

LIDERANÇA E AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM PROFISSIONAIS DO SETOR FINANCEIRO BRASILEIRO

Oseas Xavier Neto - Fundação Getúlio Vargas - FGV

Bela Vista - FGV EAESP

Cyntia Vilasboas Calixto

Resumo

Este artigo tem como propósito central investigar relações entre os constructos Liderança e Ambidestria Organizacional. Para tal, é conduzida pesquisa de abordagem quantitativa, desenvolvida por meio da técnica de survey junto a 124 profissionais de instituições do setor financeiro brasileiro. A partir de ampla revisão da literatura sobre os constructos alvo do estudo adota-se para operacionalização do levantamento empírico de dados, características de liderança ambidestra - administrativas e generativas Hasy e Ull-Bien (2015) - e indicadores de ambidestria organizacional, a partir de abordagem desenvolvida por Eboli (1996) junto a instituições financeiras. Os resultados revelam que ambas as características da liderança apresentam influência sobre configurações organizacionais ambidestras, porém características generativas sugerem ganhar destaque quanto ao poder de influência. Isto, tanto quando analisadas isoladamente, quanto em conjunto com características da liderança administrativa. Já no que tange à ambidestria organizacional, o equilíbrio entre a capacidade da organização em buscar, e aplicar, novos conceitos – exploration – sem abrir mão de otimizar a capacidade instalada – exploitation, os dados denotam acentuada tônica em estratégias de curto prazo, centradas em regras, procedimentos e padrões já estabelecidos. Embora coerentes com o perfil atual do setor, tais características podem implicar em limitações ao desenvolvimento de cultura ambidestra.

Palavras-chave: Liderança; Ambidestria Organizacional; Cultura Ambidestra; Ambientes Adaptativos Complexos

Abstract

This article aims to investigate the relationship between the constructs Leadership and Organizational Ambidexterity. For this purpose, a quantitative approach is conducted, developed through the survey technique with 124 professionals from institutions in the Brazilian financial sector. From a wide review of the literature over the constructs here present, it is adopted to operationalize the empirical survey of data, characteristics of ambidextrous leadership – administrative and generative Hasy and Ull-Bien (2015) – and indicators of organizational ambidexterity, from an approach developed by Eboli (1996) with financial institutions. The results reveal that both characteristics of leadership presents influence on the ambidextrous organizational configurations, but generative characteristics suggest gaining prominence as to the power of influence, both when analyzed in isolation, and in conjunction with characteristics of administrative leadership. As far as organizational ambidexterity is about, the balance between the organization's ability to seek, and apply, new concepts – exploration – without giving up on optimizing installed capacity – exploitation, the data denote marked focus on short-term strategies, centered on rules, procedures and standards already established. Although consistent with the current profile of the sector, such characteristics may imply limitations to the development of ambidextrous culture.

Keywords: Leadership; Ambidexterity; Organizational Culture; Complex Adaptive Systems; Innovation

Liderança e Ambidestria Organizacional: Um Estudo com Profissionais do Setor Financeiro Brasileiro

Oseas Xavier Neto, FGV-EAESP
Anderson de Souza Sant'Anna, FGV-EAESP
Cynthia Vilasboas Calixto, FGV-EAESP

RESUMO

Este artigo tem como propósito central investigar relações entre os constructos *Liderança* e *Ambidestria Organizacional*. Para tal, é conduzida pesquisa de abordagem quantitativa, desenvolvida por meio da técnica de *survey* junto a 124 profissionais de instituições do setor financeiro brasileiro. A partir de ampla revisão da literatura sobre os constructos alvo do estudo adota-se para operacionalização do levantamento empírico de dados, características de liderança ambidestra - administrativas e generativas Hasy e Uhl-Bien (2015) - e indicadores de ambidestria organizacional, a partir de abordagem desenvolvida por Eboli (1996) junto a instituições financeiras. Os resultados revelam que ambas as características da liderança apresentam influência sobre configurações organizacionais ambidestras, porém características generativas sugerem ganhar destaque quanto ao poder de influência. Isto, tanto quando analisadas isoladamente, quanto em conjunto com características da liderança administrativa. Já no que tange à ambidestria organizacional, o equilíbrio entre a capacidade da organização em buscar, e aplicar, novos conceitos – *exploration* – sem abrir mão de otimizar a capacidade instalada – *exploitation*, os dados denotam acentuada tônica em estratégias de curto prazo, centradas em regras, procedimentos e padrões já estabelecidos. Embora coerentes com o perfil atual do setor, tais características podem implicar em limitações ao desenvolvimento de cultura ambidestra.

Palavras-Chave: Liderança; Ambidestria Organizacional; Cultura Ambidestra; Ambientes Adaptativos Complexos.

INTRODUÇÃO

Os últimos vinte anos vêm sendo marcados pela aplicação em massa de tecnologias de base digital, as quais na medida em que possibilita às organizações o desenvolvimento de novos produtos e serviços, implicam na necessidade de ressignificações contínuas nos modos tradicionais de oferta, face às mudanças de hábitos e comportamentos do mercado consumidor.

Concomitantemente, as organizações enfrentam desafios decorrentes da sistemática redução dos ciclos de vida dos produtos, tecnologias, processos e sistemas de gestão, catalisada pela perda de lealdade de clientes, fornecedores e distribuidores (Madhani, 2019).

Além disso, a globalização dos mercados intensifica e diversifica a concorrência, de formas cada vez mais intensas, requerendo-se das organizações alto grau de flexibilidade e adaptabilidade com vistas a assegurar novos fatores de competitividade e sustentabilidade de seus negócios (Sant'Anna, Oliveira, Diniz, 2013).

De forma similar, trabalhadores se veem demandados por constante adequação de suas formas de trabalho (Guhr, Lebek, Breitner, 2018). Em suma, o atual ambiente de negócios contemporâneo traz como marcas a volatilidade, a imprevisibilidade e a incerteza (Madhani, 2019; Roh, Min, Hong, 2011).

