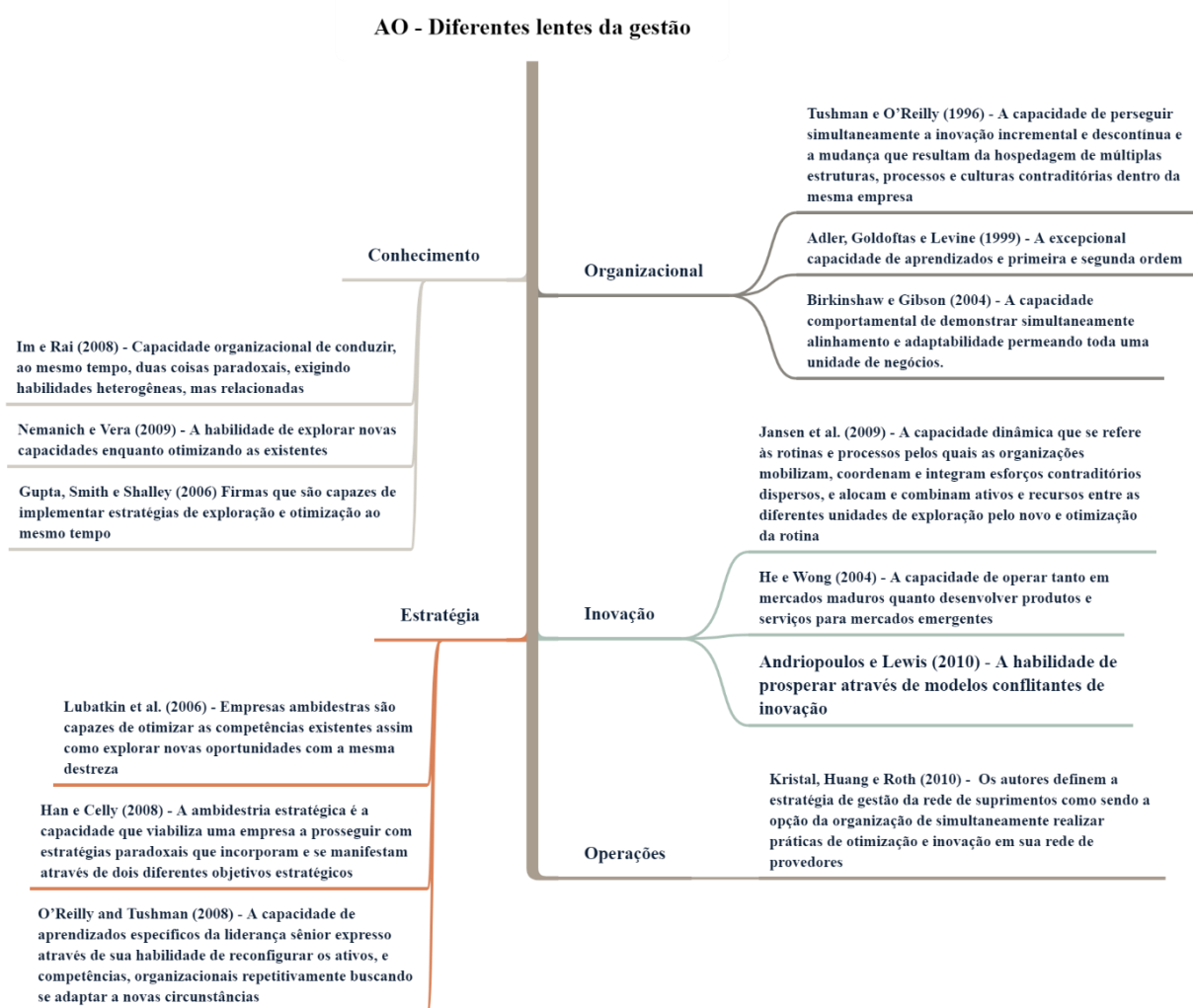
Conforme demonstrado acima, a AO atua através de dois “grandes pilares”. Neste estudo, a busca por novos conhecimentos, conceitos e soluções será nomeado como “Exploração”, advindo de *exploration* da literatura original. Em paralelo, a busca pela otimização na utilização do conhecimento existente, a busca por eficiência e avanço de controles e previsibilidade, será nomeada como “Otimização”, a partir de *exploitation* presente na literatura original. A similaridade na tradução das palavras originais reforça a importância destas definições. Ambos os aspectos, a exploração e a otimização, são críticos para a prosperidade organizacional e perenidade da empresa (BASKARADA; WATSON; CROMARTY, 2016).

O convívio entre a exploração de novos conceitos, geralmente resultantes de demandas do dia a dia, e a busca por otimização dos processos presentes, advindos dos níveis superiores para os inferiores, tende a gerar uma dinâmica de conflito entre as necessidades operacionais e

gerencias (UHL-BIEN; ARENA, 2018). Desta dinâmica, os processos de inovação são gerados uma vez que indiferente ao quão rígido seja o sistema no qual atuam, os agentes possuem a capacidade de idealizar, e consequentemente inovar, seu trabalho sendo o principal desafio capturar as ideias e engajá-las de forma que possam ser desenvolvidas, testadas e refinadas (UHL-BIEN; ARENA, 2017) atendendo à necessidade de inovação e adaptabilidade das organizações. Como apresentado por Lewin, Long e Carroll (1999) a sobrevivência de uma organização depende de sua capacidade de otimizar o suficiente para garantir a viabilidade atual enquanto explora o suficiente para garantir sua viabilidade futura.

A figura 4 que segue, interpretada a partir do trabalho de Cantarello, Martini e Nosella (2012), demonstra que diferentes lentes de gestão já foram utilizadas para explorar a utilização da AO na gestão dos recursos.

Figura 4 – As diferentes lentes de aplicação da AO pela liderança



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir do trabalho de Cantarello, Martini e Nosella (2012)

A partir da Figura 4 apresentada é possível observar a aplicação do conceito da AO em diferentes campos da liderança organizacional, porém mantendo, de forma constante, a discussão entre otimizar a capacidade instalada, buscando resultados a curto prazo, enquanto busca por novos conhecimentos e inovações, buscando a perpetuidade da organização no longo prazo.

2.2.1. Os pilares da ambidestria organizacional - a otimização e a exploração

Como demonstrado previamente neste estudo, a AO tem em sua essência lidar, simultaneamente, com dois processos distintos: a otimização da capacidade instalada e negócios vigentes, buscando atingir os objetivos de curto prazo, enquanto explora por novos conhecimentos e negócios, buscando pela perpetuidade da organização. Na sequência, este estudo irá apresentar ambos os temas, propiciando maior entendimento e base para a pesquisa.

2.2.1.1. Otimização ou *Exploitation* – a otimização da capacidade instalada

Indiferente da forma como a AO é explorada, de forma estrutural, contextual ou sequencial, a busca pela otimização da capacidade instalada, ou *exploitation*, se faz parte presente. As atividades de otimização ocorrem enquanto da busca pelo familiar, pela maturidade do modelo, explorando as proximidades do conhecimento existente, utilizando do monitoramento constante das necessidades dos clientes e forma como estes são atendidos (CANTARELLO; MARTINI; NOSELLA, 2012) buscando pelo aumento da performance, no curto prazo, através do melhor alinhamento possível dos recursos, sejam estes humanos, físicos ou financeiros (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

O processo de otimização é associado a redução da variância, resultante da crença de que a reprodução de soluções de sucesso irá garantir o sucesso futuro através do refinamento das ideias, suas escolhas corretas, a eficiência envolvida, sua implementação e correta execução (CANNERTS; SEGERS; WARSEN, 2020). Organizações de sucesso, que sobrevivem ao longo do tempo, possibilitam a seus membros reunirem conhecimento e acumularem recursos do meio ambiente e, com o passar do tempo, evoluírem suas estruturas que buscam explorar oportunidades internas presentes na organização (HAZY, 2011). Neste processo, buscam identificar as soluções que trouxeram os melhores resultados e incorporam as lições aprendidas em suas rotinas, utilizando do retorno do mercado para, continuamente, refinar seus resultados,

e consequentemente a própria organização, em sua busca para melhor cumprir sua missão (TUSHMAN; O'REILLY III, 1996). Com isso, é possível observar a utilização da codificação das melhores práticas, buscando torná-las cada vez mais eficientes, fáceis de serem aplicadas e de implementação cada vez mais rápida (JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2006).

A busca pela otimização das capacidades instaladas, processos envolvidos e tecnologias existentes, passa por discutir, racionalizar e reduzir custos presentes através do refinamento, padronização e formalização do processo de discussão sobre ideias, paradigmas e conhecimentos estabelecidos (LEWIN; LONG; CARROLL, 1999). A otimização envolve baixos níveis de incerteza e possui altas taxas de sucesso (CHEN, 2017). Em seu estudo, Jansen, Bosch e Volberda (2006), reforçam as características e escopo bem definido da otimização ao declarar que a otimização busca ampliar os conhecimentos e habilidades existentes, melhorar os projetos estabelecidos, expandir os produtos e serviços existentes e aumentar a eficiência dos canais de distribuição existentes.

Com isso o processo de otimização busca pela melhoria incremental das capacidades e eficiência existentes e, segundo Lewin, Long e Carroll (1999), são representadas através de metas específicas presentes nos planos, custos e receitas da organização. Com isso, observa-se casos nos quais é criado um ciclo virtuoso, no qual o processo de melhorias incrementais, a partir do monitoramento constante de *feedbacks* recebidos pela organização, leva a adição de valor às soluções existentes e consequente impacto positivo em seu fluxo de caixa (HAZY; 2011). Neste processo, se faz presente a utilização de indicadores, estruturas organizacionais dedicadas para otimizar oportunidades existentes, projetos para refinar soluções para o mercado existente, etc (EVERS; ANDERSSON, 2021).

O processo de otimização explora o conhecimento existente, a extensão dos produtos e serviços implementados, através de inovações incrementais, para atender às necessidades de mercados e clientes existentes (JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2006). Possui escopo bem definido e arreta um menor grau de incerteza quanto aos requisitos necessários no curto prazo.

Apesar de sua importância na manutenção dos resultados a curto prazo, a otimização constante das capacidades instaladas, apenas limitada a si, não pode ser vista como uma vantagem estratégica a longo prazo uma vez que suas soluções são altamente imitáveis pelos competidores e não são fonte de retornos acima da média no longo prazo (LEWIN; LONG; CARROLL, 1999).

2.2.1.2. Exploração ou *Exploration* – a busca pelo novo

Em oposição dos princípios explorados pela otimização, a exploração por novos conceitos busca se distanciar do conhecimento instalado, da visão de curto prazo e das práticas existentes. Chen (2017) defende que a exploração busca descobrir o que ainda precisa ser reconhecido. A exploração busca utilizar atividades que levem ao desconhecido, distante e remoto (CANTARELLO; MARTINI; NOSELLA, 2012) em relação ao conhecimento existente. A exploração está associada com atividades que trazem maior variância, utilização de tentativas e erros, pesquisas generalistas e de escopo amplo, criatividade, flexibilidade, busca por novas ideias, mercados, apetite para risco e, conseqüentemente, inovação (CANNERTS; SEGERS; WARSEN, 2020).

Jansen, Bosch e Volberda (2006) trazem a discussão que a exploração é utilizada na busca por novos conhecimentos, e o conseqüente desenvolvimento de novos produtos, e serviços, para atender às necessidades de clientes e mercados emergentes utilizando-se do distanciamento intencional do conhecimento existente e explorar atividades adaptativas necessárias em busca da melhoria da performance a longo prazo (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

Este processo de busca por novos conhecimentos e alternativas superiores às práticas existentes que se tornam obsoletas, envolve experimentar novas ideias, testar paradigmas existentes, estratégias definidas e conhecimento existente (LEWIN; LONG; CARROLL, 1999).

As organizações que buscam antecipar as mudanças, através da exploração, devem ser projetadas e habituadas a coleta e compartilhamento de informações de uma ampla gama de fontes, como clientes atuais e antigos, parceiros estratégicos, *stakeholders* locais e regionais, laboratórios universitários, conselhos de diretores e conselheiros, mídia comercial e concorrentes atuais e antecipados (TEECE; RASPIN; COX, 2020). É possível observar a utilização de novas abordagens e tecnologias para gerar, testar e replicar, de forma cada vez mais rápida, a um custo menor e com menores riscos (REEVES; DEIMLER, 2011) novas ideias que exploram novas fronteiras do conhecimento.

Lewin, Long e Carroll (1999) defende que é esperado de uma estratégia sustentável de exploração a geração de novos ganhos e retornos acima da média no longo prazo, ao explorar novas oportunidades e repor o legado presente. Para que a exploração se faça presente, é necessário que a organização possua sistemas e processos que criem um contexto de suporte e confiança (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004) entre os participantes. Neste ambiente, as relações

sociais são essenciais para estabelecer a legitimidade pela busca de novos conhecimentos e viabilizar a exploração pela inovação (JANSEN; BOSCH, VOLBERDA, 2006).

2.2.2. As formas de aplicação da ambidestria organizacional

Quando da sua aplicação, a AO geralmente é executada utilizando-se de um dos modelos organizacionais que seguem: a ambidestria simultânea, sequencial e contextual. A seguir este estudo apresenta uma breve visão sobre as formas de execução da AO e modelos organizacionais geralmente envolvidos.

