

**DIMENSÕES DA AMBIDEXTRIA CONTEXTUAL**

Maria Beatriz da Silva Martins

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão

Orientador:  
Prof. Doutor Francisco Guilherme Serranito Nunes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

outubro 2016

**DIMENSÕES DA AMBIDEXTRIA CONTEXTUAL**

Maria Beatriz da Silva Martins

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão

Orientador:  
Prof. Doutor Francisco Guilherme Serranito Nunes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

outubro 2016

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta dissertação é um motivo de orgulho, sendo o culminar de uma minha vida académica. Deste modo trata-se do ponto mais importante do meu percurso académico. Este trabalho permitiu-me obter um conhecimento mais aprofundado de um tema.

Não seria possível a realização deste trabalho sem ajuda do meu orientador Professor Doutor Francisco Nunes, por isso agradeço o seu apoio, disponibilidade, ajuda e conhecimento na concretização da dissertação.

Desde já agradeço o apoio dos meus pais, irmão e avó nos momentos mais difíceis e toda a força e incentivo que me deram.

Dedico uma palavra de agradecimento, as minhas amigas Inês Oliveira e Carolina Santos pelo incentivo, força, amizade e ajuda demonstrada nesta fase.

Por último, agradeço a todos funcionários da ISCTE Business School desde os funcionários aos docentes.

## **RESUMO**

O conceito de ambidextria tem vindo a ganhar destaque na literatura sobre as capacidades organizacionais. Mais especificamente, a noção de ambidextria contextual é vista como um antecedente da performance ao nível das unidades de negócio. Neste trabalho, argumenta-se que o conceito de ambidextria contextual necessita ser expandido, de maneira a detalhar as suas duas componentes fundamentais - alinhamento e adaptabilidade - e a acomodar uma nova dimensão, designadamente o dispositivo de troca. Adicionalmente, sugere-se que o efeito da ambidextria contextual sobre a performance é mediado pelas atividades de inovação nas quais as unidades de negócio se envolvem. Dados recolhidos numa amostra de 202 casos permite obter evidência preliminar para estas asserções.

Palavras Chaves: ambidextria contextual, performance, mecanismo de troca, inovação

## **ABSTRACT**

The concept of ambidexterity has gained prominence in the literature on organizational capabilities. More specifically, the notion of contextual ambidexterity is seen as an antecedent of performance at the level of the business units. In this paper, it is argued that the concept of contextual ambidexterity needs to be expanded in order to detail its two fundamental components - alignment and adaptability - and to accommodate a new dimension, namely the switching rule. Additionally, it is suggested that the effect of contextual ambidexterity on performance is mediated by the activity of innovation in which the business units engage. Data collected from a sample of 202 cases allows to obtain preliminary evidence for these assertions.

**Keywords:** contextual ambidexterity, performance, switching rule, innovation

# Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura .....	3
2.1 Ambidextria Organizacional.....	3
2.1.1 Capacidades dinâmicas .....	6
2.2 As diferentes abordagens de ambidextria.....	7
2.2.1 Ambidextria Sequencial ou Temporal.....	7
2.2.2 Ambidextria Estrutural .....	8
2.2.3 Ambidextria Contextual .....	10
2.3 Dimensões da Ambidextria Contextual.....	13
2.4 Processos de Aprendizagem Organizacional (4I's).....	15
2.5 Tipos de Sistemas de Controlo de Gestão .....	18
2.6 Um modelo expandido de ambidextria contextual .....	20
2.7 A relação entre a ambidextria contextual e a performance: o papel mediador da inovação .....	22
3. Método .....	23
3.1 Amostra .....	23
3.2 Medidas .....	24
4. Resultados .....	26
5. Discussão.....	31
6. Bibliografia.....	34
7. Anexos.....	37
7.1 Questionário.....	37

## 1. Introdução

Já muito se ouviu falar de pessoas ambidexas, as que demonstram a capacidade de conseguir usar as duas mãos para realizar as suas tarefas, no entanto não é apenas nesta perspectiva que se pode utilizar esta definição. O estudo desta dissertação insere-se no tema da ambidexria no âmbito empresarial, isto é, na capacidade de se realizar duas tarefas diferentes bem. Assim ao longo da dissertação haverá um foco na explicação da ambidexria organizacional, e nas suas diferentes abordagens.

No âmbito do estudo da ambidexria organizacional, existe uma abordagem que ainda foi pouco estudada e que tem ganho força no âmbito empresarial. Esta abordagem revelou-se pouco desenvolvida e aprofundada, pelo que, ainda pode ser estudada com vista a melhorar o modelo que existe atualmente, apresentado no estudo de Gibson e Birkishaw (2004). A abordagem em questão é a ambidexria contextual. Assim o principal objetivo desta dissertação é verificar se o modelo já validado anteriormente pode ser alargado e melhorado, de modo a que se consiga ter uma versão mais completa e que potencie um melhor entendimento do modelo.

O modelo existente consiste em duas dimensões, nomeadamente alinhamento e a adaptabilidade. Com a realização do presente estudo pretende-se averiguar se as duas dimensões podem ser explicadas por sub-dimensões, uma vez que o modelo que existe é muito vago e pouco concreto em relação à definição das variáveis. Neste sentido, pretende-se perceber melhor o que influencia e justifica as variáveis de alinhamento e adaptabilidade. Para além destas duas variáveis, haverá uma outra variável com o objetivo de complementar o modelo. Mais concretamente esta variável consiste na necessidade de perceber como é feita a escolha por parte dos trabalhadores, quando e como é feita a troca entre as duas atividades orientadas para o alinhamento e a adaptabilidade, pretende-se assim inserir um novo conceito no modelo. Esta nova variável será apelidada de mecanismo de troca, uma vez que se trata do modo como os trabalhadores decidem alternar entre as atividades relacionadas com a adaptabilidade e alinhamento.

Assim, ao ter as três variáveis definidas, pretende-se perceber se existem outros fatores que justificam essas dimensões. Nesta sequência, serão usadas escalas já existentes e validadas em outros estudos que permitam validar as três variáveis que se pretendem para a ambidexria contextual, e no final verificar se estas possuem uma influência na performance das empresas, uma vez que o modelo já validado por Gibson e Birkishaw (2004), indica que a

ambidextria contextual está relacionada com a performance, o que significa que as dimensões da ambidextria contextual têm um impacto na performance das organizações.

No modelo existente de ambidextria contextual, permanece uma falha pois apenas indica que se um trabalhador realizar ambas as atividades, uma orientada para o alinhamento e outra orientada para adaptabilidade, isso irá influenciar a performance da organização. No entanto nesta dissertação será inserido um mediador, com o objetivo de perceber se existe um mecanismo através do qual a ambidextria contextual afecta a performance. Isto significa que o proposto neste trabalho é, que o efeito da ambidextria contextual na performance da empresa não é direto mas sim devido à presença de uma variável, que no caso deste estudo vai ser a inovação.