Ampla gama de autores, incluindo Matthysen e Harris (2018), Bereznoy (2017), Uhl-Bien e Arena (2017), Johansen e Euchner (2013), Juillerat (2010), destaca as capacidades de

lidar com a complexidade e com a interconectividade como os principais desafios a serem enfrentados pelos líderes organizacionais dessa transição para quarta revolução industrial (Schwab, 2017).

Teece, Raspin, Cox (2020) chegam mesmo a defender que para se manterem competitivas, as lideranças organizacionais contemporâneas devem ser capazes de responder de forma cada vez mais ágil às transformações radicais em curso. Para Jansen, Bosch, Volberda (2006), conforme a competitividade se intensifica, elas se veem demandadas a estar recorrentemente se renovando, maximizando as competências instaladas (*exploitation*), bem como explorando o desenvolvimento de novas (*exploration*).

Como resultado, estruturas verticalizadas, rígidas e com funções claramente especificadas e padronizadas tendem a dar espaço a estruturas com características mais orgânicas, flexíveis e adaptáveis às demandas desse novo ambiente, enfatizando a horizontalização de negócios, arranjos, arquiteturas e processos organizacionais com foco no desenvolvimento e liderança de times distribuídos e descentralizados em ecossistemas, redes, plataformas e estruturas virtuais (Green Jr. & Inman; 2014; Mansoor, Aslam, Barbu, Capusneanu, Lodhi, 2012; Birou, 2011; Owen, 2009; Burns & Stalker, 1961).

Em outros termos, às organizações e lideranças da era digital caberia se tornarem sistematicamente mais dinâmicas, criativas, competitivas e inovadoras, o que pressupõe ressignificarem paradigmas há muito arraigados, modos de estruturação, artefatos culturais e de otimização da *performance* (Madhani, 2019).

Diante desse cenário, emerge a proposta deste artigo, a qual consiste em investigar a existência de relações estatisticamente significativas entre os constructos *Liderança* e *Ambidestria Organizacional*, tendo por base pesquisa empírica realizada junto a profissionais de organizações do setor financeiro brasileiro. Em outros termos, visa aportar elementos que permitam analisar em que medida a demanda por maior ambidestria organizacional - *e.g.* equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* - associa-se a características de liderança capazes de respostas a demandas tanto por escala, quanto por escopo - *e.g.* conjugação entre gestão de sistemas administrativos e de inovação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Ambidestria organizacional

Tanto em nível organizacional, quanto acadêmico registra-se ênfase crescente na indicação de arquiteturas organizacionais mais orgânicas, distribuídas, horizontais, descentralizadas, virtuais e em rede. Isto, em particular, tendo em vista a expansão modelos de negócios compartilhados, configurados sob noções como plataformas, ecossistemas, redes e sistemas adaptativos complexos (Osborn; Hunt; Jauch, 2002).

Não obstante, apesar da ampla difusão de tais modelos, poucos autores parecem já conseguir descrevê-los de formas mais sistemáticas. Visando superar tal lacuna, para Uhl-Bien e Arena (2017), tais configurações podem ser compreendidas como arranjos que envolvem elevada interconectividade entre diferentes componentes do macro, meso e micro ambientes de negócios, ressaltando-se que quaisquer mudanças em um deles tende a resultar em alterações inesperadas - e até mesmo irreversíveis - nos demais.

Para Backlander (2019), tal interdependência, catalisada por impulsionadores sistemáticos de complexidade, acaba por intensificar os níveis de incerteza e ambiguidade, resultando em mudanças constantes e na dependência por contínua retroalimentação de inovações (Riulli-Saltzman & Luthans, 2001; Clegg, Waterson, Axtell, 1996; Davenport, 2005; Eisenhardt, 1989).

Com vistas a respostas aos desafios decorrentes desse contexto, estudos em torno da *Complex Leadership Theory* se propõe a investigar o papel da liderança por meio da análise das relações de interdependência entre os diferentes contextos e agentes sociais que se combinam na busca de objetivos comuns (Meyer, Gaba, Colwell, 2005; Drath, 2001).

Segundo Uhl-Bien, Marion, McKelvey (2007) a utilização conjunta de diferentes ativos intelectuais da organização na criação e distribuição do conhecimento, ao invés da dependência em relação a pessoas-chave no alto escalão das organizações, evidencia a necessidade de lideranças distribuídas, capazes de lidar com eventos emergentes e dinâmicos (Uhl-Bien, Marion, McKelvey, 2007; Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers, Orton, Schreiber, 2006).

Nessa direção, a *Complex Leadership Theory* apresenta-se como abordagem que busca evidenciar a liderança como fenômeno capaz de lidar de formas mais efetiva com negócios orientados ao conhecimento, em cenários competitivos de elevada complexidade, nos quais a rápida produção de conhecimento e a inovação se apresentam cruciais. Isso, todavia, sem desconsiderar os processos e rotinas do dia a dia (Backlander, 2019; Uhl-Bien, Marion, Mckelvey, 2007).

De modo similar, Lichtenstein *et al.* (2006) defendem que a *Complex Leadership Theory* tem como contribuição fundamental fornecer uma visão consolidada sobre dinâmicas interpessoais interativas, cuja importância já se tem reconhecida por outras abordagens emergentes em liderança, tais como a “Liderança Compartilhada” (Pearce & Conger, 2003), a “Liderança Coletiva” (Weick, 1993), a “Liderança Distribuída” (Gronn, 2002), a “Liderança Relacional” (Drath, 2001; Uhl-Bien, 2006), a “liderança Adaptativa” (Linsky & Heifetz, 2002) e a “Liderança como Meta-capacidade Organizacional Emergente” (Hazy, 2004).

Em outros termos, sob a *Complex Leadership Theory*, a liderança assume papel de relevo na criação e sustentação de ambientes que patrocinem interações sociais direcionadas ao desenvolvimento de pessoas e, conseqüentemente, das organizações como um todo. De acordo com Hazy e Prottas (2018), apesar das interações serem realizadas de maneira similar em estruturas tradicionais, pela *Complex Leadership Theory* tais interações possuem como finalidade impactar a estrutura de forma sistêmica, ao influenciar seus membros a definirem metas específicas e realizá-las por meio de entregas constantes, que ajudam a organizar atividades (*organizing*) e melhorar a eficácia coletiva. A teoria compreende, desse modo, a interação entre a ordem e o caos aparente criado pelas mudanças, fomentando a interação entre a rigidez do ambiente organizacional e a volatilidade do ambiente social (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005; Weick, 1979).