2.2.2.1. A ambidestria estrutural

Quando explorada as diferentes formas de criar estruturas que viabilizem a AO, a ambidestria estrutural se apresenta como a mais conhecida. Neste modelo há uma separação estrutural entre times focados na otimização do dia a dia e times focados na busca por novos conceitos, soluções e conhecimento. Neste modelo observamos times focados no alinhamento, e otimização das atividades, e, times buscando desenvolver a adaptabilidade da organização (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Cantarello, Martini e Nosella (2012) descrevem que a ambidestria estrutural é alcançada ao se separar as atividades de exploração e otimização entre diferentes estruturas organizacionais sem deixar de lado que estas precisam possuir algum grau de integração. Estas unidades possuem seus próprios alinhamentos internos quanto a pessoas, estrutura, processos e cultura, porém com integração devidamente planejada para garantir a devida utilização dos recursos e capacidades organizacionais (O'REILLY III; TUSHMAN, 2013) e garantindo que novas ideias sejam aceitas e patrocinadas, ao serem identificadas oportunidades alinhadas com a visão para o futuro da empresa. Para Cantarello, Martini e Nosella (2012) esta separação estrutural se faz necessária devido aos diferentes conjuntos de atividades realizadas, que por serem dramaticamente diferentes entre si não podem coexistir de forma eficaz.

A Tabela 4 abaixo, interpretada a partir do trabalho de Birkinshaw e Gibson (2004) apresenta proposta para implantação desta forma de AO.

Tabela 4 – Ambidestria Estrutural e suas características

	Ambidestria Estrutural
Como é alcançada?	Através da distinção entre os times que realizam as atividades buscando explorar novos conceitos e times que realizam as atividades envolvidas com a otimização do dia a dia
Onde são tomadas as decisões sobre a divisão entre explorar e otimizar?	Nos altos escalões da organização
Papel dos gestores	Definir as estruturas, buscando negociar as trocas entre exploração e otimização
Definição dos papéis	Relativamente bem definidos
Habilidades dos colaboradores	Geralmente especialistas

Fonte: Interpretação do autor a partir do trabalho de Birkinshaw e Gibson (2004)

Como é possível observar, as estruturas de AO estrutural possuem claras definições dos papéis, habilidades e entregáveis relativos aos seus times. A ambidestria estrutural apresenta altos níveis de centralização (CANNERTS; SEGERS; WARSEN, 2020) no seu desenvolvimento e tomadas de decisão. Neste modelo de estrutura, os colaboradores possuem espaço limitado na sua forma de atuar sendo ou explorando ou buscando por otimizações envolvidas com o dia a dia da organização. Ainda segundo Birkinshaw e Gibson (2004), esta estrutura é essencial para organizações consolidadas que buscam explorar novos contextos ao se utilizarem de times autônomos, com um determinado grau de integração devidamente planejado, possibilitando aos líderes lidarem com as tensões associadas com o modelo. A ambidestria estrutural às vezes se faz essencial, porém deveria ser temporária, um meio para viabilizar espaço e recursos para um novo modelo.

2.2.2.2. A ambidestria contextual

A AO contextual se diferencia da AO estrutural ao utilizar de um conjunto de processos, ou sistemas, que criam um ambiente que encoraje os colaboradores a tomarem a decisão sobre como alocar seu tempo entre atividades que busquem otimizar o dia a dia e atividades que busquem por explorar e gerar a adaptabilidade da organização (CANTARELLO; MARTINI; NOSELLA, 2012).

Esta forma de AO busca gerar uma capacidade comportamental do colaborador (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004) ao entender que pode realizar ações que tanto busquem

otimizar suas atividades rotineiras quanto busquem desenvolver a adaptabilidade da organização como parte de sua rotina. Com isso, os colaboradores podem realizar a exploração por novos conhecimentos sem reservas de tempo, possibilitando que descobertas, e consequente inovações, ocorram de formas inesperadas (CHEN, 2017). Seguindo com os estudos de Chen (2017), é possível utilizar como exemplo de AO a estrutura desenvolvida pelo *Google*, na qual os engenheiros reservam 20% de seu tempo para explorar através de novos projetos, sem que seja necessária aprovação prévia. Ocorre que diversos destes projetos pessoais vieram a se tornar iniciativas de sucesso.

O'Reilly III e Tushman (2013) reforçam que a AO contextual ocorre explorando três características principais:

- i. A ênfase nos indivíduos e sua capacidade de decidirem a forma de alocar seu tempo;
- ii. O fato da ambidestria ser atingida no momento em que os envolvidos concordam que sua unidade de negócio buscará tanto pela otimização das atividades rotineiras quanto pela adaptabilidade da organização ao explorar novos conceitos;
- iii. A definição de que os sistemas e processos organizacionais presentes que permitem esse ajuste individual entre a otimização e exploração nunca são concretamente especificados e, indo além, promovem a busca pelo desenvolvimento individual, disciplina e confiança entre os envolvidos.

A Tabela 5 abaixo, resultante da interpretação livre do trabalho de Birkinshaw e Gibson (2004), apresenta breve descrição das características envolvidas com a AO contextual.

Tabela 5 – Ambidestria Contextual e suas características

	Ambidestria Contextual
Como é alcançada?	Os colaboradores dividem seu tempo entre as atividades previamente alinhadas, de otimização, com as atividades que buscam pela adaptabilidade, e exploração, da organização
Onde são tomadas as decisões sobre a divisão entre explorar e otimizar?	Na linha de frente envolvida com a rotina da empresa – times de vendas, supervisores etc.
Papel dos gestores	Desenvolver o contexto organizacional no qual atuam os colaboradores
Definição dos papéis	Relativamente flexíveis
Habilidades dos colaboradores	Geralmente generalistas

Fonte: Interpretação do autor a partir do trabalho de Birkinshaw e Gibson (2004)

As características da AO contextual levam a um modelo mais flexível, no qual o indivíduo, e não os processos e sistemas presentes, possui protagonismo. Esta forma de AO pode ser vista como uma meta de capacidade organizacional, na busca pela otimização e adaptabilidade, que vem a permear todas funções e níveis em uma unidade (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004) ao desenvolver uma cultura que promova a inovação local e as mudanças para a organização se adaptar constantemente às pequenas mudanças ocorridas no ambiente (O'REILLY III; TUSHMAN, 2013) em que atua.

Com o objetivo de reforçar as diferenças entre a AO Estrutural da AO Contextual Cannerts, Segers e Warsen (2020) apresentam as seguintes informações, conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Diferenças entre a AO Estrutural e Contextual

Condições	AO Estrutural	AO Contextual
Design		
Diferenciação	SIM	NÃO
Centralização	SIM	NÃO
Autonomia	NÃO	SIM
Suporte	NÃO	SIM
Liderança		
Forçada	SIM	NÃO
Permissiva	NÃO	SIM

Fonte: Interpretação do autor a partir do trabalho de Cannerts, Segers e Warsen (2020)

Conforme as características acima demonstradas, é possível observar que a AO estrutural apresenta-se como uma importante ferramenta para viabilizar a exploração de novos conhecimentos e soluções a serem posteriormente integrados e utilizados através de uma estrutura organizacional que possua características da AO contextual.

2.2.2.3. A ambidestria sequencial

A AO simultânea explora a capacidade das organizações para se adaptar às mudanças do ambiente oscilando, sequencialmente, entre períodos de exploração por inovação e períodos de otimização de suas atividades em busca de soluções (PATEL; HUSAIRI, 2018; BROWN; EISENHARDT, 1997; EVERS; ANDERSSON, 2021; SEIDLE, 2019). Esta forma de AO defende a utilização de “semiestruturas” e “alternâncias rítmicas” (BROWN; EISENHARDT, 1997) dos recursos e suas estruturas organizacionais ao alocar os recursos da organização em uma direção específica por vez (O'REILLY III; TUSHMAN, 2013) enquanto busca balancear

a performance no curto prazo e a sobrevivência a longo prazo (EVERS; ANDERSSON, 2021). Segundo Patel e Husairi (2018), a oscilação entre os modelos pode envolver temas como a formalização ou não de estruturas organizacionais rígidas, a centralização ou descentralização para as tomadas de decisões e, ainda, semiestructuras nas quais regras, responsabilidades e procedimentos são determinados enquanto que outras semiestructuras não possuem esta definição.

A utilização da AO sequencial se apresenta mais eficaz em ambientes estáveis, com menor velocidade de mudanças, e para organizações menores, que precisam lidar com a restrição de recursos para lidar com a busca por inovações (O'REILLY III; TUSHMAN, 2013) enquanto lida com desafios rotineiros. Com isso, a divisão temporal se dá entre a intenção, e, a explorar e otimizar, permitindo às organizações focar a intenção de seus recursos em um objetivo específico por determinado período de tempo (CHEN, 2017).

A utilização da AO sequencial, em qualquer uma de suas intenções, a exploração ou a otimização, apresenta um positivo impacto na introdução de novas soluções (PATEL; HURAIIRI; 2018). Sua utilização auxilia na identificação, discussão, priorização e implementação de projetos em diferentes estágios, estejam estes explorando novos conceitos ou buscando por eficiência do modelo presente, uma vez que as diferentes formas de atuação demandam diferentes formas de gestão (EVERS; ANDERSSON, 2021). Em seu trabalho, Evers e Andersson (2021, p. 04) citam como exemplo de utilização da AO sequencial o estúdio de animação PIXAR e seu processo de criação para diversos sucessos que “testou ideias conceituais antes de iniciar o processo de filmagem em si, reduzindo as chances de falha (do resultado final). Tal forma de atuação na criação de novos negócios é sinônimo de abordagem sequencial objetivando minimizar riscos de falhas” (tradução nossa).

A utilização da AO sequencial possibilita as organizações otimizar a utilização de seus escassos recursos enquanto observam as mudanças no ambiente no qual atuam. Com isso viabiliza que as unidades de negócios atuem conforme a maior necessidade do momento, seja ela a exploração por novas soluções ou otimização do modelo instalado, conforme o grau de maturidade do ambiente de negócio em que atuem. Conforme a escassez de recursos se torne menor, e entenda-se necessário, a organização pode buscar por modelos AO contextuais ou estruturais ao longo do tempo.

2.2.3. A liderança para a ambidestria organizacional

A liderança em um ambiente que explora a AO é forçada a lidar com as contradições, e tensões consequentes, inerentes ao paradoxo entre otimizar as rotinas da organização, visando resultados de curto-prazo e de menor complexidade versus explorar em busca de novos conhecimentos e soluções que visam a perenidade da organização a longo prazo em um ambiente cada vez mais complexo. Com isso, a liderança passa a ter papel chave na reconciliação das tensões e na busca pela integração (CANTARELLO; MARTINI; NOSELLA, 2012) entre a otimização e exploração uma vez que estudos demonstram seu papel crucial na mediação entre as forças de inovação e mudança, resultantes da exploração, frente a inércia resultante da otimização e manutenção do *status quo* (LIN; McDONOUGH III, 2011).

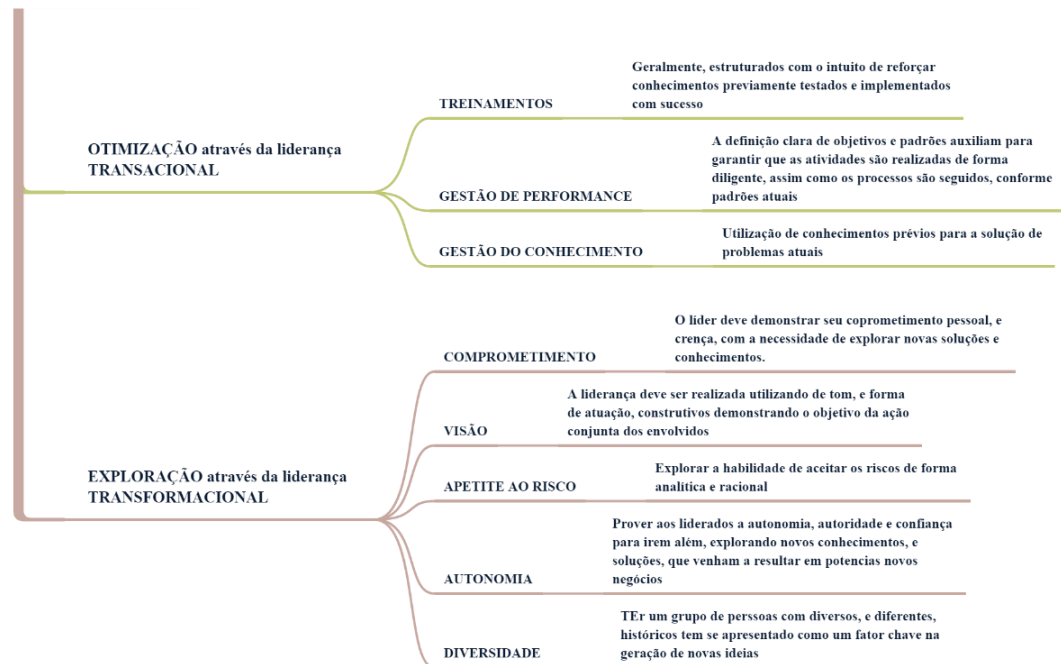
O desafio da liderança passa a ser criar uma estrutura capaz de competir com sucesso enquanto otimiza o uso e alinhamento dos recursos, considerando estratégia, estrutura, cultura e processos, e, simultaneamente, se prepara para as revoluções inevitáveis advindas das mudanças do ambiente (TUSHMAN; O'REILLY III, 1996) através da exploração de novos conhecimentos e conceitos. Desta forma, a concepção tradicional sobre a liderança passa por profunda revisão uma vez que seu contexto engloba cenários radicalmente diversos e diferentes (UHL-BIEN; MARION; McKELVEY, 2007).

Em um cenário no qual as mudanças se tornam uma constante, e a necessidade de lidar com situações aparentemente ambíguas, algo rotineiro, se faz necessário que a liderança esteja apta e confortável para destruir periodicamente o que foi previamente criado e reconstruir uma nova organização, otimizando sua estrutura através de inovações incrementais, enquanto navega por período de relativa estabilidade, sem deixar de explorar pelo novo para atender às mudanças revolucionárias a vir (TUSHMAN; O'REILLY III, 1996).