Em suma, para além de explorar a possibilidade de alargar o modelo atual de ambidextria contextual, tal como anteriormente mencionado, este trabalho tem ainda como propósito verificar em que medida a ambidextria contextual afeta diretamente a performance ou se esta relação é mediada pela inovação.

Numa amostra de 202 inquiridos, conseguiu-se verificar que o modelo de ambidextria contextual é constituído pelas dimensões de alinhamento, adaptabilidade e mecanismo de troca. Para além disso, os dados mostram ainda que, a ambidextria contextual afecta a performance de forma direta, mas também através da ativação da inovação, pelo que esta variável é um mediador parcial. Neste sentido, ao realizar esta dissertação pretendeu-se desenvolver um modelo de ambidextria contextual mais completo e que ajude a perceber melhor como a ambidextria contextual influencia a performance das empresas.



## 2. Revisão da Literatura

“A capacidade de uma empresa para executar simultaneamente a estratégia de hoje, enquanto desenvolve o amanhã, decorre do contexto no qual seus funcionários operaram.” (Birkinshaw & Gibson, 2004:47)

### 2.1 Ambidextria Organizacional

No âmbito empresarial, ambidextria consiste na “capacidade de uma organização lidar com dois objetivos organizacionalmente incompatíveis, igualmente bem” Birkinshaw e Gupta (2013: 290). Surgiu inicialmente como ambidextria organizacional com Duncan (1976), indicando que ambidextria organizacional consistia numa separação das estruturas, aquando da realização de atividades opostas. No entanto, apenas anos mais tarde este conceito ganhou mais força, tendo sido com o trabalho de March (1991), que relaciona as atividades *exploration* e *exploitation* na aprendizagem organizacional. Apesar disso, foi com o artigo de Tushman e O’Reilly (1996) que o conceito teve uma maior notoriedade, sendo que estes autores enfatizaram uma separação das estruturas. Foi a partir desta afirmação que se verificou um aumento da pesquisa acerca do tema. A principal exceção à separação das estruturas, na realização de duas atividades opostas, foi Adler *et al.* (1999), quando deu o exemplo do sistema de produção da Toyota. Este caso mostrou que se consegue ter um equilíbrio entre a eficiência e flexibilidade, sugerindo assim uma teoria contraditória à de Tushman e O’Reilly (1996).

O estudo da ambidextria organizacional é um tema que tem ganho notoriedade, e o principal motivo para tal, deve-se ao facto de a ambidextria ser um conceito recente e progressivo, revelando-se ainda um conceito bastante versátil. No entanto, o que parece ser um ponto forte pode ser uma fraqueza, por isso é preciso ter cuidado com o excesso de atenção dada a este conceito, pois pode deteriorar o significado do mesmo (Birkinshaw e Gupta, 2013), isto é, existem muitos estudos realizados, que abordam o tema de diferentes perspectivas, isto pode levar à banalização do conceito. Até ao momento, já houve muitas opiniões sobre o assunto, mas ainda não houve um consenso de qual a melhor abordagem adotar pelas empresas.

Mesmo não se verificando um consenso relativamente à melhor abordagem a seguir na ambidextria organizacional, pode-se definir ambidextria organizacional como um conceito que consiste fazer duas atividades opostas bem. Trata-se de uma noção que apresenta muitas dualidades, a principal é *exploration* e *exploitation*, estas podem ser determinadas por “*Exploration* inclui coisas captadas por termos tais como pesquisa, variação, arriscar, experimentação, flexibilidade, descoberta, inovação. *Exploitation* inclui coisas como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação, execução ” March (1991:71). De modo a que se consiga um melhor desempenho, é necessário existir um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, pois uma sem a outra pode originar dificuldades para as empresas. Isto é, *exploration* sem *exploitation*, leva a organização a ter muitas ideias mas acabam por nunca serem desenvolvidas no seu máximo, ao contrário, caso apenas se siga *exploitation* sem *exploration*, origina uma “armadilha de competência”, pois uma empresa que não melhore os seus produtos e processos, mais cedo ou mais tarde, torna-se obsoleta (March, 1991). Esta dualidade pode trazer grandes desafios para os gestores, uma vez que terão de tomar decisões contraditórias uma da outra, isto porque, ao se analisar *exploration* e *exploitation*, vê-se que *exploitation* constrói a empresa através do passado, enquanto *exploration* cria o futuro da empresa e por vezes o futuro pode ser diferente do passado da empresa (Smith e Tushman, 2005). Para além desta dualidade, existem mais conflitos dentro das empresas como eficiência e flexibilidade, adaptabilidade e alinhamento, integração e capacidade de resposta (Birkinshaw e Gupta, 2013).

Também é necessário ter em consideração outra questão quando se fala de *exploration* e *exploitation*, mais precisamente como combinar estas duas atividades. Ou seja, se deve haver um balanceamento entre as atividades ou se estas devem ser combinadas, o que pode levar uma atividade a ter mais influência que a outra. Segundo Cao *et al.* (2009), esta questão depende dos recursos que as empresas têm disponíveis. Assim, no caso de uma empresa pequena, para alcançar uma melhor performance é sugerido que se verifique um equilíbrio entre *exploration* e *exploitative*, enquanto nas empresas de maiores dimensões, onde existe uma maior disposição de recursos, a combinação de atividades de *exploration* e *exploitative* estão associados a uma alta performance. No entanto, há autores que defendem outras teorias como o caso de Simsek (2009) que refere que uma empresa deve desenvolver ambas as atividades, de modo a ser inovadora, flexível e eficaz mas ao mesmo tempo não perder a estabilidade, rotina e eficiência já existente. Outros defendem que a ambidextria pode não ser omnipresente, uma vez que há momentos em que é preferível focar-se apenas numa das dualidades, isto é, em mercados em que existe extremos de estabilidade ou mudança, é

preferível focar-se numa das dualidades, enquanto em mercados onde existe níveis moderados de mudança, é preferível as empresas serem ambidexas (Gulati e Puranam, 2009).