Nesse contexto, o exercício da liderança implica ressignificar as competências esperadas, com destaque para o valor daquelas associadas à dimensão do capital social (Arena & Uhl-Bien, 2016). O foco da liderança passa a ser, assim, 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).

A *Complex Leadership Theory* apresenta-se, desse modo, como marco teórico privilegiado à análise dos desafios das organizações em equilibrar ordem e desordem, reconhecendo-as como compostas por funções burocráticas e administrativas - que buscam manter o dia a dia -, assim como funções dinâmicas, emergentes e informais - que tendem a levar a inovações diversas (Backlander, 2019).

Além disso, salienta Backlander (2019), a busca pelo equilíbrio entre estruturas organizacionais formalizadas e estruturas informais, quando realizada em ambiente que considera a complexidade e adaptabilidade dos sistemas, leva ao aumento da produtividade, do aprendizado coletivo, da criatividade e de novos conhecimentos. Como resultante, a busca pelo desenvolvimento de ambiências organizacionais que permitam a manutenção do dia a dia, ao mesmo tempo que se abre a inovações, torna-se foco para a liderança. Para autores como Uhl-

Bien e Marion (2009), Uhl-Bien, Marion, Mckelvey, 2007; Lichtenstein *et al.* (2006) tais ambiências recebem a denominação de *Complex Adaptive Systems*.

Sob a perspectiva dos *Complex Adaptive Systems*, esses autores buscam explorar de que forma a liderança afeta - e é afetada - pelas interações sociais que ocorrem nas redes de contatos das quais fazem parte, assim como pelo modo como se utilizam dessas redes para que os sistemas se adaptem à evolução dos ambientes em que se encontram inseridos (Uhl-Bien & Marion, 2009; Holland, 1995).

Em linhas gerais, pode-se salientar que os sistemas adaptativos complexos se utilizam do relacionamento dinâmico entre diferentes indivíduos ou agentes ligados de forma colaborativa na busca de dado propósito ou objetivo compartilhado (Uhl-Bien, Marion, Mckelvey, 2007).

Conectada à lógica dos *Complex Adaptive Systems* registra-se interesse crescente pela a noção de ambidestria organizacional, a qual pode ser compreendida como a capacidade de as organizações desenvolverem estratégias para explorar o ambiente em busca por novos conceitos (*exploration*), ao mesmo tempo que otimizam sua capacidade instalada (*exploitation*), de forma integrada e balanceada na busca por garantir sua sobrevivência por meio de adaptação rápida e eficaz a mudanças que ocorrem em seu ambiente de atuação ao desenvolver capacidades organizacionais que permitam acomodar lógicas contraditórias (Teece, Raspin, Cox, 2020; Chen, 2017; Cantarello, Martini, Nosella, 2012).

Desse modo, o conceito de ambidestria organizacional se assenta sob dois pilares: a busca por novos conhecimentos, conceitos e soluções (*exploration*) e a busca pela otimização na utilização do conhecimento existente, a busca por eficiência e avanço de controles e previsibilidade, será nomeada como “Otimização” (*exploitation*). Ambos os aspectos, críticos para a prosperidade organizacional e perenidade das organizações em contextos de alta complexidade e interconectividade (Baskarada, Watson, Cromarty, 2016).

Já para O'Reilly III e Tushman (2013), a ambidestria organizacional se dá por meio da exploração de três características principais: 1. a ênfase nos indivíduos e sua capacidade de decidirem a forma de alocar seu tempo; 2. o fato da ambidestria ser atingida quando envolvidos concordam que sua unidade de negócio buscará tanto pela otimização das atividades rotineiras quanto pela adaptabilidade da organização ao explorar novos conceitos; 3. 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.

Em nível prático, Chen (2017) aponta como exemplo emblemático de ambidestria organizacional, estruturas adotadas por empresas como a *Google*, na qual engenheiros reservam vinte por cento do tempo para explorar novos projetos (*exploration*), sem que seja necessária aprovação prévia.

Uma vez que o ambiente de negócios, a cultura e o comportamento dos consumidores passam por alterações de forma constante, as formas de gestão são, por conseguinte, requeridas a refletir as mudanças do ambiente. Mudanças, nas quais os gestores-líderes são desafiados a romper com os moldes, ser inovadores, ir além dos limites e se focarem nas complexas demandas de situações do século XXI, ao mesmo tempo em que são compelidos a respostas operacionais de curto prazo, à eficiência operacional e aos incrementos de escala (Kramer, Page, Klemic, 2019; Burns & Stalker, 1961).

Como defendido por Uhl-Bien e Arena (2017), as organizações contemporâneas necessitam 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.

Sob essa linha de raciocínio, Arraes *et al.* (2017) defendem que o desenvolvimento de uma cultura, suportada por políticas e práticas de gestão que busquem além do desempenho formal, o comprometimento das pessoas como fatores essenciais para o alcance da efetividade organizacional.

Diante disso e face a lacunas nos estudos sobre o tema, ainda de caráter fundamentalmente teóricos, com carência de levantamentos empíricos de natureza quantitativa (Lichtenstein *et al.*, 2006; Hazy e Uhl-Bien, 2015), para mensuração de características de ambidestria organizacional recorre-se, para fins deste estudo, a abordagem proposta por Eboli (1996), a partir de pesquisa de fatores de modernidade organizacional junto ao setor bancário, posteriormente, validada por Sant’Anna (2002), a qual visa descrever principais características de modernidade baseada em ideias do pensador francês Alain Touraine, apontando para um conjunto de atributos de uma sociedade moderna, considerando suas dimensões cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica, pertinentes ao constructo em análise, conforme se verifica, por meio de resultados de confiabilidade da escala, descrita nos procedimentos metodológicos deste artigo.