Para lidar com as ambiguidades envolvidas com a AO as empresas precisam considerar se utilizar de diferentes estratégias, estruturas e processos enquanto buscam por otimizar sua capacidade instalada e explorar por novos conhecimentos (BACKLANDER, 2019) demandando da liderança um balanceamento entre características de liderança transacional e transformacional (BASKARADA; WATSON; CROMARTY, 2016). A partir do trabalho de Baskarada, Watson e Cromarty (2016) é possível estruturar um modelo no qual as principais características dos dois tipos de liderança, transacional e transformacional, impactam no desenvolvimento e suporte da AO.

Figura 5 – As características da liderança e os impactos na AO

AO - Características da Liderança



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do trabalho de Cantarello, Martini e Nosella (2012)

Pela figura apresentada é perceptível que as características transacionais da liderança, com seus controles, definições claras de objetivos e responsabilidades, hierarquia e centralização do poder auxiliam no desenvolvimento dos aspectos da cultura que busca a melhoria constante dos modelos atuais, porém, limitando o espaço para a exploração do novo. Em contrapartida, as características da liderança transformacional, com sua descentralização do poder, espaço para erros que levem a novas descobertas e apetite para o desconhecido, oferecem o necessário para o desenvolvimento dos aspectos de cultura que busquem pela exploração de novos conhecimentos e soluções. Desta forma, como exposto por Tushman (2014), os líderes precisam ser proativos, ao explorar por novas oportunidades e conhecimentos, e, ao mesmo tempo, reativos respondendo a estímulos de mercado que ocorrem no momento e demandando soluções de curto prazo.

No ambiente da AO o líder para ter sucesso precisa ser capaz de lidar com o desafio de alocar de forma eficiente seus recursos entre as tarefas rotineiras, buscando aumentar as eficiências e reduzir custos, e as atividades de exploração do novo (O'REILLY III; TUSHMAN, 2013) de forma com que seus esforços sejam complementares. A partir do explorado na Figura 6 – As características da liderança e os impactos na AO, observa-se que a liderança na AO reforça a liderança como um processo que explora a distinção de “liderança

de pessoas”, reforçada na liderança transformacional, e “a gestão da organização”, utilizando-se das características de liderança transacional (UHL-BIEN, 2006).

Ao unificar, em busca de um objetivo comum, os atributos de rigorosos “cortadores de custos” e empreendedores “de pensamento livre” (DUNCAN, 1976), o líder de uma estrutura que explora a AO terá seu resultado tão eficaz quanto sua capacidade de lidar com a tensão advinda da relação entre a flexibilidade, presente na exploração, e eficiência, resultante da otimização. Seu poder de selecionar entre quando patrocinar a exploração ou a otimização viabiliza a seleção das melhores oportunidades, resultantes da exploração, e sua melhoria contínua, resultante da otimização, até quando da aparição de uma melhor oportunidade (LAUREIRO-MARTÍNEZ *et al.*, 2015).

2.3. Desenvolvimento das Hipóteses

Este trabalho busca explorar como as características da liderança influenciam na criação de uma cultura organizacional ambidestra na unidade na qual atuam, ao conseguir maximizar a habilidade de lidar com os desafios encontrados no dia a dia, e a necessidade de otimização evolucionária da estrutura existente, enquanto lida com a necessidade de buscar por novas soluções e conceitos pela exploração e revolução.

Tushman e O’Reilly III (1996) afirmam que o sucesso da liderança está em sua habilidade de alinhar estratégia, estrutura, pessoas e cultura através de mudanças incrementais, evolutivas ou mudanças descontínuas, revolucionárias, porém alcançar o equilíbrio na alocação dos recursos entre a otimização e a exploração é um desafio, uma vez que a lógica envolvida na otimização geralmente se sobrepõe sobre a exploração devido a busca de resultados e lucros a curto prazo e de forma consistente (CHEN, 2017). A demanda por resultados de curto prazo e a segurança de um ambiente controlado, reforça o desafio da liderança na implantação de cultura que busque explorar as capacidades operacionais, com seu foco no uso eficaz e eficiente dos recursos, sem deixar de lado as capacidades dinâmicas, necessárias para a renovação de suas competências e alinhamento com as mudanças do mercado (UHL-BIEN; ARENA, 2018).

Especialmente para as grandes companhias, que apresentam um histórico de sucesso, desenvolver uma cultura ambidestra se torna um desafio devido a suas estruturas hierárquicas, e rotinas fixas voltadas para a eficiência e gestão de escala, que carecem da diversidade para o aprendizado e rápidas mudanças e são paradigmas difíceis de serem alterados (REEVES; DEIMLER, 2011). Conforme o desenvolvimento destas organizações, resultantes dos bons

resultados alcançados, estruturas e sistemas interligados são desenvolvidos de forma a lidar com a complexidade do trabalho, assim gerando um ambiente no qual a resistência às mudanças, que não sejam pequenas e incrementais, apareça (TUSHMAN; O'REILLY III, 1996).

Dessa forma, este estudo busca demonstrar que uma cultura organizacional ambidestra, a qual explore com conforto o paradoxo entre a busca por eficiência e a flexibilidade necessária para inovação revolucionária (O'REILLY III; TUSHMAN, 2013), sofre influência direta da liderança presente e suas características de gestão.

Buscando por identificar a influência entre duas variáveis, iremos utilizar de previsões na forma de hipóteses (CRESWELL, 2014) para teste. A primeira hipótese a ser testada descreve:

H1: as características da liderança Generativa apresentam maior influência junto a uma cultura com características ambidestras quando comparada a influência das características da liderança Administrativa

A estruturação para a segunda hipótese a ser explorada neste estudo, busca demonstrar que o desenvolvimento de uma cultura de otimização é algo natural, devido ao fato que as organizações se sentem mais confortáveis na busca constante de eficiência e otimização de controles (UHL-BIEN; ARENA, 2018), demandando baixa demanda por uma liderança com vastas capacidades administrativas. Com isso, a segunda hipótese a ser testada se define como:

H2: maior será o conjunto de características ambidestras na cultura da unidade organizacional – exploração e otimização – conforme maior a presença de características da liderança administrativa e generativa.

A seguir o estudo demonstra as escolhas metodológicas para a realização dos testes de hipóteses aqui apresentadas.

3. METODOLOGIA

*In questions of science, the authority of a thousand is not
worth the humble reasoning of a single individual.*

Galileo Galilei (1564–1642)

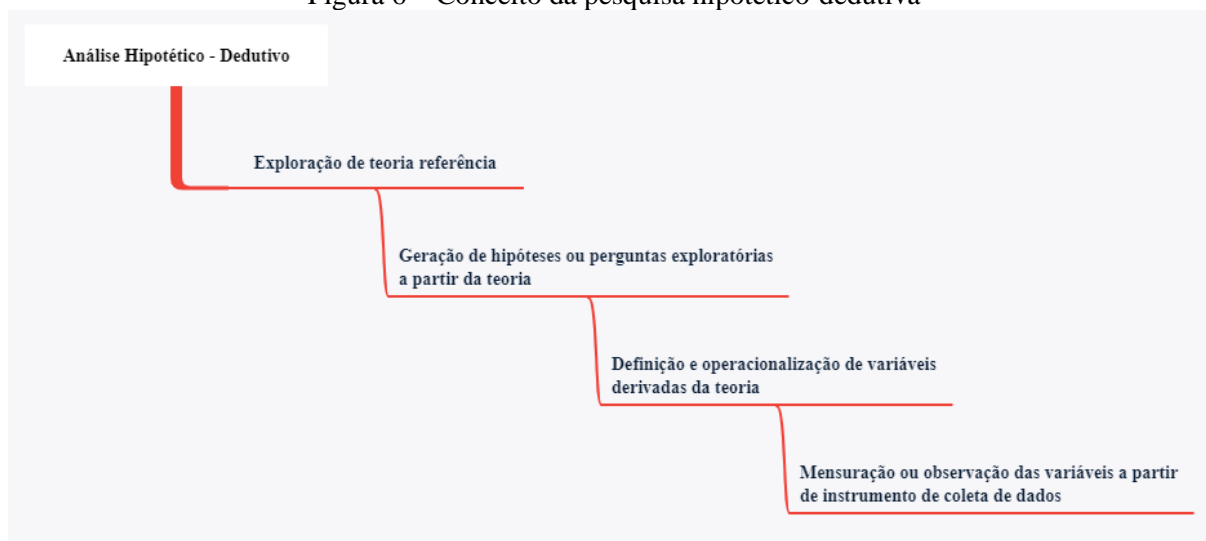
Este capítulo tem por objetivo apresentar informações sobre a estrutura da pesquisa quantitativa realizada, com a delimitação da unidade de exploração, as variáveis envolvidas, o *design* da pesquisa, assim como a forma como os dados foram analisados, buscando validar a influência direta da liderança junto nas características ambidestras da unidade na qual atuam, alinhado com a teoria previamente apresentada neste estudo.

A utilização de pesquisa quantitativa neste estudo se dá pelo interesse em buscar dados que validem ou refutem as hipóteses apresentadas. Como apresentado por Creswell (2014), a pesquisa quantitativa busca auxiliar no desenvolvimento do conhecimento através de investigações que examinem a relação entre diferentes variáveis e, com isso, testar de forma objetiva as teorias das quais estas foram retiradas.

Na pesquisa quantitativa, o processo de exploração dos dados é realizado de forma objetiva, através de processos sistemáticos para a identificação e descrição das variáveis em análise, a testagem de suas relações e possíveis descrições de causa e efeito (BURNS; GROVE; GRAY, 2015). Este processo de testagem de hipóteses é realizado através da coleta de dados junto a uma amostra representativa de uma população, a mensuração das variáveis envolvidas e análises utilizando-se de diferentes métodos estatísticos (BLOOMFIELD; FISHER, 2019) buscando testar a teoria frente a experiência prática (ZYPHUR; PIERIDES, 2019).

Este estudo explora a teoria de forma hipotético-dedutiva ao colocar a prova hipóteses decorrentes do conteúdo apresentado previamente. A Figura 6, abaixo, auxilia no entendimento da estruturação da pesquisa.

Figura 6 – Conceito da pesquisa hipotético-dedutiva



Fonte: Interpretação do autor a partir de Creswell (2014)

Como apresentado por Brasel, Haider e Haukoos (2020), a qualidade dos dados de uma pesquisa é diretamente alinhada com a qualidade das perguntas realizadas, fator que demanda extenso esforços na sua concepção e validação. Respeitando ao apresentado, este estudo utiliza como base pesquisas previamente validadas presentes no trabalho de Hazy e Uhl-Bien (2015) quando explorando das características da liderança, assim como do trabalho de Sant’Anna (2002) quanto às características de modernidade da cultura organizacional e consequente características de ambidestria percebida pelos respondentes.

A coleta dos dados para a testagem das hipóteses ocorreu através da utilização de *survey* disponibilizada em plataforma eletrônica, utilizando-se de formulário padronizado, com o objetivo de manter a consistência no levantamento dos dados e, ao mesmo tempo, manter a anonimidade dos respondentes. Gupta e Mukhopadyay (2014) trazem que a utilização de *surveys* é o método mais comumente vinculado a pesquisas quantitativas para a coleta de dados.

Os formulários utilizados para a coleta dos dados utilizaram de escala Likert, na qual os participantes foram solicitados a indicar seu grau de concordância com afirmações apresentadas colhidas nos trabalhos de Hazy e Uhl-Bien (2015), quanto as características da liderança, e Sant’Anna (2002) quanto as características da ambidestria organizacional. As afirmações apresentam dados de concordância que vão de “Discordo Totalmente”, apresentando o menor resultado, a “Concordo Totalmente”, apresentando o maior resultado. Como apresentado por Matkar (2012), uma escala deve considerar: (i) múltiplos itens, os quais se combinam, (ii) a mensuração, preferencialmente, deve ser realizada de forma quantitativa, (iii) não existem respostas corretas para as questões, diferenciando a escala de um teste de múltiplas escolhas e,

finalmente, (iv) cada item na escala é uma afirmação e os respondentes são solicitados para avaliarem cada uma destas afirmações.

Os participantes foram, em sua maioria, selecionados aleatoriamente a partir da rede de contatos do pesquisador, porém com a possibilidade de extensão do convite para profissionais próximos ao respondente inicial. A solicitação inicial para a participação dos respondentes ocorreu através da rede de contatos profissionais do pesquisador, utilizando de plataformas eletrônicas, como *Linkedin*, e mensagens direcionadas para cada qual dos respondentes. As respostas ao *survey* ocorreram ao longo de dezembro de 2020.

Dada atuação do pesquisador junto ao mercado financeiro, e em cargos de gestão ao longo dos últimos 15 anos, é possível identificar um viés quanto ao ramo de atuação dos respondentes e suas posições hierárquicas.

Seguindo o apresentado por Gil (2008), caso as hipóteses apresentadas neste estudo não sejam refutadas, será possível explorar a influência das diferentes formas de liderança junto a cultura organizacional, considerando as características presentes no conceito da ambidestria.

3.1. Escopo de Análise

Para fins de análise, este estudo irá explorar a influência da liderança na cultura organizacional das áreas de negócio nas quais atuam. A escolha por limitar a pesquisa às áreas de negócio se dá ao fato de que, teoricamente, esta compartilha uma cultura em comum, possibilitando analisar os padrões compartilhados e comportamento desenvolvido ao longo do tempo (CRESWELL, 2014).