Mesmo assim a ambidextria organizacional trata-se de um conceito empresarial, que está presente em toda a empresa, sendo que existem muitos estudos que procuram saber se a ambidextria organizacional tem influência na performance de uma empresa. As principais conclusões é que se verifica uma associação positiva entre a ambidextria organizacional e a performance (Junni *et al.*, 2013; Lubatkin *et al.*, 2006; Gibson e Birkinshaw, 2004; He e Wong, 2004). No entanto, para que a ambidextria organizacional tenha um efeito positivo na performance, é necessário que as empresas tenham em conta vários aspectos do contexto organizacional que as rodeia (Simsek, 2009). Outros autores defendem que associação entre a ambidextria organizacional e a performance é negativa (Atuahene-gima, 2005). Apesar de defender o impacto positivo na performance, o estudo realizado por He e Hong (2004), também concluí, que existe um impacto negativo na performance das empresas, quando há uma diferença nas estratégias de *exploration* e *explotation*, isto é, quando não existe um equilíbrio entre as duas estratégias.

Uma das principais características da ambidextria é a capacidade da organização alocar recursos e capacidades, para enfrentar as novas ameaças e oportunidades do mercado (O'Reilly e Tushman, 2011), o que significa que os líderes têm de fazer escolhas difíceis. Para que uma estratégia ambidextra tenha impacto numa organização, é necessário ter gestores com capacidade de olhar para trás, nunca esquecendo os produtos e os processos já existentes na empresa e no qual são bons, mas também devem olhar para a frente com a finalidade de procurar inovações que irão definir o futuro da empresa (O'Reilly e Tushman, 2004). As empresas precisam de gestores influentes que consigam, tomar as decisões importantes mas também saibam delegar diferentes atividades aos funcionários (Birkinshaw e Gupta, 2013). Também é necessário os líderes alocarem os recursos entre as diferentes unidades de negócio (*exploration* e *explorative*), de forma equilibrada, sendo necessário ter conhecimento das necessidades existentes (He e Hong, 2004). Sendo que não é apenas na gerência que há ambidextria, pois em todos os níveis da empresa, seja qual for o cargo há sempre uma decisão a ser tomada (Birkinshaw e Gupta, 2013).

### 2.1.1 Capacidades dinâmicas

As capacidades dinâmicas surgem de uma necessidade de explicar, como as empresas obtêm uma vantagem competitiva sustentada, isto porque não se consegue explicar como e por que razão as empresas conseguem alcançar esta vantagem em mercados cuja mudança é rápida (Teece *et al*, 1997). Ao longo dos anos, várias foram as teorias que incorporaram a vantagem competitiva, essas teorias são as forças competitivas, conflito estratégico e a perspectiva dos recursos. Assim, para combater esta falha, as capacidades dinâmicas tornaram-se uma explicação para a vantagem competitiva sustentada da empresa, isto porque esta integra, constrói e reconfigura competências tanto internas como externas para se adaptar a mercados de rápidas mudanças (Teece *et al*, 1997).

As capacidades dinâmicas estão relacionadas com desenvolvimento de produtos, alianças, tomada de decisões estratégicas, isto é, processos estratégicos e organizacionais, a partir do qual criam valor para a empresa, através da manipulação de recursos em novas estratégias (Eisenhardt and Martin, 2000). As capacidades dinâmicas apresentam semelhanças entre empresas, mas também representa que são mais homogêneas, e substituíveis do que a perspectiva dos recursos. Este conceito consiste em rotinas, isto é, na repetição de atividades que representam um mecanismo de aprendizagem importante para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, também se baseia nos erros pois é com os erros que se irá aprender (Eisenhardt and Martin, 2000). Assim sendo, as capacidades dinâmicas não são propícias para mercados de rápidas mudanças e não são fonte de vantagem competitiva sustentável, indo contra ao que inicialmente Teece (1997) tinha defendido (Eisenhardt e Martin, 2000).

Apesar de haver esta diferença de concepções acerca das capacidades dinâmicas, este conceito também está associado à ambidextria, isto é, ambidextria como capacidade dinâmica reside na capacidade dos líderes, para articular uma intenção estratégica e visão que justifica *exploration e exploitation*, mas mais importante é gerir as tensões inerentes associadas com estruturas organizacionais incompatíveis (O'Reilly e Tushman, 2011). As escolhas e ações feitas pelos líderes, enfatiza o papel da liderança estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar as competências e os recursos organizacionais para se adaptar às mudanças do mercado (O'Reilly e Tushman, 2011).

## 2.2 As diferentes abordagens de ambidextria

Ao longo dos últimos quinze anos, foram estudadas três abordagens de ambidextria (O'Reilly and Tushman, 2013), nomeadamente a ambidextria sequencial ou temporal, ambidextria estrutural e ambidextria contextual. Ambidextria sequencial ou temporal é uma adaptação das estruturas e processos face à mudança no mercado, ambidextria estrutural consiste na separação das estruturas, e por último ambidextria contextual que é a realização de tarefas opostas na mesma unidade de negócio. Apesar de haver uma maior incidência na ambidextria contextual, de seguida será realizada uma explicação mais pormenorizada dos três tipos de ambidextria existentes.

### 2.2.1 Ambidextria Sequencial ou Temporal

A ambidextria sequencial ou temporal, consiste na adaptação das estruturas e processos de acordo com as mudanças no mercado (O'Reilly e Tushman, 2013), isto é, as empresas tem períodos de apenas *exploration* e outros períodos de *exploitation*. Esta abordagem consiste na mesma empresa realizar duas atividades incompatíveis, mas ao contrário das outras metodologias, as atividades são realizadas em períodos de tempo diferentes (Markides, 2013).

Esta abordagem é aconselhada para ambientes estáveis, que sofrem poucas alterações, e para empresas de pequenas dimensões, por exemplo indústria de serviços (O'Reilly e Tushman, 2013). O que falta saber, é como ocorre essa mudança nas empresas, isto é, saber como ir de um modo *exploration* para *exploitation* e vice-versa (Markides, 2013).

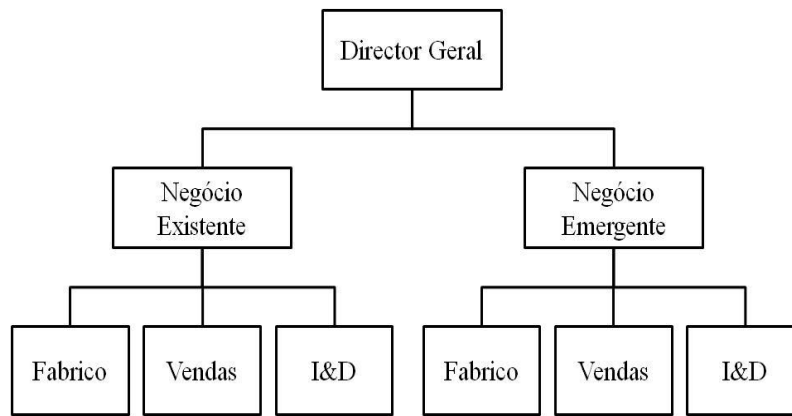
Ao aplicar esta metodologia no contexto empresarial, mais precisamente na criação de uma nova unidade de negócio, as empresas podem optar por duas vias. Podem optar por iniciar o novo modelo de negócio, em uma unidade de negócio separada da já existente, e no longo prazo poderá reintegrá-lo no negócio principal, ou podem optar por colocar o novo modelo de negócio dentro da unidade de negócio principal e só apenas no longo prazo separar as duas (Markides, 2013).