Para Eboli (1996), estabelecer os indicadores de modernidade organizacional constitui etapa fundamental para a realização de pesquisas nesta área, uma vez que somente a partir da identificação e seleção das principais variáveis pode-se avaliar de forma mais completa e abrangente a modernidade na gestão empresarial (Quadro 1).

QUADRO 1

Fatores de ambidestria organizacional, segundo Sant’Anna (2002)

Fatores	Ênfase
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	Otimização
Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa	
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	Exploração
A unidade equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação	Otimização
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	
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: Adaptado pelos autores de Sant’Anna (2002).

2.3. A liderança no contexto da ambidestria

Para Uhl-Bien e Arena (2017), em sistemas complexos a liderança se manifesta 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. Nessa direção, a liderança busca alavancar as vantagens competitivas atuais em busca de otimizar a *performance* instalada (*exploitation*) enquanto viabiliza formas de a organização inovar, e se adaptar de forma eficiente, para os desafios futuros (*exploration*) (Arena & Uhl-Bien, 2016; Hazy e Uhl-Bien, 2015).

Desse modo, o objetivo da liderança é propiciar ambiente propício para discussões constantes entre os indivíduos, no qual a interação entre os agentes cria tensões, por meio das quais novas informações surgem e, quando implementadas, levam a mudanças organizacionais positivas (Uhl-Bien, 2006).

Ao longo dessas interações, os indivíduos podem experimentar a tensão de terem sua base de conhecimento pessoal desafiada, por meio de questionamentos mútuos, em um espaço que mantém o diálogo construtivo e conflitos de ideias como práticas patrocinadas pelo líder (Backlander, 2019; Lichtenstein *et al.*, 2006).

A partir dessas interações constantes, em resposta às pressões e desafios apresentados, são identificadas as oportunidades para melhoria do desempenho, e inovação organizacional ao combinar diferentes experiências, habilidades e pontos de vista, de forma a atingir o objetivo proposto (Uhl-Bien & Marion, 2009).

Nesse ambiente, no qual as interações ocorrem de forma recorrente, envolvendo indivíduos distintos, indiferentes a níveis hierárquicos e habilidades, é deixada de lado a crença de que o papel da liderança é o de “minimizar conflitos”, uma vez que o conflito vivido nesse ambiente é a chave para a inovação e adaptabilidade nas organizações (Arena & Uhl-Bien, 2016).

Como resultante, a liderança passa a ser percebida como peça fundamental no patrocínio e criação de ambiente que propicie 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, aproveitando as tensões geradas pelas constantes interações em curso.

Desse modo, para que a liderança possa atuar de forma a manter o dia a dia, observar o mercado com suas novas demandas e, ainda, criar ambiente de discussões, o funcionamento de um sistema complexo adaptativo requer três diferentes dimensões da liderança: a dimensão empreendedora ou de criação, a dimensão administrativa ou operacional e a dimensão habilitadora (Uhl-Bien & Arena, 2017).

Segundo Uhl-Bien e Arena (2017), a liderança será mais efetiva quanto maior a habilidade da liderança em se mover de forma coerente e ágil entre tais dimensões, de forma a introduzir, adaptar e avançar com ideias inovadoras, conforme a necessidade.

A liderança em um ambiente que explora a ambidestria 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), por meio 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).

Para lidar com as ambiguidades envolvidas com a ambidestria as organizações são crescentemente demandadas a considerar diferentes estratégias, estruturas e processos enquanto buscam por otimizar sua capacidade instalada e explorar por novos conhecimentos, demandando da liderança um balanceamento entre características de liderança transacional e transformacional (Backlander, 2019; Baskarada, Watson, Cromarty, 2016; Hazy e Uhl-Bien, 2015).

Nesse universo de constantes mudanças, a noção de liderança tem também passado por alterações e atualizações de modo a melhor fazer face aos desafios emergentes. Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007), nesse sentido, apontam que abordagens de liderança advindas do último século são resultado de paradigmas hierárquicos e burocráticos. Para os autores, tais modelos seriam efetivos em ambientes econômicos baseados na produção de bens tangíveis, porém não se adequam a economias orientadas pelo conhecimento e pelo capital intangível.

Em cenário de organizações cada vez mais orgânicas, inovar na solução de problemas emergentes e com alto grau de complexidade ganha destaque frente a buscar soluções definitivas para problemas que podem deixar de ser prioritários em pouco espaço de tempo. Assim, mais que competências gerenciais ao gestor se demanda aquelas associadas ao exercício da liderança.

O papel da liderança passa, desse modo, a ser cada vez mais requerida às atividades de inovação, desenvolvimento, mentoria e *coaching* de equipes, capazes de lidar com as ambiguidades e incertezas das dinâmicas organizacionais e de negócios (Harms & Credé, 2010), não mais se limitando a funções de controle gerencial, típicas da tradição do *Scientific Managment*. Com tal alteração no escopo de atividades do gestor, a liderança se configura dispositivo essencial à sobrevivência organizacional (Hazy, 2011).

Em consequência, novas competências passam a ser esperadas, incluindo a capacidade de solucionar problemas complexos, desenvolvimento de pensamento crítico, criatividade, gestão de pessoas e integração de equipes em configurações virtuais, distribuídas e em redes (Uhl-Bien; Arena, 2018).

Em essência, a noção de liderança extrapola as capacidades individuais do “líder”, passando a se tornar a resultante das interações, tensões e das relações de troca intra e interorganizacionais (Lichtenstein *et al.*, 2006). Em outras palavras, a compreensão do fenômeno da liderança se vê submetido à necessidade de ajustes, alterando seu foco dos modelos baseados em competências técnicas para a ênfase no capital social, buscando facilitar o movimento de ideias por meio de capacidades de conexão e intermediação (Arena & Uhl-Bien, 2016).