3.2. Variáveis em Análise

As variáveis utilizadas para análise das hipóteses apresentadas previamente exploram as características da liderança e os traços culturais de organizações ambidestras. Estas variáveis foram retiradas da revisão teórica presente neste estudo. Segundo Gil (2008), variáveis podem ser qualquer coisa que pode ser classificada em duas ou mais categorias, de natureza quantitativa assim como contínuas e discretas. Elas serão interpretadas como dependentes e independentes – explicação a seguir – e medidas separadamente reforçando a lógica de causa e efeito (CRESWELL, 2014).

Abaixo breve descrição das variáveis assim como motivo para suas respectivas escolhas junto às hipóteses sendo testadas neste estudo.

3.2.1. Variável independente – as características de liderança

Neste estudo, as características da liderança são utilizadas como a variável independente das hipóteses em análise. As diferentes formas de liderar possuem impacto direto na cultura organizacional e sua forma de lidar com os desafios da busca por performance enquanto considera a adaptabilidade (HAZY; UHL-BIEN, 2015) da estrutura sob liderança e conforme a necessidade do momento.

Considerar os aspectos da liderança como a variável independente está alinhado com a definição de Creswell (2014), pela qual, as variáveis independentes são as causadoras, agentes de influência ou as que afetam diretamente os resultados sendo estudados, neste estudo a cultura organizacional da unidade e sua ambidestria. Por sua vez, Hazy e Prottas (2018) exploram a liderança como o ato de interação entre duas ou mais pessoas no qual ao menos um indivíduo inicia, ou ainda, reforça ou se livra de prática atualmente consensada e praticada no ambiente.

Um dos maiores desafios da liderança trata da gestão das contradições entre a otimização e exploração, enquanto atua no desenvolvimento das habilidades da equipe sob gestão e desenvolve ambiente propício para o atingimento dos objetivos, por mais conflitantes que possam ser, zelando pelo sucesso e sobrevivência organizacional (CANTARELLO; MARTINI; NOSELLA, 2012). Desta forma, as características da liderança, na criação de uma cultura organizacional que viabilize tais resultados, se faz crucial através da criação e comunicação de uma visão, objetivos e valores comuns a todos (O'REILLY III; TUSHMAN, 2013).

Com o objetivo de mensurar as características da liderança exploradas neste estudo, as características administrativas e as características generativas, diretamente relacionadas com a ambidestria organizacional, foi utilizado questionário colhido junto ao trabalho de Hazy e Uhl-Bien (2015), como apresentado na Tabela 7, abaixo. A partir deste é possível colher junto aos entrevistados as características percebidas da liderança em sua forma de lidar através de ajustes incrementais, centralização das decisões, definição clara de objetivos e visão de curto prazo, característicos da liderança administrativa, assim como com os processos revolucionários, descentralizados, com testes e entregas rápidas alinhado com objetivos de longo prazo, característicos da liderança generativa.

Tabela 7 – Mensurando as características da liderança

Questão	Característica da liderança
A liderança na unidade em que atuo delimita os responsáveis pelas ações	Administrativa
A liderança descreve, claramente, os papéis e responsabilidades dos envolvidos	Administrativa
A liderança estabelece claras métricas para definir o que é sucesso e falha	Administrativa
A liderança busca minimizar o espaço para opiniões não alinhadas com o objetivo e propósito da unidade	Administrativa
A liderança demanda do(s) time(s) cada vez mais engajamento, tempo e energia	Administrativa
A liderança estabelece objetivos e entregáveis específicos	Administrativa
A liderança utiliza de controles claros dos recursos utilizados em projetos	Administrativa
A liderança especifica papéis claros, treinamentos específicos e acompanhamento das atividades realizadas	Administrativa
A liderança estabelece objetivos desafiadores, porém atingíveis	Administrativa
A liderança utiliza de recursos como projetos e <i>budgets</i> como atrativos	Administrativa
A liderança encoraja a visita a outras organizações para aprendizado	Generativa
A liderança encoraja novas formas de atuar	Generativa
A liderança provê espaço para erros e falhas	Generativa
A liderança provê suporte para diferentes opiniões	Generativa
A liderança fornece recursos e tempo para a busca de novas soluções	Generativa
A liderança realiza a rotação dos membros do time buscando novas formas de pensar	Generativa
A liderança aspira por novos produtos, serviços e processos sem especificar a forma de alcançá-los	Generativa
A liderança provê o time espaço para que possam se organizar da melhor forma para lidar com os desafios	Generativa
A liderança explora os aprendizados decorrentes de resultados não esperados e, até mesmo, dos erros	Generativa
A liderança encoraja o uso de inovações na forma de atuar da equipe	Generativa

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hazy e Uhl-Bien (2015)

A mensuração desta variável possibilitará entender como a liderança lida com o desenvolvimento das capacidades que permitem às áreas de negócio a ofertarem produtos comparáveis, mas a níveis de eficiência a seus competidores, enquanto se mantem explorando para manterem a qualidade de seus produtos competitiva (PORTER, 1980) de forma a buscarem por sua perpetuidade.

3.2.2. Variável dependente – a cultura organizacional

A variável dependente sob análise deste estudo trata-se da cultura organizacional decorrente das características da liderança atuante. Como mencionado por Creswell (2014), as variáveis dependentes são aquelas que dependem das variáveis independentes; elas são o resultado ou os resultados da influência das variáveis independentes.

Como apresentando no referencial teórico deste estudo, a cultura organizacional e as características de sua liderança possuem relação direta. Explorar a forma como uma cultura organizacional ambidestra, na qual há a presença de estímulos para os liderados explorarem e adaptarem o negócio livremente, porém sem deixar de lado modelos e estruturas (BACKLANDER, 2019), e como as características da liderança influenciam no desenvolvimento e manutenção desta cultura, apresenta-se como assunto de interesse deste estudo.

Uma cultura organizacional ambidestra busca por acompanhar de perto a gestão da performance de seus indivíduos ao mesmo tempo que provê o suporte social para a exploração do novo (Birkinshaw; Gibson, 2004). A Figura 7, abaixo, auxilia na compreensão da relação direta entre a busca da performance, ponto crucial de uma liderança administrativa, e o foco no desenvolvimento dos relacionamentos, pilar de uma liderança generativa.

Figura 7 – Os conceitos sociais da organização



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do trabalho de Birkinshaw e Gibson (2004)

Alinhado ao conceito presente na Figura 7, acima, o desenvolvimento de uma cultura na qual o desenvolvimento dos relacionamentos é parte importante do dia a dia, propiciando ambiente no qual os ali envolvidos confiem mutuamente entre si e sentem-se confortáveis para discutirem, se desafiarem e aprenderem em conjunto, viabiliza a exploração pelo novo, a crítica ao *status quo* presente. Estas características organizacionais em conjunto com a busca pela performance conjunta, a otimização dos padrões presentes, e a superação das metas, características de otimização, formam a base para uma cultura ambidestra, de alta performance.

Como defendido por Uhl-Bien e Arena (2017) as organizações precisam revisar o entendimento de gerir as organizações buscando somente pela eficiência e resultados, em geral uma visão de curto prazo, características de uma cultura de otimização. A necessidade de olhar além é consequente do ambiente de negócios presente, com suas mudanças cada vez mais frequentes e impactantes. Nesta linha, Arraes *et al.* (2017) defende que o desenvolvimento de uma cultura, através de políticas e práticas de gestão modernas, que busque além do desempenho formal, mas também o alto grau de comprometimento das pessoas, e alta atratividade das organizações, seja como um fator essencial para o alcance de sucesso organizacional.

Buscando mensurar a percepção referente às características da cultura organizacional, e considerando as características fundamentais da ambidestria – Exploração do novo e

Otimização do presente – este estudo utiliza-se de questionário validado por Sant’Anna (2002), conforme questões presentes na Tabela 8, que segue.

Tabela 8 – Os aspectos da cultura organizacional

Questão	Aspectos da Cultura
A unidade em que atuo encoraja a iniciativa e responsabilidade individual	Exploração
Na unidade há um clima estimulante para que as pessoas realizem suas atividades de forma a se superar	Exploração
Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes	Exploração
No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na unidade pode ser caracterizado como democrático	Exploração
O processo decisório é descentralizado	Exploração
A unidade favorece a autonomia para a tomada de decisões	Exploração
A unidade conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a tomada de ação das pessoas	Exploração
A unidade estimula e favorece o trabalho em equipes multifuncionais	Exploração
A estratégia, missão, objetivos e metas da unidade em que atuo são claramente definidos	Exploração
De modo geral, os colaboradores sabem o que devem fazer para colaborar com os objetivos da organização	Exploração
As políticas e práticas da unidade estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas	Exploração
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa	Otimização
As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua	Exploração
A unidade é fortemente orientada para resultados	Otimização
A unidade equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	Exploração
A unidade combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas	Exploração
A tecnologia empregada favorece a interação entre as pessoas e diferentes unidades/áreas	Exploração
Na unidade, ideias e opiniões discordantes são respeitadas e exploradas	Exploração
A unidade admite a diversidade de comportamentos e respeita as diferenças individuais	Exploração
O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	Exploração

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Sant’Anna (2002)

Ao correlacionar as respostas aqui coletadas na variável dependente, a cultura organizacional, junto às características da liderança, a variável independente, será possível explorar a forma como as organizações estão se estruturando, e desenvolvendo, no que se refere ao tema da ambidestria.

3.2.3. Variável de controle

Em adição às variáveis dependentes e independentes, este estudo utiliza de variáveis adicionais que podem vir a auxiliar na exploração, e conclusões subsequentes, das hipóteses aqui testadas. Creswell (2014) auxilia na compreensão da função desta variável ao defender seu papel especial nos estudos quantitativos devido ao potencial de trazer impacto junto às variáveis dependentes.

Na Tabela 9, abaixo, são apresentadas estas variáveis assim como suas descrições.

Tabela 9 – As variáveis de controle

Questão	Opções
Gênero	Masculino/ Feminino/ Outro
Idade	Abaixo de 20 anos/ 20 a 25 anos/ 26 a 35 anos/ 36 a 45 anos/ Acima de 45 anos
Formação	Bacharel/ Pós-Graduado/ Mestre/ Doutor/ Outro
Cargo de Gestão	Sim/ Não
Tempo de atuação no cargo atual	Há menos de um ano/ 1 a 3 anos/ 3 a 5 anos/ Mais de 5 anos
Característica da empresa de atuação	Local/ Multinacional
Estrutura do capital da empresa na qual atua	Fechado/ Aberto/ Misto
Segmento de atividade da unidade de atuação	Serviços Financeiros/ Comercial/ Industrial/ Agrícola/ Serviços Gerais/ Outro
Número de pessoas na unidade na qual atua	2 a 10/ 11 a 25/ 26 a 50/ 51 a 100/ Acima de 100

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados colhidos na pesquisa (2021)

Estas variáveis de controle poderão propiciar informações adicionais quando exploram a correlação entre a forma de liderar e como esta impacta na cultura organizacional considerando os aspectos da ambidestria.

3.3. Design de Pesquisa

Dentre as diferentes formas de estruturar uma pesquisa quantitativa, este trabalho irá se utilizar da estrutura correlacional, uma vez que busca por identificar a forma como a liderança influencia na formação de uma cultura ambidestra em sua unidade de atuação. O trabalho de Burns, Grove e Gray (2015) expõe alguns dos aspectos deste tipo de pesquisa, tais quais:

- i. a busca pela relação entre as variáveis, através da coleta de dados de uma amostra, e análise utilizando de modelos de estatística correlacional;
- ii. a determinação de graus de influência entre as variáveis, os diferentes graus de força e tipos de correlação;
- iii. não determina a relação de causa e efeito.

Este trabalho busca por explorar como as características da liderança influenciam na cultura da unidade organizacional da unidade na qual atua considerando os pilares da ambidestria, o convívio entre a inovação e a otimização, em suas diferentes formas. Desta forma, o tipo de pesquisa correlacional se alinha à intenção final uma vez que busca por determinar a forma com as variáveis em questão, liderança e cultura organizacional, estão relacionadas e a natureza desta relação (BLOOMFIELD; FISHER, 2019).

Para a análise dos dados coletados, será utilizado o conceito de regressão linear múltipla, buscando mensurar o grau de influência das variáveis independentes, as características da liderança, junto a variável dependente, as características ambidestras da cultura organizacional (NAGHETTINI; PINTO, 2007).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo do estudo realiza a análise da percepção levantada pelo *survey* e consequentes testes dos dados levantados, trazendo à discussão os resultados frente a bibliografia previamente neste estudo apresentada, buscando, de forma descritiva, elucidar a forma com as características da liderança influenciam na geração de uma cultura organizacional ambidestra junto às unidades de atuação dos respondentes.

Ao decorrer da análise das respostas presentes na pesquisa pode-se notar presença de viés quanto ao ramo de atuação dos respondentes, o mercado financeiro. Este fato ocorre devido a experiência profissional do pesquisador ser o mercado financeiro, local e internacional. A

tabela que segue – Segmento de atividade dos respondentes – demonstra a alta concentração dos respondentes.

4.1. Perfil dos Respondentes

Com o objetivo de levantar dados para realizar o teste das hipóteses, o *survey* contou com a participação de 124 pessoas, resultantes do contato direto do pesquisador ou, ainda, resultantes da solicitação dos participantes iniciais a terceiros. Ao decorrer da análise das respostas presentes na pesquisa pode-se notar viés quanto ao ramo de atuação dos respondentes, o mercado financeiro. Este fato ocorre devido a experiência profissional do pesquisador ser o mercado financeiro, local e internacional. A Tabela 10 que segue – Segmento de atividade dos respondentes – demonstra a distribuição dos respondentes entre diferentes segmentos de atividade.