Revela-se um desafio para as empresas decidir qual a metodologia mais adequada, podendo optar pela metodologia temporal ou estrutural. Neste sentido, deve escolher-se uma separação estratégica (estrutural) quando há conflitos entre a nova unidade de negócio e a unidade de negócio já existente, e estas são estrategicamente diferentes, enquanto quando há conflitos entre as unidades de negócio mas estas são estrategicamente semelhantes, a empresa deve optar por separação temporal (Markides and Charitou, 2004).

### 2.2.2 Ambidextria Estrutural

A segunda abordagem de ambidextria organizacional, a estrutural, consiste em " de modo a equilibrar a tensão entre *exploration/ exploitation* através da procura simultânea de ambas as atividades em sub-unidades separadas" (O´Reilly e Tushman, 2013: 328). Por exemplo haver um departamento que se foca no desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e novos mercados e um outro departamento que tem como foco os produtos e mercados já existentes. A separação das estruturas é defendida, uma vez que as atividades, sendo completamente diferentes, não podem coexistir uma com a outra. Nesta abordagem as decisões são tomadas pelos gestores de topo (Birkinshaw e Gibson, 2004). No entanto, a separação das estruturas leva ao isolamento e impede a coordenação dos esforços, o que pode originar falta de comunicação entre unidades (Markides e Charitou, 2004). Ao separar as unidades de negócio, as novas unidades podem perder recursos e informação importantes que, a unidade já existente poderia fornecer mais facilmente, isto é, as unidades de negócios deixam de poder explorar quaisquer potenciais sinergias entre elas (Markides, 2013).

Apesar dos pontos negativos indicados anteriormente, existem mecanismos de integração, com a finalidade de haver uma ligação entre as unidades de negócio, isto é, para que se verifique uma sinergia entre as unidades de negócio (Markides, 2013). Vários mecanismos de integração foram sugeridos, entre eles a estrutura ambidextra que consiste nas empresas optarem por uma estrutura ambidestra (Ver Figura 1), as organizações que optam por esta estrutura apresentam melhores resultados, do que empresas que optam por outro tipo de estrutura (O´Reilly e Tushman, 2004). Esta abordagem consiste numa separação das estruturas em unidades independentes, onde cada uma tem os seus processos, estruturas e culturas, mas no entanto encontram-se interligadas por uma gestão de topo comum. Nesta abordagem, devem ser criados sistemas e culturas comuns com a finalidade de trabalharem em conjunto, mas ao mesmo tempo devem manter a sua independência Markides (2013). Também se revela necessário serem desenvolvidos incentivos para que haja cooperação entre as duas unidades de negócio (Ghoshal e Gratton, 2002).



**Figura 1:** Organizações ambidexas

*Fonte: O'Reilly e Tushman, 2004*

Com objetivo de maximizar a ambidexria estrutural, O'Reilly e Tushman (2011) propõem cinco condições necessárias para obter um maior sucesso nas empresas, três das quais mostram ser mais essenciais do que as restantes. A primeira consiste numa estratégia sólida, que justifique a importância de implementar a estratégia de *exploration* e *exploitation*, esta condição pode ajudar mas não é necessária para a execução da estrutura ambidextra. A segunda condição consiste, numa visão e valores comuns para promover uma identidade comum nas unidades de *exploration* e *exploitation*, esta condição é importante mas não uma condição suficiente para implementar a estratégia. Em relação à terceira condição, esta defende que é importante que haja consenso na equipa de topo, sobre a estratégia ambidextra a seguir e sobre o sistema de recompensas para promover a estratégia, sendo que esta condição já se revela fundamental para a estratégia. A quarta condição consiste na separação das unidades de *exploration* e *exploitation*, mas com integração da equipa de topo para garantir que os recursos são distribuídos de igual forma para as unidades de negócio, esta condição é necessária para maximizar a estratégia ambidextra. Por último, a quinta condição mostra que é importante, os líderes terem capacidade para conseguirem resolver os conflitos existentes e alocar os recursos necessários, esta condição mostra ser importante para maximizar a estratégia. É necessário ter atenção que as três últimas condições são difíceis de implementar uma vez que são parte da execução estratégica, o que torna essencial a tomada de decisão por parte dos líderes.

### 2.2.3 Ambidextria Contextual

A ambidextria contextual é um conceito novo que tem ganho força, e pode ser definida com “a capacidade comportamental de uma unidade de negócio inteira demonstrar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade” (Gibson e Birkinshaw, 2004: 209), o que leva a que todos trabalhem com o mesmo objetivo, e também evita problemas de coordenação entre unidades.

Esta abordagem permite que os trabalhadores tenham maior liberdade de escolha aquando da realização das suas tarefas, podendo efetuar atividades orientadas para a adaptabilidade ou alinhamento, o que concluí que a tomada de decisão é na linha da frente (Birkinshaw e Gibson, 2004). Nesta abordagem, os trabalhadores usam o seu próprio julgamento para dividir o seu tempo entre atividades orientadas para o alinhamento e orientadas para adaptabilidade (Gibson e Birkinshaw, 2004). Nesta sequência, a ambidextria contextual, é uma abordagem que utiliza meios comportamentais e sociais, para integrar alinhamento e adaptabilidade nas unidades de negócio (Birkinshaw e Gibson, 2004). Com a finalidade de aumentar a ambidextria contextual nas unidades de negócio, os gestores devem desenvolver as relações sociais entre os trabalhadores (Jansen *et al.*, 2006).

Além das relações sociais e comportamentais, na ambidextria contextual os trabalhadores têm de possuir algumas características, segundo Birkinshaw e Gibson (2004) existem quatro comportamentos ambidextros nos indivíduos, nomeadamente:

- Indivíduos ambidestros procuram ter iniciativa própria e estão atentos a oportunidades para além do que lhes é destinado;
- Indivíduos ambidestros tentam a ser cooperativos e procuram oportunidades para conjugar os seus esforços com os outros;
- Indivíduos ambidestros são intermediários, têm como finalidade estabelecer ligações internas;
- Indivíduos ambidestros são multifuncionais, procuram fazer mais do que uma coisa.