Registra-se, dessa forma, estrita relação entre características da liderança e o desenvolvimento de culturas organizacionais ambidestras. Não se trata, todavia, de relação não anteriormente estudada, havendo base teórica existente. No entanto, a busca por grau ótimo de influência entre características das lideranças Administrativa e generativa sobre a ambidestria ou organicidade estrutural (Hazy e Uhl-Bien 2015; Burns & Stalker, 1961), apresenta espaço para novas agendas de pesquisa. Afinal, na busca pela diferenciação de seus serviços e produtos, às organizações não cabem limitar seus esforços na eficácia e eficiência dos recursos (Madhani, 2019).

Ao contrário, as lideranças além de explorar o valor de seus ativos proprietários e retirar custos das operações existentes, devem se dedicar à busca do equilíbrio entre adaptabilidade, como base para inovação e criação de conhecimento, e o alinhamento da arquitetura organizacional para resultados, elemento recorrente nos estudos sobre cultura organizacional ambidestra (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Isto posto, para operacionalização da investigação da liderança é adotada abordagem desenvolvida por Hazy e Uhl-Bien (2015), a qual se propõe a mensurar características administrativas e generativas da liderança, diretamente relacionadas com a ambidestria organizacional. A partir deste é possível colher junto aos entrevistados as características percebidas da liderança em sua forma de lidar por meio 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 (Quadro 2).

QUADRO 2

Características da liderança em contextos de ambidestria, segundo Hazy e Uhl-Bien (2015)

Características	Ênfase
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: Adaptado pelos autores de Hazy e Uhl-Bien (2015)

Ao correlacionar as características de liderança - administrativa e generativa - e fatores associados à uma cultura organizacional ambidestra - exploração do novo (*exploration*) e otimização dos recursos e competências instaladas (*exploitation*) - busca-se verificar as hipóteses delineadas para este estudo, conforme apresentadas, a seguir.

3. HIPÓTESES

Conforme salientam Tushman e O'Reilly III (1996), a efetividade da liderança está em sua habilidade em alinhar estratégia, estrutura, pessoas e cultura, por meio 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).

Assim sendo, a demanda por resultados de curto prazo e a segurança de ambientes controlados, 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, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: Características da liderança generativa apresentam maior influência sobre a cultura ambidestra quando comparada à influência de características da liderança administrativa.

Já a estruturação para a segunda hipótese visa analisar se o desenvolvimento de uma cultura de otimização é algo “natural”, derivado do fato de as organizações se sentirem mais confortáveis na busca de eficiência e otimização de controles (Uhl-Bien & Arena, 2018), implicando baixa demanda por liderança:

H2: Maior será o conjunto de características ambidestras conforme maior a presença de características de lideranças administrativa e generativa.

4. METODOLOGIA

A pesquisa que subsidia os dados apresentados neste artigo pode ser caracterizada como de abordagem quantitativa, desenvolvida por meio da técnica de *survey*, envolvendo 124 profissionais de instituições do setor financeiro brasileiro. Para a coleta de dados, foi aplicado questionário composto por medidas mensuradas por meio de escalas Likert, de sete pontos, disponibilizados por meio de plataforma eletrônica (Gupta & Mukhopadyay, 2014; Gil, 2008).

Tendo por base processo de amostragem não-aleatória, com amostra definida de forma intencional e por conveniência, os respondentes foram identificados a partir de contatos dos pesquisadores acrescida de indicações dos participantes iniciais, conforme procedimentos inspirados na técnica de “bola de neve” (Handcock & Gile, 2011; Biernarcki & Waldorf, 1981).

Como resultado, tem-se que 77% são do sexo masculino; 70% apresentam escolaridade em nível de pós-graduação (Especialização ou Mestrado); 79% ocupam posições de gestão, e 71% encontram-se no atual cargo há mais de três anos

Em relação ao desenho da pesquisa, a *survey* proposta fez uso de estrutura correlacional, ao se propor identificar o grau em que a liderança influencia a formação de cultura baseada na noção de ambidestria organizacional. Burns, Grove, Gray (2015) expõem aspectos deste tipo de pesquisa, que fundamentou sua adoção para fins deste estudo: 1. a busca pela relação entre as variáveis, por meio da coleta e análise de dados, por meio de modelos de estatística correlacional; 2. a determinação de graus de influência entre as medidas, os diferentes graus de força e tipos de correlação; 3. a não determinação de relações de causa e efeito.

Vale registrar que para a mensuração de características da liderança - administrativas e generativas - é utilizada escala desenvolvida por Hazy e Uhl-Bien (2015). Por sua vez, com vistas a mensurar a percepção dos respondentes quanto ambidestria organizacional adota-se versão de questionário validada por Sant'Anna (2002), a partir de abordagem desenvolvida por Eboli (1996). O questionário contempla também questões relativas a aspectos sociodemográficas e profissionais dos respondentes.

Cabe registrar que para a análise dos dados coletados adota-se o cálculo de regressão linear múltipla, com vistas a mensurar o grau de influência das variáveis independentes, as características da liderança, junto a variável dependente, assim como as características ambidestras da cultura organizacional investigadas (Naghetini & Pinto, 2007).

Já com o objetivo de verificar a consistência das escalas adotadas, o coeficiente alfa de Cronbach é calculado para cada uma das medidas investigadas, obtendo-se para o conjunto valores de coeficiente superiores a 0,70. Cabe salientar, que o alfa Cronbach se compõe do valor médio do coeficiente de confiança resultante da combinação entre o conjunto das variáveis de cada medida. Vaske, Beaman, Sponarski (2017), de forma mais direta, apontam ser o alfa de Cronbach medida que visa mensurar a consistência entre as respostas em escalas bipolares, podendo ter valor entre 0 e 1 - ou apresentar valor negativo em caso de correlação não positiva entre os itens -, sendo resultados superiores a 0,70 indicam consistência interna entre as medidas analisadas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A partir de análises descritiva do conjunto dos dados obtidos, pode-se contatar, a partir dos dados globais, apresentados na Tabela 1, que, tanto características de liderança administrativa (LAdm), quanto de liderança generativa (LGen), são percebidas como fatores de influência na ambidestria organizacional, corroborando estudos revisados. É possível, ainda, constatar que profissionais mais seniores - maior experiência - apresentam-se mais favoráveis a condutas ambidestras. Ainda interessante observar que outros fatores demográficos como gênero, idade e nível escolar não se evidenciaram como fatores significativos de influência sobre a ambidestria ($p\text{-value} > 0,05$).