Tabela 10 – Segmento de atividade dos respondentes

Segmento de Atividade	Estrutura de Capital da Empresa			Total
	Aberto	Fechado	Misto	
Agrícola	0	1	0	1
Comercial	4	5	0	9
Industrial	9	3	0	12
Outro	7	22	2	31
Serviços financeiros	42	17	1	60
Serviços gerais	3	8	0	11
Total	65	56	3	124

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados colhidos na pesquisa (2021)

É possível observar que a maioria dos respondentes participantes, aproximadamente 48% (60 dos 124) atuam no mercado financeiro. Este valor é maior que a somatória dos participantes dos segmentos que tiveram o segundo e terceiro maior volume de respondentes, Outro e Serviços Gerais, sendo um total de 42 (aproximadamente 34% dos respondentes). Isso faz com que o resultado deste estudo seja fortemente influenciado pelo segmento do mercado financeiro, sua cultura organizacional e características de seus líderes atualmente atuantes.

Dos respondentes, aproximadamente 79% (99 dos 124) atuam como gestores em suas organizações. Isso faz com que o estudo possua a tendência em apresentar o ponto de vista da liderança quanto as hipóteses em teste e suas variáveis de características da liderança e

características da cultura organizacional. A Tabela 11 abaixo – Formação e atuação dos respondentes – traz maiores detalhes sobre o assunto.

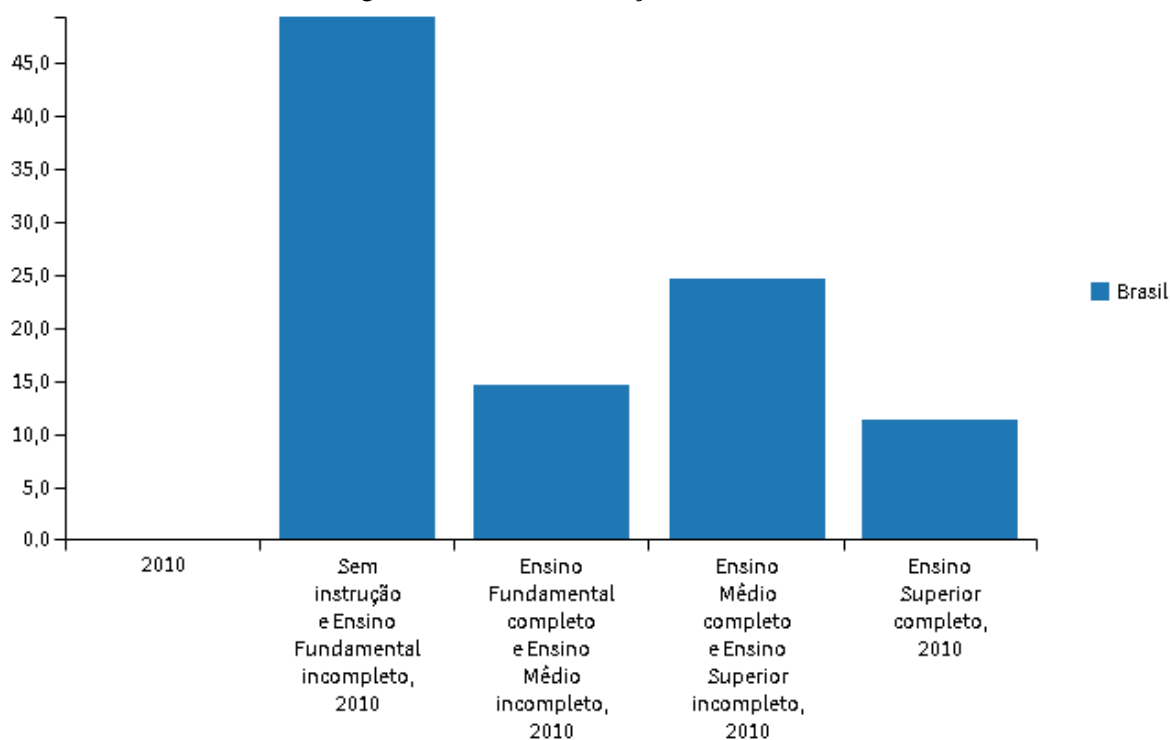
Tabela 11 – Formação e atuação dos respondentes

Formação	Cargo de Gestão		Total
	Não	Sim	
Bacharel	9	10	19
Doutor	1	0	1
Mestre	1	22	23
Outro	1	2	3
Pós-Graduado	13	65	78
Total	25	99	124

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados resultantes da pesquisa (2021)

Interessante notar o grau de instrução da liderança. Na amostra explorada neste estudo, 87 dos 124 participantes, aproximadamente 70% dos respondentes possuem alto grau de instrução, reconhecidos nos títulos de Mestres ou Pós-Graduados. Segundo dados do IBGE (2010) o Brasil possui somente 11,30% de sua população com ensino superior completo, conforme apresentado na Figura 8 – Grau de instrução dos brasileiros.

Figura 8 – Grau de instrução dos brasileiros



Fonte: IBGE (2010)

Quando se tratando de títulos de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado a representação se torna ainda menor. Dados atuais demonstram que apenas 0,06% da população está frequentando algum curso de pós-graduação, segundo dados do Ministério da Educação e do censo do IBGE de 2018 (FARIA, 2019). A Tabela 12 – Estudantes de Pós-Graduação no Brasil, demonstra estes dados.

Tabela 12 – Estudantes de Pós-Graduação no Brasil

Título	Quantidade de estudantes	Rep.(%)
Mestrado Acadêmico	76.323	0,04
Mestrado Profissional	4.008	0,00
Doutorado	41.964	0,02
População Brasileira	209,5 (mm)	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Faria (2019)

A partir de livre interpretação entre a relação entre o alto grau de instrução da liderança nas instituições financeiras e a baixa representatividade de pós-graduados junto a população brasileira, pode-se assumir que a liderança presente no mercado financeiro faz parte da pequena parte da população brasileira com avançada formação acadêmica.

Quando considerado o tempo de atuação em cargos de liderança o estudo apresenta que aproximadamente 71% dos respondentes estão em seus cargos há mais de 3 anos. Desta forma é possível inferir que os ciclos em cargos de gestão são longos. A tabela 13 – Tempo no cargo e característica da organização, apresenta visão mais detalhada sobre o tema.

Tabela 13 – Tempo no cargo e característica da organização

Características da Organização			
Tempo no cargo	Local	Multinacional	Total
Há menos de um ano	5	7	12
1 a 3 anos	18	6	24
3 a 5 anos	16	5	21
Mais de 5 anos	40	27	67
Total	79	45	124

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados resultantes da pesquisa (2021)

Tabela 14 – Estrutura de capital e nº de colaboradores

Número de Funcionários	Estrutura de Capital da Empresa			
	Aberto	Fechado	Misto	Total
11 a 25	0	9	1	10
2 a 10	7	8	0	15
11 a 25	0	9	1	10
26 a 50	2	8	1	11
51 a 100	5	4	0	9
Mais de 100	51	17	1	69
Total	65	55	4	124

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados resultantes da pesquisa (2021)

Sob o ponto de vista de número de colaboradores e estrutura de capital da organização, Tabela 14 acima, o estudo é enviesado pela percepção dos colaboradores de grandes organizações, com mais de 100 colaboradores, e de capital aberto. Os respondentes com estas características representam, aproximadamente, 41% da amostra, valor superior a somatória dos segundo e terceiro volume de respostas, os quais representam aproximadamente 28% da amostra.

No que se refere ao gênero dos respondentes, pode-se observar a concentração de participantes do sexo masculino. Na Tabela 15 que segue – Faixa etária e gênero dos respondentes – identifica-se que 77 dos 124 respondentes são do gênero masculino. Este valor representa, aproximadamente, 62% do total dos respondentes. Apesar da participação considerável do gênero feminino na pesquisa, aproximadamente 38% dos respondentes, Costa (2018) demonstra que a participação de mulheres em cargos de gestão em empresas brasileiras ainda é baixa. Como exemplo, ainda citando o estudo de Costa (2018), apenas 9% das empresas brasileiras possuem representantes femininas em seus conselhos.

Tabela 15 – Faixa etária e gênero dos respondentes

Idade	Gênero		Total
	Feminino	Masculino	
20 a 25 anos	1	2	3
26 a 35 anos	7	11	18
36 a 45 anos	29	39	68
Acima de 45 anos	10	25	35
Total	47	77	124

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados resultantes da pesquisa (2021)

A partir dos dados respondentes aqui apresentados, é possível inferir que as percepções colhidas neste estudo através do *survey* possuem o viés advindo de profissionais atuantes no mercado financeiro brasileiro, com alto grau acadêmico e que atuam em cargos de gestão em estruturas com grande quantidade de colaboradores.

4.2. Estatística Descritiva das Respostas

Nesta seção o estudo busca explorar as percepções coletadas dos respondentes, realizar uma análise descritiva das mesmas considerando as variáveis dependentes e independentes, e consequente interpretação. Finalmente, é possível observar a forma como a correlação entre as variáveis ocorre.

Inicialmente, com o objetivo de garantir a consistência das escalas presentes na pesquisa, o alfa de Cronbach foi calculado para cada uma das variáveis mensuradas, a liderança generativa, liderança administrativa e as características de ambidestria. Nos três casos, o valor do alfa de Cronbach foi superior 0,70. O alfa Cronbach é o valor médio do coeficiente de confiança resultante da combinação entre todas as variáveis disponíveis. De forma mais direta, Vaske, Beaman e Sponarski (2017) traz que o alfa de Cronbach estima a consistência entre as respostas em escalas bipolares, podendo ter valor entre 0 e 1 e podendo, ainda, apresentar valor negativo em caso de correlação não positiva entre os itens. Resultados superiores a 0,70 indicam que há consistência interna entre as questões utilizadas.

Os dados foram analisados considerando as características da liderança, como sendo generativa e administrativa, e as características da ambidestria. As tabelas que seguem apresentam os dados considerando as seguintes informações: (i) OBS – a quantidade de observações analisadas, (ii) MEAN – a média dos respondentes, (iii) STD DEV – o desvio padrão, indicando a flutuação das respostas entre os respondentes, (iv) SKEW – a assimetria entre as respostas e, ainda, (v) KURT – a curtose, indicando a concentração dos valores em relação à média.

Pode-se observar na tabela 16 – Estatística Descritiva – Liderança Administrativa, que a demanda da liderança por cada vez maior engajamento, tempo e energia de suas equipes é percebido como fator comum entre os respondentes (lidadm5), tendo atingido o maior valor. Uma segunda característica da liderança administrativa altamente percebida, a utilização de objetivos claros e entregáveis específicos (lidadm6), reforça a percepção de que no mercado financeiro nacional as estruturas trabalham para buscar objetivos previamente alinhados e

utilizando, ao máximo, dos recursos disponíveis, buscando otimizar a relação entre custo e retorno.

Tabela 16 – Estatística descritiva – Liderança Administrativa

Variáveis	Obs	Mean	Std Dev	Skew	Kurt C
lidadm1	124	3,855	0,96	-1,035	3,824
lidadm2s	124	3,879	1,033	-0,824	2,736
lidadm3s	124	3,484	1,122	-0,756	2,711
lidadm4s	124	3,21	1,251	-0,226	1,888
lidadm5s	124	4,331	,872	-1,284	4,289
lidadm6s	124	3,944	1,084	-1,041	3,33
lidadm7	124	3,573	1,197	-0,643	2,482
lidadm8	124	3,452	1,245	-0,574	2,192
lidadm9	124	3,823	1,176	-0,827	2,626
lidadm10	124	3,427	1,251	-0,548	2,281

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados resultantes da pesquisa (2021)

A discordância com a afirmativa de que a liderança busca minimizar e espaço para opiniões não alinhadas com o objetivo e propósito da unidade (lidadm4), criando oportunidade para a dissonância e discussões pode ser identificada na tabela com a variável de menor valor médio. Isso é um sinal pela busca por ambientes nos quais a diversidade, maior participação dos envolvidos, e os contrapontos sejam considerados, alinhado com as metodologias, e estruturas, modernas de gestão (AGILE, Squads, etc.) tão em voga atualmente no mercado financeiro.

A Tabela 17 – Estatística Descritiva – Liderança Generativa, reforça a percepção de busca por novas formas de gestão e de estruturas de trabalho, ao apresentar que temas como o suporte para diferentes opiniões (lidgen4) e o encorajamento por inovativas formas de atuar como equipe (lidgen10) são percebidos pelos respondentes.

Tabela 17 – Estatística descritiva – Liderança Generativa

Variables	Obs	Mean	Std Dev	Skew	Kurt
lidgen1s	124	3,073	1,547	-0,108	1,511
lidgen2s	124	3,71	1,235	-0,735	2,458
lidgen3s	124	3,581	1,155	-0,467	2,23
lidgen4s	124	3,798	1,119	-0,786	2,827
lidgen5s	124	3,548	1,122	-0,677	2,623
lidgen6	124	2,968	1,373	0,058	1,7
lidgen7	124	3,613	1,153	-0,677	2,691
lidgen8	124	3,758	1,092	-0,9	3,173
lidgen9	124	3,677	1,079	-0,581	2,459
lidgen10	124	3,774	1,209	-0,559	2,019

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados resultantes da pesquisa (2021)

Em complemento, a tabela 17 apresenta que o esforço dos gestores na busca por criar conhecimentos em suas equipes através da utilização da rotação dos membros de sua equipe (lidgen6) é a ação menos percebida pelos respondentes.

A Tabela 18 – Estatística Descritiva – Ambidestria, apresenta os dados referentes a variável dependente deste estudo, a ambidestria organizacional. Na tabela em questão, é possível observar que a busca por resultados é algo fortemente presente (c4 e c10), alinhado com o previamente apresentado nas tabelas anteriores. Em complemento, temas alinhados com diversidade (c19) e busca por ambientes cada mais vez mais abertos para a comunicação (c20) são também fortemente percebidos, alinhado com as novas de formas de gestão e estruturas de trabalho, conforme exposto nas análises das tabelas 16 e 17.