Com o intuito de compreender melhor o que influência a ambidextria contextual nas organizações Gibson e Birkinshaw (2004), utilizaram os atributos definidos por Ghoshal e Bartlett (1994). Atributos esses, que interagem para definir o contexto organizacional. Esses quatro atributos têm um impacto direto na construção da ambidextria contextual, eles são:



- Pressão - Induz os trabalhadores a esforçarem-se mais, conduzindo ao estabelecimento de objetivos ambiciosos. Os trabalhadores tem uma ambição partilhada, desenvolvem uma identidade colectiva, e contribuem para o objetivo global da empresa;
- Disciplina - Leva a que os trabalhadores se esforcem para satisfazer as suas expectativas, na realização dos seus compromissos. Verifica-se um estabelecimento evidente de normas de desempenho e comportamento, um sistema aberto, feedback rápido e coerência na aplicação de sanções;
- Apoio - Este atributo leva a que os trabalhadores ajudem os colegas. Os recursos são partilhados, existe uma liberdade de iniciativa nas hierarquias inferiores e nas hierarquias superiores, pretende-se que haja uma orientação de ajuda invés de exercer autoridade, maior autonomia.
- Confiança - É pretendido o envolvimento dos trabalhadores nas decisões e nas atividades que diretamente lhes afecta, justiça e equidade nos processos de decisão.

A combinação dos atributos pressão e disciplina origina a gestão de desempenho. Sendo pretendido que os resultados sejam óptimos e os trabalhadores serem responsáveis pelas suas acções. A combinação entre apoio e confiança, gera suporte social, esta procura que os trabalhadores se sintam seguros. Uma forte presença de gestão de desempenho e suporte social na empresa coduz a um contexto de alto desempenho (Birkinshaw e Gibson, 2004). Em suma, pode-se concluir que a ambidextria contextual pode ser realizada através de suporte social e da gestão do desempenho. O que origina um impacto na ambidextria contextual, que por sua vez vai ter um impacto na performance (Birkinshaw e Gibson, 2004).

No entanto, não são apenas estes fatores que tem influência na ambidextria contextual, uma vez que tem de ser ter em consideração condições internas e externas à empresa. Neste sentido, é necessário ter em consideração as rivalidades que existem nas organizações, tanto internamente como externamente. É importante que nas empresas a concorrência entre os colaboradores seja minorada, uma vez que é necessária uma constante partilha de conhecimentos entre os mesmos. Se existir um elevado nível de rivalidade dentro das empresas, leva a que haja um impacto negativo na relação ambidextria contextual/performance, pois significa que os colaboradores não estão a trabalhar para um objetivo comum. No caso da rivalidade externa, verifica-se o caso oposto, pois é necessário haver uma alta rivalidade externa para haver um impacto positivo na relação ambidextria contextual/performance. Isto porque, ao haver muita rivalidade externa significa que se trata de um

mercado competitivo, sendo necessário todos trabalharem para o mesmo objetivo, de forma a conseguirem ser competitivos (De Clercq *et al.*, 2014).

No entanto, este modelo apresenta uma lacuna, que consiste no papel dos indivíduos na ambidexria contextual, isto é, na ambidexria contextual o foco é nos trabalhadores e são estes que tomam as decisões. Contudo, o modelo da ambidexria contextual não especifica adequadamente o papel dos indivíduos neste processo. Deste modo, é necessário introduzir um novo conceito que permita cobrir esta lacuna e esclareça como os trabalhadores tomam a decisão de trocar de atividades. Assim, será inserida uma nova variável que juntamente com as dimensões alinhamento e adaptabilidade, irão constituir a ambidexria contextual. A nova variável será intitulada de mecanismo de troca.

### 2.3 Dimensões da Ambidextria Contextual

Como referido anteriormente, a ambidextria contextual tem como dimensões a adaptabilidade e o alinhamento. Nas organizações é necessário os colaboradores terem a capacidade de demonstrar simultaneamente estas duas dimensões em toda a unidade de negócio (Gibson e Birkinshaw, 2004).

Em relação, à adaptabilidade esta refere-se “ à capacidade de configurar atividades na unidade de negócios rapidamente, para atender às novas necessidades do mercado” (Gibson e Birkinshaw, 2004: 209). Adaptabilidade consiste na capacidade da empresa responder rapidamente a novas oportunidades no mercado, e de se ajustar a mercados voláteis. Como referido anteriormente, a ambidextria tem impacto na performance das empresas, as atividades orientadas para adaptabilidade dão origem a uma melhoria na performance a longo prazo (Gibson e Birkinshaw, 2004).

Relativamente ao alinhamento este consiste na “coerência entre todos os padrões de atividades na unidade de negócios; eles estão a trabalhar em conjunto para os mesmos objetivos ” (Gibson e Birkinshaw, 2004: 209). De outra forma, o alinhamento consiste na coordenação das atividades existentes em toda a empresa, isto é, ser bom no que se faz. Ao contrário da adaptabilidade as atividades orientadas para o alinhamento tem uma maior influência na performance a curto prazo (Gibson e Birkinshaw, 2004).

Revela-se importante existir um equilíbrio no tempo gasto com estas dimensões. No entanto, é difícil para as empresas balançarem entre adaptabilidade e alinhamento. Para tal, as empresas que tendem a focar-se mais em atividades orientadas para o alinhamento e no curto prazo, mais cedo ou mais tarde vão sofrer com as mudanças na indústria. Em contra partida demasiado foco na adaptabilidade significa que se está a construir um negócio para o futuro, mas a custa do negócio atual (Birkinshaw e Gibson, 2004).

Visto que, as definições de alinhamento e adaptabilidade são um pouco vagas e não é explicado como os trabalhadores conseguem alcançar estas dimensões, pretende-se analisar estas dimensões de modo a melhor especificar o seu significado. Assim, é pretendido inserir sub-dimensões que justifiquem as atividades relacionada com alinhamento e adaptabilidade. Para tal, as sub-dimensões têm como base o trabalho realizado sobre os processos de aprendizagem organizacional (Crossan *et al.*, 1999) e os sistemas de controlo de gestão (Simons, 1994). Mais concretamente, pretende-se utilizar o trabalho realizado por Crossan *et al.* (1999), sobre os processos de aprendizagem organizacional para justificar a dimensão de adaptabilidade, uma vez que as suas definições são semelhantes e esta pode complementar a

adaptabilidade. No entanto, também se tem de ter em consideração um outro aspecto, isto é, a confiança e o à vontade que os colaboradores têm para expressar as suas ideias. Ou seja, a segurança que os trabalhadores sentem para poder dar a sua opinião sem se sentirem pressionados pelos colegas e assim realizar tarefas orientadas para a adaptabilidade.