TABELA 1
Matriz de correlação

Variáveis	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
LAdm	1.000										
LGen	0.459*	1.000									
Ambidestria	0.520*	0.740*	1.000								
Sexo	-0.040	.0540	.069	1.000							
Idade	0.099	.000	.0400	.073	1.000						
Escol.	0.174	0.140	0.092	0.059	0.114	1.000					
Cargo	0.191*	0.024	-0.019	0.187*	0.342*	0.160	1.000				
Experiência	-0.068	-0.059	-0.074	0.150	0.354*	0.004	0.218*	1.000			

Local	0.094	-0.092	0.096	0.071	-0.093	-0.010*	-0.039 *	0.031	1.000		
Capital	0.103	0.122	-0.060	-0.076	0.031	-0.010	0.018	0.029	-0.445*	1.000	
Tamanho	-0.037	-0.186*	-0.054	-0.051	.036	0.048	-0.030	0.094	0.270*	-0.436*	1.000

Fonte: Dados da pesquisa.

Em análise verticalizada, resultados das análises descritivas do fator liderança administrativa registra-se a relevância de características como engajamento, tempo e energia das equipes. Outras características são a definição de objetivos claros e entregáveis específicos, visando a otimização da relação custo-retorno das organizações do setor (Tabela 2). Interessante destacar, também, que quão maiores as organizações, menores a ênfase em 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 mais administrativa que generativa em organizações do atual setor financeiro.

TABELA 2
Liderança Administrativa

Variáveis	n	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
A liderança na unidade em que atuo delimita os responsáveis pelas ações	124	3,855	0,96	-1,035	3,824
A liderança descreve, claramente, os papéis e responsabilidades dos envolvidos	124	3,879	1,033	-0,824	2,736
A liderança estabelece claras métricas para definir o que é sucesso e falha	124	3,484	1,122	-0,756	2,711
A liderança busca minimizar o espaço para opiniões não alinhadas com o objetivo e propósito da unidade	124	3,21	1,251	-0,226	1,888
A liderança demanda do(s) time(s) cada vez mais engajamento, tempo e energia	124	4,331	,872	-1,284	4,289
A liderança estabelece objetivos e entregáveis específicos	124	3,944	1,084	-1,041	3,33
A liderança utiliza de controles claros dos recursos utilizados em projetos	124	3,573	1,197	-0,643	2,482
A liderança especifica papéis claros, treinamentos específicos e acompanhamento das atividades realizadas	124	3,452	1,245	-0,574	2,192
A liderança estabelece objetivos desafiadores, porém atingíveis	124	3,823	1,176	-0,827	2,626
A liderança na unidade em que atuo delimita os responsáveis pelas ações	124	3,427	1,251	-0,548	2,281

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à liderança generativa, os dados reforçam a percepção de busca por novas formas de gestão e de organização de trabalho, assim como ao encorajamento por formas inovadoras de atuação das equipes (Tabela 3). Concomitantemente, os dados da Tabela 3 destaca esforços busca na gestão do conhecimento sendo, no entanto, a utilização de rotação dos membros das equipes o fator menos enfatizado.

TABELA 3
Liderança Generativa

Variáveis	n	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
A liderança utiliza de recursos como projetos e <i>budgets</i> como atrativos	124	3,073	1,547	-0,108	1,511
A liderança encoraja a visita a outras organizações para aprendizado	124	3,71	1,235	-0,735	2,458
A liderança encoraja novas formas de atuar	124	3,581	1,155	-0,467	2,23
A liderança provê espaço para erros e falhas	124	3,798	1,119	-0,786	2,827

A liderança provê suporte para diferentes opiniões	124	3,548	1,122	-0,677	2,623
A liderança fornece recursos e tempo para a busca de novas soluções	124	2,968	1,373	0,058	1,7
A liderança realiza a rotação dos membros do time buscando novas formas de pensar	124	3,613	1,153	-0,677	2,691
A liderança aspira por novos produtos, serviços e processos sem especificar a forma de alcançá-los	124	3,758	1,092	-0,9	3,173
A liderança provê o time espaço para que possam se organizar da melhor forma para lidar com os desafios	124	3,677	1,079	-0,581	2,459
A liderança explora os aprendizados decorrentes de resultados não esperados e, até mesmo, dos erros	124	3,774	1,209	-0,559	2,019

Fonte: Dados da pesquisa.

Já quanto ao grau de ambidestria organizacional, é possível observar o papel atribuído à variável resultado, seguido de temas como diversidade e comunicação (Tabela 4). Por outro lado, destaca-se os baixos escores atribuídos ao processo de decisão que segundo a percepção dos respondentes segue centralizado, reforçando o caráter hierárquico ainda presente nas estruturas a que se vinculam os profissionais do setor financeiro investigados.