Tabela 18 – Estatística descritiva – Ambidestria

Variables	Obs	Mean	Std Dev	Skew	Kurt
c1	124	4,032	1,043	-1,315	4,323
c2	124	3,702	1,182	-0,68	2,456
c3	124	3,355	1,27	-0,425	1,996
c4	124	3,411	1,162	-0,471	2,248
c5	124	2,855	1,395	-0,082	1,54
c6	124	3,298	1,21	-0,366	2,009
c7	124	3,395	1,202	-0,598	2,455
c8	124	3,847	1,06	-0,968	3,427
c9	124	3,895	1,096	-1,17	3,824
c10	124	4,008	,975	-1,125	4,032
c11	124	3,694	1,142	-0,795	2,83
c12	124	3,452	1,232	-0,517	2,178
c13	124	3,435	1,27	-0,452	2,069
c14	124	4,242	0,983	-1,428	4,683
c15	124	3,677	1,101	-0,695	2,84
c16	124	3,516	1,165	-0,349	1,992
c17	124	3,532	1,108	-0,55	2,389
c18	124	3,605	1,088	-0,575	2,468
c19	124	4,161	0,923	-1,072	3,684
c20	124	4,129	0,937	-1,033	3,543

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados resultantes da pesquisa (2021)

Ao analisar a Tabela 18, a resposta que obteve menor valor envolve o tema de processo de decisão (c5) que, à percepção dos respondentes, segue como centralizado. Interessante observar que esta questão foi a que teve maior grau de discordância de todas as questões respondidas, reforçando o caráter hierárquico ainda presente nas estruturas quando se trata de tomadas de decisões.

Com o objetivo de identificar possíveis disparidades, foram realizados testes de comparação de médias e as características do perfil dos respondentes sem que tenham sido encontradas diferenças significativas.

4.2.1. A correlação entre as variáveis

As possíveis relações entre as variáveis presentes neste estudo são apresentadas na Tabela 19 – Matriz de correlação das variáveis, abaixo.

Tabela 19 – Matriz de correlação das variáveis

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) lidadm	1.000										
(2) lidgen	0.459*	1.000									
(3) ambidestria	0.520*	0.740*	1.000								
(4) man	-0.040	0.054	0.069	1.000							
(5) age	0.099	0.000	-0.040	0.073	1.000						
(6) school	0.174	0.140	0.092	0.059	0.114	1.000					
(7) manager	0.191*	0.024	-0.019	0.187*	0.342*	0.160	1.000				
(8) experience	-0.068	-0.059	-0.074	0.150	0.354*	0.004	0.218*	1.000			
(9) local	0.094	-0.092	0.096	0.071	-0.093	-0.010	-0.039	0.031	1.000		
(10) private	0.103	0.122	-0.060	-0.076	0.031	-0.010	0.018	0.029	-0.445*	1.000	
(11) size	-0.037	-0.186*	-0.054	-0.051	0.036	0.048	-0.030	0.094	0.270*	-0.436*	1.000

* shows significance at the .05 level

FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados resultantes da pesquisa (2021)

A partir dos dados apresentados, observa-se que tanto as características da liderança administrativa ((1) lidadm) quanto as características da liderança generativa ((2) lidgen) são percebidas como fatores de influência na ambidestria de uma organização, reforçando o apresentado na revisão teórica deste trabalho. Ainda, é possível identificar que os cargos de gestão são ocupados por profissionais de maior idade, e com longos ciclos em seus cargos. Pode-se inferir, neste caso, que a experiência adquirida ao longo do tempo traz frutos para aqueles que se mantêm nas organizações.

Em complemento, interessante observar a percepção dos respondentes de que quão maiores as organizações menores são as características de liderança generativa. É possível inferir que temas como a constante busca por otimização, objetivos de curto prazo e obrigações regulatórias reforcem os esforços para uma liderança generativa.

Ainda interessante observar que temas como gênero, idade e nível escolar não foram percebidos como fatores de influência para a cultura ambidestra de uma organização. Importante citar que estas não são relações não possuem relevância significativa (p-value >0,05) para a interpretação como possíveis inferências.

4.2.2. Resultados e discussões das hipóteses

- 4.2.2.1. H1: as características da liderança Generativa apresentam maior influência junto a uma cultura com características ambidestras quando comparada a influência das características da liderança Administrativa

A primeira hipótese em validação neste estudo, H1, coloca em questão o maior poder de influência da liderança generativa em uma cultura ambidestra quando comparado com o poder de influência da liderança administrativa.

Para a realização dos testes da H1, foram elaborados testes estatísticos que mensuram o poder de influência das variáveis independentes, as características de liderança generativa e administrativa, sobre a variável dependente, a ambidestria organizacional.

Os testes elaborados compreendem 4 cenários, os quais vão do mensurar o poder de influência das características da liderança isoladamente frente a ambidestria, até o poder de influência das características da liderança em conjunto com demais variáveis de controle. As tabelas apresentando modelos de regressão que seguem demonstram a resultante dos testes, e a forma como as variáveis independentes, as características da liderança, influenciam a variável dependente, a ambidestria organizacional.

A Tabela 20 – Modelo de regressão – A liderança administrativa e a ambidestria, traz o poder de influência das características da liderança administrativa junto a ambidestria de forma isolada – modelo 1.1 – e na sequência junto às demais variáveis de controle – modelos 1.2, 1.3 e 1.4.

Tabela 20 – Modelo de regressão – A liderança administrativa e a ambidestria

VARIABLES	VD: Ambidestria			
	Model 1.1	Model 1.2	Model 1.3	Model 1.4
Lidadm	2.426*** (0.478)			2.646*** (0.467)
Gender		2.360 (2.880)	2.056 (3.000)	3.343 (2.591)
Age		-0.983 (1.934)	-0.177 (2.114)	-1.258 (2.108)
School		2.043 (1.741)	2.063 (1.771)	0.372 (1.356)
manager		-1.299 (3.374)	-1.080 (3.478)	-5.246* (2.879)
experience			-0.711 (1.104)	0.126 (0.840)
Local			3.157 (3.336)	-0.635 (2.815)
Private			-1.482 (3.492)	-4.505* (2.697)
Size			-0.943 (1.068)	-0.906 (0.842)
Constant	27.53*** (9.319)	72.50*** (8.192)	72.47*** (11.82)	40.58*** (13.33)
Observations	124	124	124	124
R-squared	0.271	0.016	0.037	0.321

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados resultantes da pesquisa (2021)

Conforme dados apresentados na Tabela 20, acima, as características da liderança administrativa possuem influência na ambidestria organizacional (modelo 1.4: $\beta = 2,646$, $p\text{-value} < 0,01$). É possível inferir que os respondentes deste estudo observam na liderança atual as características administrativas, porém, ao mesmo tempo, buscando por um novo caminho no qual há o zelo pelo hoje sem extinguir a busca pela exploração e inovação que irão suportar o amanhã da organização (TUSHMAN, 2014). Em conjunto com a influência da liderança administrativa junto a ambidestria, o conteúdo presente na Tabela 20 demonstra que os participantes que ocupam cargo de gestão não percebem que há espaço para ambidestria (modelo 1.4: $\beta = -5,246$, $p\text{-value} < 0,1$).

A Tabela 20, ainda, traz para discussão a percepção de que as organizações de capital fechado resistem a desenvolver uma cultura ambidestra (modelo 1.4: $\beta = -4,505$, $p\text{-value} < 0,1$). Importante considerar a falta de consistência da variável uma vez que no modelo 1.3 esta não é uma variável que possua significância estatística. A junção dos pontos anteriores possibilita inferir que devido às características da liderança administrativa, que envolvem a implantação de controles, políticas e processos que impulsionam à ação (HAZY; UHL-BIEN, 2015) a

utilização de uma estrutura ambidestra estrutural, com a definição clara de estruturas, recursos e entregáveis, como apresentado na Tabela 5 presente neste estudo, mostra-se como a mais provável.

A Tabela 21 – Modelo de regressão – A liderança generativa e a ambidestria, demonstra a influência das características da liderança generativa junto a cultura organizacional ambidestra. Novamente, esta análise é realizada isolando as características da liderança generativa – modelo 1.1 – e, na sequência, realizando a análise em conjunto às demais variáveis de controle – modelos 1.2, 1.3 e 1.4.

Tabela 21 – Modelo de regressão – A liderança generativa e a ambidestria

VARIABLES	VD: Ambidestria			
	Model 2.1	Model 2.2	Model 2.3	Model 2.4
Lidgen	2.461*** (0.201)			2.544*** (0.218)
Gender		2.360 (2.880)	2.056 (3.000)	0.778 (1.990)
Age		-0.983 (1.934)	-0.177 (2.114)	-0.208 (1.505)
School		2.043 (1.741)	2.063 (1.771)	-0.254 (1.045)
Manager		-1.299 (3.374)	-1.080 (3.478)	-0.947 (2.710)
Experience			-0.711 (1.104)	-0.289 (0.726)
Local			3.157 (3.336)	3.883* (2.069)
Private			-1.482 (3.492)	-2.510 (2.212)
Size			-0.943 (1.068)	0.218 (0.674)
Constant	29.66*** (3.885)	72.50*** (8.192)	72.47*** (11.82)	28.22*** (8.795)
Observations	124	124	124	124
R-squared	0.547	0.016	0.037	0.585

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados resultantes da pesquisa (2021)

Pelo apresentado na Tabela 21, as características da liderança generativa possuem influência junto a uma cultura ambidestra de forma constante. Este ponto pode ser observado no resultado dos modelos 2.1 (modelo 2.4: $\beta = 2,461$, $p\text{-value} < 0,01$) e 2.2 (modelo 2.4: $\beta = 2,544$, $p\text{-value} < 0,01$). Quando analisado isoladamente, o poder de influência da liderança generativa reforça o apresentado por Backlander (2019) quanto ao papel da liderança na criação

de um ambiente que busque pelo balanço entre estrutura e flexibilidade, pilares da ambidestria organizacional.

Ainda quanto ao conteúdo apresentado na Tabela 21, das variáveis de controle somente o tema da empresa ser local, ou não, apresenta relevância estatística. Pelo apresentado, o fato de a organização ser local influencia fortemente a geração de uma cultura ambidestra (modelo 2.4: $\beta = 3,883$, $p\text{-value} < 0,1$) quanto gerida a partir de uma liderança generativa. Apesar da falta de consistência da variável nos demais modelos, a variável não possui relevância estatística quando analisada a parte da característica da liderança generativa ou em qualquer cenário considerando a liderança administrativa, esta combinação apresenta tema interessante para exploração futura dado elevado grau de significância resultante do estudo.

Pelo apresentado nas Tabelas 20 e 21, observa-se que ambas as características da liderança, a Administrativa e a Generativa, possuem influência na geração de uma cultura ambidestra na percepção dos respondentes do *survey*. Estes dados reforçam o explorado na revisão teórica presente neste estudo, que define a ambidestria organizacional como a combinação entre a otimização das atividades rotineiras e a criação de espaço para explorar pelo novo, gerando tensão no coração da empresa em busca da sua perpetuidade (UHL-BIEN; ARENA, 2018). Porém, pode-se observar que a liderança generativa, variável independente, possui um maior poder de determinação (R-squared) junto a ambidestria, a variável dependente.

Desta forma, tendo os dados presentes nas Tabelas 20 e 21 como referência, este estudo traz que há evidências empíricas que suportam a hipótese H1.

4.2.2.2. H2: maior será o conjunto de características ambidestras na cultura da unidade organizacional – exploração e otimização – conforme maior a presença de características da liderança administrativa e generativa

A segunda hipótese, presente neste estudo, coloca a teste a premissa de que as características de uma cultura organizacional ambidestras se fazem mais presentes conforme maior a presença de características de ambas as lideranças, a administrativa e a generativa. Seguindo ao mesmo conceito, para a realização dos testes da H2, foram realizados testes estatísticos que mensuram o poder de influência das características de liderança generativa e administrativa, as variáveis independentes neste estudo, sobre a ambidestria organizacional, a variável dependente. A Tabela 22 – Ambidestria e as características da liderança, apresenta os dados resultantes do exercício de análise.

Tabela 22 – Modelo de regressão – Características da liderança e a ambidestria

VD: Ambidestria				
VARIABLES	Model 1.1	Model 1.2	Model 1.3	Model 1.4
Lidadm	1.069** (0.409)			2.243** (0.973)
Lidgen	2.111*** (0.223)			3.383*** (1.032)
Interac				-0.0642 (0.0537)
Gender		2.360 (2.880)	2.056 (3.000)	1.626 (1.903)
Age		-0.983 (1.934)	-0.177 (2.114)	-0.525 (1.529)
School		2.043 (1.741)	2.063 (1.771)	-0.653 (1.034)
Manager		-1.299 (3.374)	-1.080 (3.478)	-2.554 (2.461)
Experience			-0.711 (1.104)	-0.0756 (0.635)
Local			3.157 (3.336)	1.909 (2.123)
Private			-1.482 (3.492)	-3.708* (2.181)
Size			-0.943 (1.068)	0.145 (0.668)
Constant	15.72** (6.488)	72.50*** (8.192)	72.47*** (11.82)	0.0482 (17.96)
Observations	124	124	124	124
R-squared	0.589	0.016	0.037	0.634

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados resultantes da pesquisa (2021)

Como é possível observar na Tabela 22, quando as características da liderança são analisadas isoladamente frente a ambidestria, modelo 1.1, ambas possuem influência, porém com significância marginal, como no caso da liderança administrativa (modelo 1.1: $\beta = 1,069$, $p\text{-value} < 0,05$), ou significância padrão, como no caso da liderança generativa (modelo 1.1: $\beta = 2,111$, $p\text{-value} < 0,1$). Agora, quando as características da liderança são analisadas em conjunto com as variáveis de controle, modelo 1.4, é possível observar que o grau de significância destas variáveis assume nova relevância, tendo agora a liderança administrativa significância padrão (modelo 1.1: $\beta = 2,243$, $p\text{-value} < 0,05$) e a liderança generativa muita significância (modelo 1.1: $\beta = 3,383$, $p\text{-value} < 0,01$). Estes dados são reforçados pelo maior poder de determinação do modelo, representado pelo R-square, conforme apresentado na Tabela 22. A partir dos dados apresentados, é possível inferir que a ambidestria resulta de variáveis que vão além das características da liderança somente apesar das variáveis de controle

não apresentarem significância estatística neste estudo. Os dados demonstram como o papel da liderança se torna atividade cada vez mais complexa ao ter que criar ambientes nos quais há o encorajamento para o fluxo da informação, autonomia, assunção de risco, criação de conhecimento, etc, ao mesmo tempo que não abre mão por total das estruturas e guias para que os colaboradores saibam o que precisam fazer (REEVES; DEIMLER, 2011).