Por sua vez, a dimensão de alinhamento terá por base o trabalho realizado por Simons (1994) sobre os Sistemas de Controlo de Gestão uma vez que este conceito se aproxima com a definição de alinhamento, isto é, está relacionado com regras, rotina, limites o que representa bem alinhamento.

## 2.4 Processos de Aprendizagem Organizacional (4I's)

Aprendizagem organizacional é o que permite os trabalhadores desenvolver as suas capacidades, mas principalmente desenvolver novos processos e produtos para as suas organizações. Aprendizagem organizacional é um tema que já surgiu há muitos anos, pode ser criada como principal meio de alcançar a renovação estratégica de uma empresa. Deste modo, é um fator importante nas empresas, para que estas consigam acompanhar as mudanças do mercado (Crossan *et al.*, 1999).

Esta temática está relacionada com os conceitos de *exploration* e *explorative*, isto porque a renovação estratégica consiste nas empresas investigarem e aprenderem novas coisas ao mesmo tempo que continuam a explorar o que já aprenderam até ao momento (March, 1991). Assim, é importante conseguir gerir esta tensão entre as atividades de *exploration* e *explorative*, uma vez que estas têm influência na renovação estratégica, tornando-se um requisito central na teoria de aprendizagem organizacional (Crossan *et al.*, 1999).

Este modelo de aprendizagem organizacional, trata-se de um modelo com vários níveis, pois vai desde o individual até ao institucional, também trata-se de um modelo dinâmico uma vez que permite ligar os diferentes níveis entre si. Este modelo engloba quatro processos que influenciam aprendizagem organizacional, nomeadamente a intuição, interpretação, integração e institucionalização conhecidos pelos (4I's), (Crossan *et al.*, 1999).

O primeiro processo de aprendizagem organizacional ocorre ao nível individual, trata-se da intuição, que consiste “no reconhecimento pré-consciente do padrão e/ou possibilidades inerentes de um fluxo pessoal de experiências” Crossan *et al.* (1999: 525). A intuição dá-se a nível individual, uma vez que são os indivíduos que têm a capacidade de percepção de novas ideias. Nesta sequência, este processo é o único que se dá a nível individual, e é o começo do processo de aprendizagem, uma vez que tem origem no consciente do indivíduo. É através de cada experiência que o indivíduo tem, que este consegue desenvolver novos padrões e ideias (Crossan *et al.*, 1999).

Existem dois tipos de intuição, a intuição especialista e a intuição empreendedora. Enquanto a intuição especialista tem em consideração os padrões e processos que já existem para poder melhorar, a intuição empreendedora tem mais em consideração a inovação e mudança, pensar para além do já existente, procurar novas possibilidades (Crossan *et al.*, 1999). Deste modo, é necessário pensar para além dos processos já existentes, revela-se importante ver para além do que acontece na empresa e procurar inovar, os empreendedores conseguem identificar processos e novas possibilidades para melhorar a empresa. Neste

sentido, é necessário haver pessoas que não se limitem a desenvolver sempre as mesmas atividades, mas sim que procurem novas soluções (Crossan *et al.*, 1999). Segundo Crossan *et al.* (1999:526) “intuição especialista suporta *exploitation*; intuição empreendedora suporta *exploration*”.

No entanto é um processo difícil de concretizar uma vez que nem todas as novas ideias terão sucesso, o que pode limitar os trabalhadores a partilhar as ideias, visto que a verbalização de ideias nem sempre constitui um processo simples. Na verdade, faz parte do processo, a utilização de metáforas para expressar pensamentos. Os trabalhadores recorrem ao uso de metáforas como forma de comunicar e transferir o seu conhecimento, dando assim o início à interpretação (Crossan *et al.*, 1999).

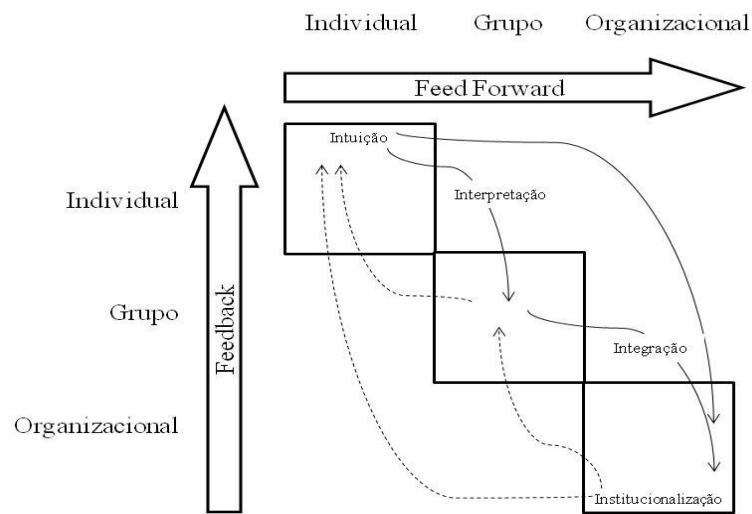
De seguida, a um nível individual mas já no início do nível de grupo, está a interpretação que consiste na “explicação, por meio de palavras e/ou acções, de uma visão ou ideia para si mesmo e para os outros.” (Crossan *et al.*, 1999:525). É nesta fase do processo que se começa a desenvolver a ideia, para além do pensamento do indivíduo, é quando o indivíduo passa a sua ideia para o exterior, utilizando a linguagem para comunicar. Este processo dá-se a nível individual mas também em grupo. Para a partilha de ideias o indivíduo desenvolve mapas cognitivos, o que permite esclarecer, desenvolver e estruturar o seu pensamento através da partilha de conhecimentos, experiências, valores e visões com outros indivíduos, podendo entender-se este processo como uma atividade social (Crossan *et al.*, 1999).

Em relação ao terceiro processo, mais precisamente a integração, consiste no “processo de desenvolvimento da compreensão compartilhada entre indivíduos e a tomada de medidas coordenadas através de ajustamento mútuo” (Crossan *et al.*, 1999:525). O referido processo decorre a nível do grupo, e representa o início da institucionalização. Neste processo verifica-se a partilha de ideias entre os elementos do grupo, e ajustam-se as ações a serem tomadas, pelo que, trata-se de uma ação colectiva.

Por último, é o processo de institucionalização decorre a nível da instituição e consiste no “processo de assegurar que as ações rotineiras ocorrerem” (Crossan *et al.*, 1999:525). Neste processo assegurar-se que tudo o que se aprendeu ao nível individual e em grupo, é transmitido para a instituição. Incluindo mudanças em sistemas, estruturas, procedimentos e as estratégias das empresas (Crossan *et al.*, 1999).