TABELA 4
Liderança Generativa

Variáveis	n	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
A liderança na unidade em que atuo delimita os responsáveis pelas ações	124	4,032	1,043	-1,315	4,323
A liderança descreve, claramente, os papéis e responsabilidades dos envolvidos	124	3,702	1,182	-0,68	2,456
A liderança estabelece claras métricas para definir o que é sucesso e falha	124	3,355	1,27	-0,425	1,996
A liderança busca minimizar o espaço para opiniões não alinhadas com o objetivo e propósito da unidade	124	3,411	1,162	-0,471	2,248
A liderança demanda do(s) time(s) cada vez mais engajamento, tempo e energia	124	2,855	1,395	-0,082	1,54
A liderança estabelece objetivos e entregáveis específicos	124	3,298	1,21	-0,366	2,009
A liderança utiliza de controles claros dos recursos utilizados em projetos	124	3,395	1,202	-0,598	2,455
A liderança especifica papéis claros, treinamentos específicos e acompanhamento das atividades realizadas	124	3,847	1,06	-0,968	3,427
A liderança estabelece objetivos desafiadores, porém atingíveis	124	3,895	1,096	-1,17	3,824
A liderança utiliza de recursos como projetos e <i>budgets</i> como atrativos	124	4,008	,975	-1,125	4,032
A liderança encoraja a visita a outras organizações para aprendizado	124	3,694	1,142	-0,795	2,83
A liderança encoraja novas formas de atuar	124	3,452	1,232	-0,517	2,178
A liderança provê espaço para erros e falhas	124	3,435	1,27	-0,452	2,069
A liderança provê suporte para diferentes opiniões	124	4,242	0,983	-1,428	4,683
A liderança fornece recursos e tempo para a busca de novas soluções	124	3,677	1,101	-0,695	2,84
A liderança realiza a rotação dos membros do time buscando novas formas de pensar	124	3,516	1,165	-0,349	1,992
A liderança aspira por novos produtos, serviços e processos sem especificar a forma de alcançá-los	124	3,532	1,108	-0,55	2,389

A liderança provê o time espaço para que possam se organizar da melhor forma para lidar com os desafios	124	3,605	1,088	-0,575	2,468
A liderança explora os aprendizados decorrentes de resultados não esperados e, até mesmo, dos erros	124	4,161	0,923	-1,072	3,684
A liderança encoraja o uso de inovações na forma de atuar da equipe	124	4,129	0,937	-1,033	3,543

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à verificação das hipóteses propostas, tem-se em relação à primeira (H1), a qual coloca em questão o poder de influência da liderança generativa em contextos organizacionais de ambidestria quando comparado com o poder de influência da liderança administrativa, evidências empíricas que a suportam, demonstrando que as características da liderança administrativa possuem influência junto a AO ($\beta = 2,646$, $p\text{-value} < 0,01$, $R\text{-Squared}$: 0,321) assim como as características da liderança generativa ($\beta = 2,544$, $p\text{-value} < 0,01$, $R\text{-Squared}$: 0,585)¹, porém, pode-se observar que a liderança generativa possui um maior poder de determinação ($R\text{-squared}$) junto à ambidestria organizacional. Estes dados reforçam o explorado na revisão teórica aqui presente, 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).

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).

Já quanto à segunda hipótese (H2), a qual coloca se propõe a verificar relações entre características de ambidestria e características de lideranças (administrativa e generativa), tem-se que tais características quando analisadas isoladamente frente à ambidestria apresentam influência positiva e significativa; porém com significância marginal, no caso da liderança administrativa ($\beta = 1,069$, $p\text{-value} < 0,05$), ou significância padrão, no caso da liderança generativa ($\beta = 2,111$, $p\text{-value} < 0,1$).

Já quando as características da liderança são analisadas em conjunto - administrativa e generativa - é possível observar que o grau de significância destas variáveis assume nova relevância, tendo a liderança administrativa significância padrão ($\beta = 2,243$, $p\text{-value} < 0,05$) e a liderança generativa maior significância ($\beta = 3,383$, $p\text{-value} < 0,01$). Tais dados são reforçados pelo maior poder de determinação do modelo, representado por $R\text{-square}$ de 0,634. A partir dos dados é possível, portanto, que a ambidestria mantém relação positiva e significativa com características da liderança investigadas.

Os dados demonstram o como o papel da liderança parece se tornar 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).

Em complemento, o estudo 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 pode ser mal interpretada ou, até mesmo, incompreendida (Uhl-Bien & Arena, 2017).

Frente aos dados levantados, é possível dizer que há evidência empírica, que as organizações que contam com as características de ambos os tipos de liderança administrativa e generativa, influenciam positivamente para a criação de uma cultura organizacional ambidestra, suportando nossa primeira hipótese (H1).

6. CONCLUSÃO

A primeira contribuição que este estudo traz para a leitura sobre liderança e ambidestria é a demonstração de que as características de uma liderança generativa possuem maior influência quando comparadas isoladamente com as características da liderança Administrativa junto à ambidestria organizacional.

Ao considerar a definição de ambidestria, conforme proposta por O'Reilly III e Tushman (2013), como capacidade de manter a longo prazo a integração entre a exploração e otimização, com destaque para o “longo prazo”, características da liderança generativa ganham espaço em ambiente de negócios em que demandam por liderança que explore vantagens competitivas existentes - melhorando o desempenho atual da organização -, mas, ao mesmo tempo, permitindo a inovação e adaptabilidade aos desafios futuros (liderança generativa) – ganham cada vez mais amplitude (Arena & Uhl-Bien, 2016).

A segunda contribuição deste estudo é que as características organizacionais ambidestras são amplificadas quando ambas as características da liderança generativa e administrativa, são aplicadas conjuntamente, 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, visão tecnológica em comum e a comunhão de valores e crenças (Uhl-Bien & Arena, 2017), evidenciam-se fatores determinante para a efetividade organizacional no contexto contemporâneo. A demonstração do poder de potencialização que o ambiente possui junto ao desenvolvimento da cultura organizacional ambidestra, em complemento a características da liderança, reforça a ideia de que os fatores de sucesso vão além de somente as características da liderança.

Em adição 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, possuem influência na geração de uma cultura ambidestra.

Os questionários utilizados no estudo se mostram como ferramenta prática para que gestores do ambiente empresarial possam mensurar a percepção de seus times quanto às características da liderança atuante e o grau de ambidestria presente em sua unidade de negócio. A partir dos resultados por estes questionários levantados, é possível que decisões estratégicas sejam tomadas quanto a forma de liderança, características do ambiente de trabalho considerando a ambidestria e consequente alinhamento com a estratégia da organização.

Por fim, em pesquisas futuras, interessante explorar a forma como a estrutura de capital da empresa - aberta, fechada, de capital misto -, gênero, idade e nível de escolaridade possuem influência sobre a aceitação a uma cultura organizacional ambidestra, dado constituírem temas de importância significativa na busca por sociedades e organizações mais diversas e inclusivas.