Ainda quanto a tabela 22, interessante observar novamente a forma como a empresa ter capital aberto, ou não, é percebido como fator de influência para se ter uma cultura ambidestra na organização. Pelos dados apurados, as organizações de capital fechado são resistentes a ambidestria (modelo 1.4: $\beta = -3,708$, $p\text{-value} < 0,01$). É possível inferir que temas como governança corporativa, pesada regulação e demanda de reguladores, pressão de acionistas por resultados acabe forçando a organização a otimizar a estrutura atual sem deixar de explorar por oportunidades que garantam a perpetuidade da empresa alinhado com o exposto por Gibson e Birkinshaw (2004) que defendem, para que uma empresa possa alcançar sucesso a longo prazo, esta precisa ser ambidestra. Em estruturas de capital fechado, esta demanda torna-se dependente do(s) dono(s), o(s) qual(is) podem ter objetivos totalmente distintos para a organização.

Por fim, a tabela 22 apresenta que a interação entre as características da liderança administrativa e da liderança generativa não é significativa (modelo 1.4: $\beta = -0,0642$, $p\text{-value} > 0,1$). Este cenário possibilita inferir que a existência das características de um tipo de liderança não influencia o desenvolvimento das características da outra liderança. Importante considerar que as organizações podem se encontrar em um ambiente, ou momento, que não propicie a utilização das duas características da liderança e, conseqüentemente, o desenvolvimento da ambidestria organizacional (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). Em paralelo, os atuais conceitos envolvidos com liderança muitas vezes não reconhecem os esforços vinculados a liderança generativa que podem ser mal interpretados ou, até mesmo, incompreendidos (UHL-BIEN; ARENA, 2017).

Considerando os dados presente na Tabela 22, é possível dizer que há evidência, de forma empírica, que as organizações que contam com as características de ambos os tipos de liderança, a Administrativa e a Generativa, influenciam positivamente para a criação de uma cultura organizacional ambidestra, suportando a H2.

5. CONCLUSÃO

“Human behavior flows from three main sources: desire, emotion, and knowledge”

Platão (428 a.C–347 a.C)

Este capítulo tem o objetivo de trazer os principais achados e conclusões decorrentes da busca pela mensuração da influência das características da liderança na cultura organizacional, considerando os princípios da ambidestria.

Inicialmente, este estudo realizou pesquisa bibliométrica sobre os temas de liderança, ambiente de negócios e aspectos da ambidestria. Esta pesquisa viabilizou a criação de survey padronizado para o levantamento de dados, subsequente e análise minuciosa dos dados levantados utilizando de modelos estatísticos que buscam mensurar o grau de influência das características da liderança junto aos aspectos da ambidestria organizacional.

A primeira contribuição que este estudo traz para a leitura sobre liderança e ambidestria é o fato de que as características de uma liderança Generativa possuem maior influência quando comparadas com as características da liderança Administrativa junto a ambidestria organizacional. Ao considerar a definição de ambidestria de O'Reilly III e Tushman (2013) como a capacidade de manter a longo prazo a integração entre a exploração e otimização, destaque para o tema “longo prazo”, as características da liderança Generativa ganham espaço uma vez que o atual ambiente de negócios apresenta desafios que demandam por uma liderança que explore as vantagens competitivas existentes, melhorando o desempenho atual da organização, mas, ao mesmo tempo, que permita a inovação e adaptabilidade aos desafios futuros (ARENA; UHL-BIEN, 2016), características alinhadas com a liderança Generativa.

A segunda contribuição deste estudo é que tanto a liderança Administrativa, quanto a liderança Generativa, possuem influência na utilização de uma cultura organizacional ambidestra, porém, sua eficácia é potencializada por variáveis presentes no ambiente na qual a liderança é praticada, tornando os desafios da liderança tema ainda mais complexo. Para isso, o desenvolvimento de um ambiente que consiga se adaptar às complexidades presentes através do desejo de todos os envolvidos por um objetivo em comum, apetite para a mudança, uma visão tecnológica em comum e a comunhão de valores e crenças (UHL-BIEN; ARENA, 2017) faz-se fator determinante para o sucesso das organizações. A demonstração do poder de potencialização que o ambiente possui junto ao desenvolvimento da cultura organizacional ambidestra, em complemento as características da liderança, reforça a ideia de que os agentes são decorrentes de fatores que vão além de somente as características da liderança.

Um ponto de atenção decorrente da análise dos dados colhidos vem do fato que variáveis como Gênero, Idade, Escolaridade, Tamanho da Organização, etc, não apresentaram influência, de forma estatisticamente significativa, para a ambidestria organizacional. Em trabalhos futuros, se faz interessante explorar este tema tão em voga no mercado brasileiro. Em paralelo, sugere-se que a amostra respondente seja expandida, minimizando o viés apresentado neste estudo, voltado para o mercado financeiro brasileiro, verificando se as conclusões apresentadas são específicas do nicho em questão ou algo estrutural do mercado brasileiro.

Em relação aos aspectos de adição para a bibliografia do tema liderança e ambidestria, este estudo auxilia aos líderes das organizações, de forma prática, a identificar as características a serem exploradas na busca pelo desenvolvimento de uma cultura ambidestra. É demonstrado que temas como a implementação de altas aspirações na busca de novas soluções, a criação de espaço para testagem em massa, a utilização de times flexíveis etc., conforme apresentado na Tabela 2 deste estudo, possuem maior influência na geração de uma cultura ambidestra.

Em complemento, a utilização de estruturas apartadas, uma buscando pela otimização da capacidade instalada, e uma segunda focada por buscar explorar, demonstra-se mais viável e, até mesmo, eficaz quando se tratando da busca pela ambidestra. A tabela 4, presente neste estudo, auxilia na compreensão da estrutura proposta e classificada como Ambidestria Estrutural. Esta estrutura se mostra adequada devido ao fato de que os líderes presentes nas organizações apresentam longos ciclos de gestão, conforme dados da Tabela 19, e trabalham em busca de objetivos claros, pré-definidos, conforme avaliação presente na Tabela 16. A utilização de estruturas distintas possibilita que os objetivos dos gestores responsáveis por cada uma destas estruturas, a que busca por otimizar e a que busca por explorar, tenham objetivos alinhados com a estratégia da unidade organizacional e não antagônicos entre si, cada qual com sua respectiva característica de liderança, conforme presente na Tabela 5, neste presente.

Ainda em adição ao mundo empresarial, os questionários aqui utilizados se mostram como ferramenta prática para que possam mensurar a percepção de seus times quanto às características da liderança e o grau de ambidestria presente em sua unidade de negócio. A partir dos resultados colhidos, decisões estratégicas podem ser tomadas quanto a forma de liderança a ser desenvolvida, as características do ambiente de trabalho e necessário alinhamento com o planejamento estratégico da organização.

Por fim, em pesquisas futuras, interessante explorar as razões para a estrutura de capital da empresa, sendo esta, aberta, fechada, ou ainda, mista, possuir influência sobre a aceitação a uma cultura organizacional ambidestra. A partir dos dados aqui apresentados, é possível

observar que esta é uma variável que apresenta influência sobre a percepção dos respondentes de forma constante, em maior ou menor significância.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANCONA, Deborah; WILLIAMS, Michele; GERLACH, Gisela. The Overlooked Key to Leading Through Chaos. **MIT Sloan Management Review**, v. 62, n. 1, 2020.

ARENA, Michael; UHL-BIEN, Mary. Complexity Leadership Theory: Shifting from Human Capital to Social Capital. **People & Strategy**, v. 39, n. 2, p. 22-26, spring 2016.

ARRAES, Vanessa Machado; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; SILVA, Maria Náula Monteiro da; PENHA, Emanuel Dheison dos Santos. Relação Entre Aspectos de Modernidade Organizacional e Comprometimento Organizacional. **R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte**, v. 16, n. 1, p. 66-85, jan./mar. 2017.

BACKLANDER, Gisela. Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practice enabling leadership. **Create Innov Manag.**, v. 28, n. 1, p. 42–60, jan. 2019.

BASKARADA, Sasa; WATSON, Jamie; CROMARTY, Jason. Leadership and organizational ambidexterity. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 6, p. 778-788, 2016.

BASS, Bernard M. **Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. 3rd ed. New York: Free Press, 1990.

BASS, Bernard M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 8, p. 9–32, 1999.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Transformational Leadership Development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Multifactor Leadership Questionnaire**. Redwood City, CA: Mind Garden, 1995.

BEREZNOY, Alexey. Corporate foresight in multinational business strategies. **Foresight and STI Governance**, v. 11, n. 1, p. 9–22, 2017.

BIRKINSHAW, Julian; GIBSON, Cristina. Building Ambidexterity Into an Organization. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 4, summer 2004.

BLANCHAR, Kenneth H.; HERSEY, Paul. Great ideas revisited. **Training & Development**, v. 50, n. 1, p. 42–47, jan. 1996.

BLOOMFIELD, Jacqueline; FISHER, Murray J. Quantitative research design. **JARNA**, v. 22, n. 2, p. 27-30, sep. 2019.

BLUEDORN, A. Images of planning, performance, and other theory. In: YAMMARINO, Francis J.; DANSEREAU, Fred (eds). **Multi-level Issues in Organizational Behavior and Processes**. Greenwich, CT: JAI Press, 2002. p. 67–72.

BOWDEN, A. O. A Study on the Personality of Student Leadership in the United States. **Journal of Abnormal Social Psychology**, v. 21, p. 149-160, 1927.

BRASEL, Karen; HAIDER, Adil; HAUKOOS, Jason. Practical Guide to Survey Research – Guide do Statistics and Methods. **American Medical Association**, v. 155, n. 4, p. 351-352, apr. 2020.

BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. The art of continuous change: Linking complexity theory and time paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 1-34, mar. 1997.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

BURNS, Nancy; GROVE, Susan; GRAY, Jennifer. **Understanding nursing research: Building on evidence-based practice**. 6th ed. St Louis, MI: Elseiver Saunders, 2015.

BURNS, Tom; STALKER, George. **The Management of Innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CALDER, B. J. An Attribution theory of leadership. In: STAW, Barry M.; SALANCIK, Grrald (eds.). **New directions in organizational behavior**. Chicago: St. Clair Press, 1977. p. 179-204.

CANNERTS, Nele; SEGERS, Jesse; WARSEN, Rianne. Ambidexterity and Public Organizations: A configurational Perspective. **Public Performance & Management Review**, v. 43, n. 3, p. 688–712, 2020.

CANTARELLO, Silvia; MARTINI, Antonella; NOSELLA, Anna. A Multi-Level Model for Organizational Ambidexterity in the Search Phase of the Innovation Process. **Creativity and innovation Management**, v. 21, n. 1, 2012.

CARMELI, Abraham; SHEAFFER, Zachary; BINYAMIN, Galy, REITER-PALMON, Roni; SHIMONI, Tali. Transformational leadership and creative problem-solving: the mediating role of psychological safety and reflexivity. **The Journal of Creative Behavior**, v. 48, n. 2, p. 115-135, 2014.

CHEN, Yan. Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. **Business Horizons**, v. 60, n. 3, p. 385-394, may./jun. 2017.

CLEGG, Chris W.; WATERSON, Patrick E.; AXTELL, Carolyn M. Software development: Knowledge-intensive work organizations. **Behaviour & Information Technology**, v. 15, n. 4, p. 237-249, 1996.

COSTA, Lilian. **Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro**. Orientador: Joelson Oliveira Sampaio. 2018. 49 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

CRESWELL, John W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Thinking for a living**: How to get better performances and results from knowledge workers. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005.

DERUE, Scott D. Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. **Organizational Behavior**, v. 31, p. 125-150, 2011.

DRATH, Wilfred. **The Deep Blue Sea**: Rethinking the Source of Leadership. San Francisco: Jossey-Bass & Center for Creative Leadership, 2001.

DUNCAN, Robert B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: KILMANN, Ralph H.; PONDY, Louis R.; SLEVIN, Dennis P. (Eds.). **The management of organization**. Vol. 1. New York: North-Holland, 1976. p. 167-188.

EISENHARDT, Kathleen M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 543–576, 1989.

EVERS, Natasha; ANDERSSON, Svante. Predictive and effectual decision-making in high-tech international new ventures – A matter of sequential ambidexterity. **International Business Review**, v. 30, n. 1, 101655, 2021.

FARIA, Susan. Ministério da Educação. **Número de pós-graduandos cresce no Brasil**. 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/180-estudantes-108009469/pos-graduacao-500454045/2583-sp-2021081601>. Acesso em: 17 jan 2020.

FIEDLER, Fred E. A contingency model of leadership effectiveness. In: BERKOWITZ, Leonard. **Advances in Experimental Social Psychology**. Vol. 1. New York, NY: Academic Press, 1964. p. 149-190.

FINKELSTEIN, Sidney. Planning in organizations: One vote for complexity. In: YAMMARINO, Francis J.; DANSEREAU, Fred (eds). **Multi-level Issues in Organizational Behavior and Processes**. Greenwich, CT: JAI Press, 2002.

FLEISHMAN, Edwin A.; HARRIS, Edwin F. Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. **Personnel Psychology**, v. 15, n. 2, p. 43–56, 1962.

FLETCHER, Joyce K.; KAUFER, K. Shared leadership: Paradox and possibility. In: PEARCE, Craig L.; CONGER, Jay A. **Shared leadership**: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

FRENCH JR, John R. P. A formal theory of social power. **Psychological Review**, v. 63, n. 3, p. 181-194, 1956.

GIBSON, Cristina; BIRKINSHAW, Julian. The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, apr. 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **Social Intelligence: The New Science of Human Relationships**. New York, NY: Bantam Dell, 2006.

GREEN JR, Kenneth W.; INMAN, Anthony R.; BIROU, Laura M. Impact of JIT-selling strategy organizational on structure. **Industrial Management & Data Systems**, v. 111, n. 1, p. 63-83, 2011.

GRONN, Peter. Distributed leadership as a unit of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 423–451, aug. 2002.

GUHR, Nadine; LEBEK, Benedikt; BREITNER, Michael H. The impact of leadership on employees' intended information security behaviour: An examination of the full-range leadership theory. **Info Systems Journal**, v. 29, n. 2, p. 340–362, 2018.

GUPTA, Rajen; MUKHOPADHYAY, Sandip. Survey of Qualitative Research Methodology in Strategy Research and Implication for Indian Researchers. **Vision**, v. 18, n. 2, p. 109-123, jun. 2014.

HAGEL, John; SCHWARTZ, Jeff; WOOLL, Maggie. Redefining work for new value: the next opportunity. **MIT Sloan Management Review**, dez. 2019.

HARMS, Peter D.; CREDE, Marcus. Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 17, n. 1, p. 5–17, 2010.

HAZY, James K. **A leadership and capabilities framework for organizational change: Simulating the emergence of leadership as an organizational meta-capability**. Washington, DC: The George Washington University, 2004.

HAZY, James K. Parsing the 'influential increment' in the language of complexity: uncovering the systemic mechanisms of leadership influence. **Int. J. Complexity in Leadership and Management**, v. 1, n. 2, 2011.

HAZY, James K.; PROTTAS, David. Complexity Leadership: Construct Validation of an Instrument to Assess Generative and Administrative Leadership Modes. **Journal of Managerial**, v. XXX, n. 3, p. 325- 348, 2018.

HAZY, James K.; UHL-BHIEN, Mary. **Changing the Rules: The Implications of Complexity Science for Leadership Research and Practice**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

HAZY, James K.; UHL-BIEN, Mary. Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes. **Leadership**, v. 11, n. 1, p. 79–104, 2015.

HELFAT, Constance E.; FILKENSTEIN, Sydney; MITCHELL, Will; PETERAF, Margaret; SINGH, Harbir; TEECE, David; WINTER, Sidney J. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. New York, NY: Blackwell Publishing, 2006.

HOLLAND, John H. **Adaptation in Natural and Artificial Systems**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1975.

HOLLAND, John H. **Hidden order**: How adaptation builds complexity. New York: Helix Books, 1995.

IBGE. **Estatísticas de Gênero**. 2010. Disponível em:
<https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0&cat=-1,-2,-13,45,46,47,48,128&ind=4699>.
Acesso em: 17 jan. 2020.

JANSEN, Justin J. P.; BOSCH, Frans A. J. Van Den; VOLBERDA, Henk W. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. **Management Science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, nov. 2006.

JOHANSEN, Bob; EUCHNER, James. Navigating the VUCA World. **Research Technology Management**, v. 56, n. 1, p. 10–15, 2013.

JOST, Peter J. An economic theory of leadership styles. **Review of Managerial Science**, v. 7, n. 4, 365391, 2013.

JUILLERAT, Tina. Friends, not foes? Work design and formalization in the modern context. **Journal of Organizational Behavior**, v. 31, p. 216-239, 2010.

JUNG, Dong I.; SOSIK, John J. Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective efficacy on perceived group performance. **Small Group Research**, v. 33, n. 3, p. 313–316, p. 2002.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. **The Social Psychology of Organizations**. 2nd ed. New York, NY: John Wiley & Sons, 1966.

KERR, Steven; JERMIER, John M. Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 22, p. 375–403, 1978.

KRAMER, Michele; PAGE, Lesley; KLEMIC, George. Evolving Leadership: New Clues and Cues Toward Environment and Context. **Journal of Leadership Studies**, v. 12, n. 4, 2019.

LAUREIRO-MARTÍNEZ, Daniella; BRUSONI, Stefano; CANESSA, Nicola; ZOLLO, Maurizio. Understanding the Exploration- Exploitation Dilemma: An fMRI Study of Attention Control and Decision-Making Performance. **Strat. Mgmt. J.**, v. 36, p. 319-338, 2015.

LEWIN, Arie; LONG, Chris; CARROLL, Timothy. The Coevolution of New Organizational Forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 535-550, sep./oct. 1999.

LICHTENSTEIN, Benyamin B.; UHL-BIEN, Mary; MARION, Russ; SEERS, Anson; ORTON, James Douglas; SCHREIBER, Craig. Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. **Emergence: Complexity and Organization**, v. 8, n. 4, p. 2-12, 2006.

LIN, Hsing-er; McDONOUGH III, Edward F. Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 58, n. 3, p. 497-509, aug. 2011.

LINSKY, Marty; HEIFETZ, Ronald A. **Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading**. Cambridge: Harvard Business School Press, 2002.

MACMILLAN DICTIONARY. **Leader**. 2019. Disponível em: <https://www.macmillandictionaryblog.com/leader#:~:text=The%20word%20leader%20comes%20from,other%20uses%20came%20about%20later>. Acesso em: 28 jun. 2020.

MADHANI, Pankaj. Building a Customer-Centric Supply Chain Strategy: Enhancing Competitive Advantages. **The IUP Journal of Business Strategy**, v. XVI, n. 2, 2019.

MANSOOR, Narmeen; ASLAM, H. D.; BARBU, C. M; CAPUSNEANU, S.; LODHI, M. A. Organizational structure as determinant of organizational performance: uncovering essential facets of organic in mechanistic structure. **American Journal of Scientific Research**, v. 55, n. 14, p. 48-55, 2012.

MANZ, Charles C.; SIMS JR, Henry P. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-managing Work Teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 106-128, mar. 1987.

MARION, Russ; UHL-BIEN, Mary. Leadership in complex organizations. **Leadership Quarterly**, v. 12, p. 389-418, 2001.

MATKAR, Anil. Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Standard of Customer Services in Maharashtra State Cooperative Bank. **The IUP Journal of Bank Management**, v. XI, n. 3, 2012.

MATTHYSEN, Megan; HARRIS, Chantel. The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 1, p. 1-11, mar. 2018.

McINNES, Kelly. Student Paper: The Evolution of Leadership and Mentorship from 1975 – Present. **Integral Leadership Review**, v. 9, n. 4, p. 1-23, 2009.

McNAMARA, Daniel. From Fayol's mechanistic to today's organic functions of management. **American Journal of Business Education**, v. 2, n. 1, jan./feb. 2009.

MEINDL, James R.; EHRLICH, Sanford B.; DUKERICH, Janet M. The romance of leadership. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 78, mar. 1985.

MEYER, Alan D.; GABA, Vibha; COLWELL, Kenneth A. Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. **Organization Science**, v. 16, p. 456-473, 2005.

MITCHELL, T. R. Organizational Behavior. **Annual Review of Psychology**, v. 30, p. 243-281, 1979.

NAGHETTINI, Mauro; PINTO, Éber José de Andrade. **Hidrologia estatística**. Belo Horizonte: Serviço Geológico do Brasil, 2007.

OWEN, Jo. **The Death of Modern Management: How to Lead in the New World Disorder**. Wiley: Chichester, 2009.

O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. **Academy of Management Perspectives**, 2013.

OSBORN, Richard N.; HUNT, James G.; JAUCH, Lawrence R. Toward a contextual theory of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 13, n. 797–837, 2002.

PARRY, Ken. Does leadership help the bottom line? **New Zealand Management**, v. 47, n. 3, p. 38-41, 2000.

PATEL, Chirag; HUSAIRI, Mariyani. Firm Adaptation, Preadaptation, and Sequential Ambidexterity in Firm Boundaries During an Era of Ferment and an Era of Incremental Change. **J Prod Innov Manag**, v. 35, n. 3, p. 330–349, 2018.

PEARCE, Craig L.; CONGER, Jay A. **Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003.

POLICARPO, Renata Veloso Santos; BORGES, Renata Simões Guimarães. Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. **Economia e Gestão**, v. 16, n. 45, p. 78-102, 2016.

PORTER, Michael. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York, NY: The Free Press, 1980.

RAFFERTY, Alannah E.; GRIFFIN, Mark A. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 329–354, 2004.

REEVES, Martin; DEIMLER, Michael. Adaptability: The New Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, p. 135-141, jul./aug. 2011.

RIOLLI-SATZMA, Laura; LUTHANS, Fred. After the bubble burst: How small high-tech firms can keep in front of the wave. **Academy of Management Executive**, v. 15, n. 3, p. 114–124, 2001.

ROH, James Jungbae; MIN, Hokey; HONG, Paul. A Co-Ordination Theory Approach to Restructuring the Supply Chain: An Empirical Study from the Focal Company Perspective. **International Journal of Production Research**, v. 49, n. 15, p. 4517-4541, 2011.

ROST, Joseph Clarence. **Leadership for the twenty-first century**. New York: Prager, 1991.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. Orientador Lúcio Flávio Renault de Moraes. 2002. 366 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em

Administração – CEPEAD, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; DINIZ, Daniela Martins. Occupational Competencies and Organizational Modernity: Dichotomies between discourse and practice into emerging economies. **Asian Journal of Business and Management Sciences**, v. 2, n. 10, p. 01-19, 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Josey-Bass, 1985.

SCHENK, C. Leadership. **Infantry Journal**, v. 33, p. 111-122, 1928.

SEIDLE, Russel. Sequences of learning types for organizational ambidexterity. **The Learning Organization**, v. 26, n. 4, p. 381-396, 2019.

SILVERTHORNE, Colin. Situational leadership theory in Taiwan: A different culture perspective. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 21, n. 2, p. 68–74, 2000.

SINE, Weslei; MITSUHASHI, Hitoshi; KIRSCH, David. Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and new venture performance in emerging economic sectors. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 121-132, 2006.

STACEY, Ralph S. The science of complexity: An alternative perspective for strategic change processes. **Southern Medical Journal**, v. 16, n. 6, p. 477-495, 1995.

TEECE, David J.; RASPIN, Paul G.; COX, David R. Plotting Strategy in a Dinamic Companies can no longer rely on traditional forecasting exercises to spot — and capitalize on — emerging threats and opportunities. **MIT Sloan Management Review**, set. 2020.

TURNER, John R; BAKER, Rose. A review of leadership theories: identifying a lack of growth in the HRD leadership domain. **European Journal of Training and Development**, v. 42, n. 7/8, p. 470-498, 2018.

TUSHMAN, Michael. The Ambidextrous Leader: Leadership Tips for Today to Stay in the Game Tomorrow. **IESE Insight**, n. 23, p. 31-38, 2014.

TUSHMAN, Michael; O'REILLY III, Charles. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, Summer 1996.

UHL-BIEN, Mary. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 654-676, 2006.

UHL-BIEN, Mary; ARENA, Michael. Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. **Organizational Dynamics**, v. 46, n. 1, p. 9–20, 2017.

UHL-BIEN, Mary; ARENA, Michael. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 89–104, feb. 2018.

UHL-BIEN, Mary; MARION, Russ. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 631–650, 2009.

UHL-BIEN, Mary; MARION, Russ; McKELVEY, Bill. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 298-318, aug. 2007.

VAN SETERS, David A.; FIELD, Richard H. G. The Evolution of Leadership Theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

VASKE, Jerry J.; BEAMAN, Jay; SPONARSKI, Carli C. Rethinking Internal Consistency in Cronbach's Alpha. **Leisure Sciences**, v. 39, n. 2, p. 163–173, 2017.

VIGODA-GADOT, Eran. Leadership style, organizational politics, and employees' performance: an empirical examination of two competing models. **Personnel Review**, v. 36, n. 5, p. 661-683, 2007.

WAAL, André de. Characteristics of high-performance organizations. **Business Management and Strategy**, v. 3, n. 1, p. 28-45, 2012.

WEICK, Karl E. **The Social Psychology of Organizing**. Reading, MA: Addison Wesley, 1979.

WEICK, Karl E.; ROBERTS, Karlene H. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357–381, 1993.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the process of sensemaking, **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, jul. 2005.

WILSON, Fiona M. **Organizational Behaviour and Work**. New York, NY: Oxford University Press, 2010.

WRIGHT, Erik. Dialogic Development In The Situational Leadership Style. **Performance Improvement**, v. 56, n. 9, oct. 2017.

YUKL, Gary A. **Leadership in Organizations**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010.

ZEBRAL, Laura Pinheiro. The influence of Leadership and Payment for Performance on Individual Performance. **Journal of Applied Leadership and Management**, v. 5, p. 76-89, 2017.

ZYPHUR, Michael J.; PIERIDES, Dean C. Making Quantitative Research Work: From Positivist Dogma to Actual Social Scientific Inquiry. **Journal of Business Ethics**, v. 167, p. 49–62, 2019.