REFERÊNCIAS

- Arena, M.; & Uhl-Bien, M (2016) Complexity Leadership Theory: Shifting from Human Capital to Social Capital. *People & Strategy*. v. 39, n, 2, p-22-28.
- Backlander, G. (2019) Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practice enabling leadership. *Create Innovative Management*, 28:42–60.
- Baskarada, S.; Watson, J.; & Cromarty, J. (2016) Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, v. 35, n. 6, p. 778-788.
- Bereznoy, A. (2017) Corporate foresight in multinational business strategies. *Foresight and STI Governance*, 11(1), p. 9–22.
- Biernarcki, P.; & Waldorf, D. (1981) Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods and Research*, v. 10, n. 2, p. 141-163.
- Birkinshaw, J.; & Gibson, C. (2004) Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*. v..45, n.4.
- Burns, T.; & Stalker, G. (1961) *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Cantarello, S.; Martini, A.; & Nosella, A. (2012) A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. *Creativity and Innovation Management*. v. 21, n. 1.
- Chen, Y. (2017) Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, Volume 60, Issue 3, May–June 2017, Pages 385-394
- Clegg, C. W.; Waterson, P. E.; & Axtell, C. M. (1996) Software development: Knowledge-intensive work organizations. *Behaviour & Information Technology*, 15, p. 237–249.
- Davenport, T. H. (2005) *Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Drath, W. (2001) *The deep blue sea: rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass & Center for Creative Leadership.
- Eboli, M. P. (1996) *Modernidade na gestão de bancos*. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543–576.
- Gibson, C.; & Birkinshaw, J. (2004) The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, v. 47, v. 2, p. 209-226.
- Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Green Jr., W. K; Inman, A.; & Birou, L. (2011) Impact of JIT-selling strategy organizational on structure. *Industrial Management & Data Systems*, v. 111, n. 1, p. 63-83.
- Guhr, N.; Lebek, B.; & Breitner, M. (2018). The impact of leadership on employees' intended information security behaviour: an examination of the full-range leadership theory. *Info Systems Journal*, 29:340-362.
- Gupta, R.; & Mukhopadhyay, S. (2014) Survey of Qualitative Research Methodology in Strategy Research and Implication for Indian Researchers. *Vision*, v. 18, n. 2, p. 109-123.
- Handcock, M. S.; & Gile, K. J. (2011) On the Concept of Snowball Sampling. *Sociological Methodology*, v. 41, n. 1, p. 367-371.
- Harms, P. D.; & Credé, M. (2010) 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, J. (2011) Parsing the 'influential increment' in the language of complexity: uncovering the systemic mechanisms of leadership influence. *International Journal of Complexity in Leadership and Management*, v. 1, n. 2, 2011.
- Hazy, J.; & Uhl-Bhien, M. (2014) Changing the Rules: The Implications of Complexity Science for Leadership Research and Practice. In: Day, D. (Ed.). *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: Oxford University Press.

- Hazy, J.; & Uhl-Bien, M. (2015) Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes. *Leadership*, v. 11(1), p. 79-104
- Holland, J. H. (1995) *Hidden order: how adaptation builds complexity*. New York: Helix Books.
- Jansen, J.; Bosch, F.; & Volberda, H. (2006) Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, v. 52, n. 11, p. 1661-1674.
- Johansen, B.; & Euchner, J. (2013) Navigating the VUCA World. *Research Technology Management*, 56(1), 10–15.
- Lichtenstein, B.; Uhl-Bien, M.; Marion, R.; Marion, R.; Seers, A.; Orton, J.; & Schreiber, C. (2006) Complexity leadership theory: an interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Management Department Faculty Publications*. n. 8.
- Lin, H-E; & McDonough III, F. (2011). Investigating The Role Of Leadership And Organizational Culture In Fostering Innovation Ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 58, n. 3, p. 497-509.
- Madhani, P. (2019) Building a customer-centric supply chain strategy: enhancing competitive advantages. *The IUP Journal of Business Strategy*, v. XVI, n. 2.
- Mansoor, N.; Aslam, H. D.; Barbu, C. M.; Capusneanu, S.; & Lodhi, M. A. (2012) Organizational structure as determinant of organizational performance. *American Journal of Scientific Research*, v. 55 n. 14, p. 48-55. 2012
- Meyer, A.; Gaba, V.; & Colwell, K. (2005) Organizing far from equilibrium: Nonlinear change in organizational fields. *Organization Science*, n. 16, p. 456–473.
- Owen, J. (2009) *The death of modern management*. London: Wiley.
- O'Reilly III, C.; & Tushman, M. (2013) Organizational ambidexterity: past, present and future. *Academy of Management Perspectives* (in press)
- Osborn, R. N.; Hunt, J. G.; & Jauch, L. R. (2002) Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 13, n. 797-837.
- Reeves, M.; & Deimler, M. (2011) Adaptability. *Harvard Business Review*. p. 135-141.
- Sant'Anna, A. S. (2002) *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte.
- Sine, W.; Mitsuhashi, H.; & Kirsch, D. (2006) 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.
- Teece, D.; Raspin, P.; & Cox, D. (2020) Reboot your strategy. *MIT Sloan Management Review*, Fall.
- Tushman, M. (2014) The ambidextrous leader: leadership tips for today to stay in the game tomorrow. *IESE Insight*, n. 23, p. 31-38.
- Uhl-Bien., M. (2006) Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The 2006 Yearly Review of The Leadership Quarterly*.
- Uhl-Bien., M.; Marion, R.; & McKelvey, B. (2007) Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Institute Faculty Publications*. n. 18.
- Uhl-Bien, M.; & Marion, R. (2009) Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650.
- Uhl-Bien, Mary; & Arena, M. (2017) Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, v. 46, n. 1, p. 9-20.

- Uhl-Bien, M.; & Arena, M. (2018) Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, n. 29, p. 89-104.
- Schwab, K. (2017) *The fourth industrial revolution*. New York: Hardcover.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Weick, K. E.; Sutcliffe, K.; & Obstfeld, D. (2005) Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16: 409-421.