O processo de aprendizagem não consiste simplesmente em ter uma ideia e posteriormente desenvolvê-la. Esta é uma questão muito mais complexa visto que constitui um processo dinâmico (ver figura 2). De outro modo, consiste na aprendizagem através de um

processo de *feed forward*, recebendo simultaneamente *feedback*. Por outras palavras, é necessário ter a capacidade de “enviar” o que aprendeu enquanto instituição para o nível individual, para assim usar o que já foi aprendido anteriormente para ter novas ideias, assim é um ciclo que não tem fim. Salienta-se ainda que este modelo está dependente do indivíduo pois é através do mesmo que surgem potenciais ideias, mas no entanto o indivíduo também está dependente do ambiente que o rodeia, visto que o indivíduo pode ser influenciado pelo mesmo.



**Figura 2:** Aprendizagem Organizacional como um processo dinâmico

*Fonte: Crossan et al., 1999*

Tendo em conta os processos deste modelo de aprendizagem organizacional, nomeadamente sobre os 4 I's, este modelo pode estar relacionado com a ambidexria contextual, mais propriamente para explicar a adaptabilidade uma vez que se encontra interligada o processo através do qual a ordem existente é desafiada e produz elementos (produtos, serviços, normas, procedimentos, estratégias) novos. Isto é, para se ter iniciativa para desempenhar atividades relacionadas com adaptabilidade é necessário ter intuição, capacidade para pensar mais além, e iniciativa. No entanto, como a ambidexria contextual tem como base o indivíduo, apenas vamos ter em consideração os 2 primeiros I's, intuição e interpretação, uma vez que são estes que melhor refletem o papel ativo dos indivíduos.

## 2.5 Tipos de Sistemas de Controlo de Gestão

O controlo de gestão é um ponto importante na estratégia das empresas, no entanto ainda são poucos os estudos acerca desta relação. Segundo Simons (1994) há quatro tipos de sistemas de controlo de gestão, designadamente os sistemas de crenças, sistema de limites, sistema de controlo de diagnóstico e sistema de controlo interativo. A conjugação deste processo permitirá especificar melhor o sentido da dimensão de alinhamento da ambidextria contextual.

O sistema de crenças consiste na transmissão dos valores e da proposta da empresa, a partir da informação pela qual a instituição se rege. Assim é importante que os gestores criem manuais que permitam a partilha e difusão desta informação por toda a organização, para que seja conhecida por todos os trabalhadores e que estes se sintam em sintonia com a empresa (Simons, 1994).

O segundo sistema é o sistema de limites, este tem como intuito criar barreiras, isto é, estabelecer limites e regras. Os colaboradores têm de respeitar as regras, sendo que as mesmas estão presentes em planos estratégicos e códigos de conduta. A criação deste tipo de controlo é uma forma de prevenir o risco.

No entanto, não se pretende que os colaboradores não sejam inovadores e melhorem os procedimentos, pretende-se sim “Permitir a criatividade individual dentro dos limites definidos de liberdade” (Simons, 1994:172). Assim, é importante que as regras sejam claras e que todos os trabalhadores tenham conhecimento dos limites estabelecidos.

Em relação ao sistema de controlo de diagnóstico, este consiste no *feedback* do que está acontecer na empresa, mais precisamente monitorizar as atividades. Para isso são usados planos de negócios e orçamentos como forma de controlo e de verificação se os objetivos foram alcançados. A monitorização é um controlo essencial nas empresas uma vez que são analisadas atividades críticas da organização, pelo que, é importante que os gestores criem e disponibilizem as ferramentas necessárias para este controlo (Simons, 1994).

Por último, no sistema de controlo interativo os gestores de topo envolvem-se nas atividades dos seus subordinados, de forma a ter uma maior interação nas decisões tomadas pelos seus trabalhadores. Neste sentido, os gestores devem mostrar interesse nessas atividades, e podem contribuir através da participação em reuniões com os trabalhadores, desafiando e discutindo novas ideias, entre outras atividades que permitam uma aproximação dos gestores de topo e os restantes trabalhadores (Simons, 1994).

Tendo por base o modelo de sistemas de controlo de gestão, este pode justificar a dimensão de alinhamento, pois verifica-se uma grande interação entre estes conceitos, isto é, a



definição de alinhamento tem pontos em comum com o sistema de controlo de gestão. Mais especificamente, ambas têm em consideração limites, regras, procedimentos, o que pode servir de base para complementar o modelo de ambidextria contextual. No entanto apenas se vai ter em consideração o sistema de crenças, sistema de limites e sistema de diagnóstico, pois são estes que mais se relacionam com a definição de alinhamento.

## 2.6 Um modelo expandido de ambidextria contextual

Como referido anteriormente a abordagem de ambidextria contextual é constituída por duas dimensões, alinhamento e adaptabilidade. Tendo em conta tudo o referido anteriormente sobre ambidextria contextual, nesta dissertação sugere-se que a dimensão alinhamento se trata de uma variável de segunda ordem composta por valores fundamentais, visão organizacional compartilhada, formalização e metas e objetivos. Em relação à adaptabilidade, é igualmente sugerido que se trata de uma variável de segunda ordem composta por criação de mudança, aprendizagem organizacional e segurança psicológica de equipa. Neste estudo também, é indicado o mecanismo de troca, ou seja, indica a troca para medir o papel central dos indivíduos na decisão de mudar, sendo composta pela competência, auto-determinação e impacto, como se pode ver na figura 3.

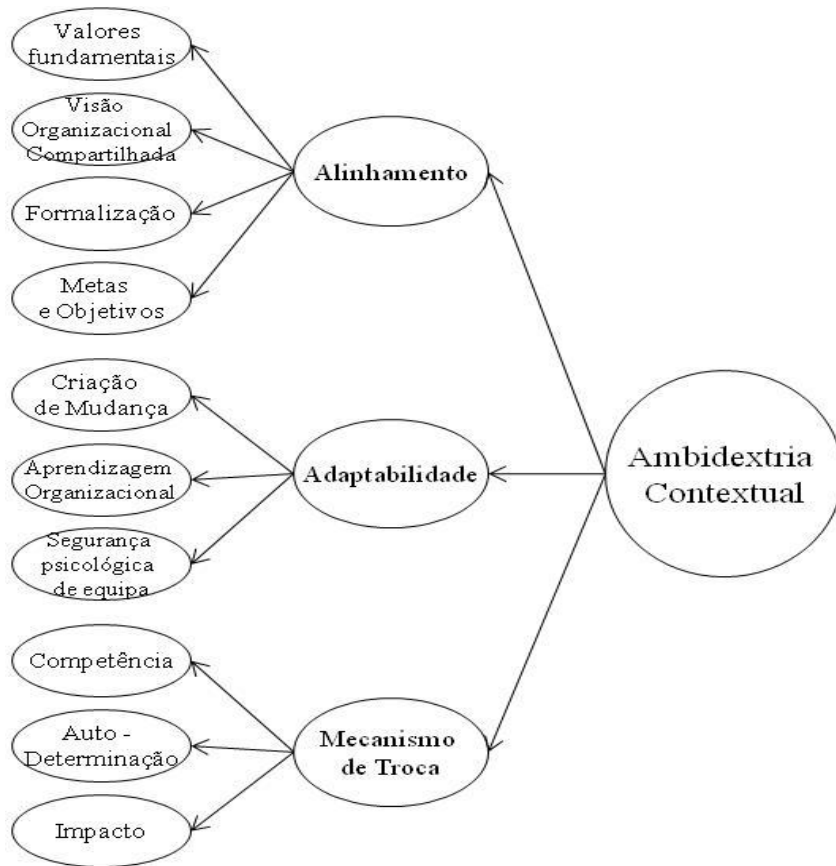
Neste contexto, formula-se a seguinte hipótese:

*H1a. A Ambidextria contextual é um constructo de nível elevado, composto pelas variáveis latentes de alinhamento, adaptabilidade e de mecanismo troca. Por sua vez, estes constructos são multidimensionais.*

*H1b. O alinhamento é composto pelas dimensões de valores fundamentais, visão organizacional compartilhada, formalização e metas e objetivos.*

*H1c. A adaptabilidade é composta pelas dimensões de criação de mudança, aprendizagem organizacional e segurança psicológica de equipa.*

*H1d. O mecanismo de troca é composto pelas dimensões de competência, auto-determinação e impacto.*



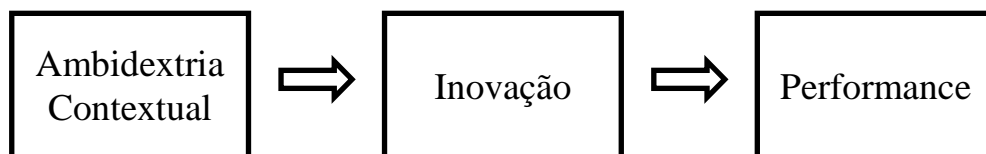
**Figura 3:** Um modelo expandido de ambidexria contextual

## 2.7 A relação entre a ambidextria contextual e a performance: o papel mediador da inovação

A análise do conceito de ambidextria feita nas secções precedentes permite evidenciar uma lacuna, designadamente a possível existência de uma relação indireta entre ambidextria contextual e a performance. No estudo realizado por Junni et al. (2013) é sugerido que haja um mediador entre a ambidextria e a performance, de modo a se alcançar melhores resultados. Assim sendo, nesta dissertação pretende-se entender se existe uma variável intermédia entre ambidextria contextual e performance. Ou seja, um mediador que justifique a influência da ambidextria contextual na performance.

De modo a inserir um mediador entre ambidextria contextual e a performance, teve-se em conta um potencial mecanismo que afete a performance que seja consequência da ambidextria contextual. A inovação pareceu um mediador relevante, porquanto as atividades de alinhamento, mas sobretudo as de adaptabilidade, deverão dar lugar à emergência de novos produtos ou serviço, ou o envolvimento na exploração de novos mercados, o que, por seu turno dará lugar a performance mais elevada. Assim como mediador entre a ambidextria contextual e a performance, será utilizado a inovação, como se pode ver na figura 4. No plano individual, as pessoas ambidexas mostram a capacidade de manter a qualidade dos produtos e processos, mas ao mesmo tempo inovam no sentido de surgirem com novos produtos e processos. Assim é inovação que será o mecanismo através do qual a ambidextria contextual influencia a performance.

*H2: A inovação medeia a relação entre a ambidextria contextual e a performance*



**Figura 4:** Ambidextria Contextual

### **3. Método**

Visando o indicado anteriormente sobre a ambidextria contextual e as suas dimensões, foi efetuada uma pesquisa de medidas capazes de operacionalizar todas as dimensões em estudo. Ou seja, com o intuito de validar o novo modelo de ambidextria contextual, procedeu-se a uma recolha de dados, tendo sido realizado um questionário.

Os questionários foram distribuídos a pessoas que estivessem atualmente a trabalhar numa instituição/ empresa, sendo que o foco do questionário seria as unidades de negócio em que se encontravam, para ir ao encontro do trabalho realizado por Gibson e Birkinshaw (2004), onde o foco eram unidades de negócio e não a empresa num todo.

#### **3.1 Amostra**

Dos questionários entregues, foram devolvidos 206 questionários, mas após uma análise apenas foram considerados 202. A amostra recebida é constituída maioritariamente pelo sexo feminino (58,9%), e com idades compreendidas entre os 19 e 67 anos, tendo uma média de 35,2 anos (DP=11,5). Em relação à escolaridade a amostra têm, 8,9% dos inquiridos com o 9º ano, 31,2% com o ensino secundário, 33,7% com ensino médio e superior, e 26,2% com pós-licenciatura.

Esta amostra é constituída na maioria por pessoas que trabalham em empresas com mais de 500 pessoas (44,1%), seguindo-se de empresas constituídas por 11 a 50 colaboradores (23,3%), e 51 a 250 (15,8%), 10 ou menos (9,4%), por último estão as organizações entre os 251 a 500 trabalhadores (7,4%). Em relação ao sector este é maioritariamente constituído pelo sector privado (82,2%), tendo apenas 16,3% pelo sector público e 1% pelo sector social/sem fins lucrativos.

Tendo como foco as funções desempenhadas pelos colaboradores, cerca de 20,8% realiza uma função de chefia. A duração do desempenho dos trabalhadores a sua função tem uma média de 7,7 anos (DP=8,5), por outro lado o tempo que o colaborador se encontra nesta empresa/ instituição é de 9 anos (DP=10,3). Em termos de duração mínima é de 2 meses e máxima é de 39 anos, tanto no período de tempo que desempenha a função, como no tempo em que está na empresa.

Em relação às atividades realizadas nas respectivas unidades de trabalho, a opção que apresenta maior número de respostas é “presta serviços a clientes externos” com 128

respostas, de seguida com 72 “presta serviços a outras unidades da própria empresa ou do grupo”, com 58 respostas “faz produtos que a empresa vende para fora”, e por último “faz produtos que a empresa usa internamente” com 29 respostas.

O sector que mais se destaca nesta análise é o sector do Comércio e Serviços com 56 pessoas a trabalhar neste sector, seguindo-se o sector da Indústria Transformadora com 35 empresas, e a Hotelaria e Turismo com 30, com 20 organizações segue-se a Construção Civil, com menores expressão estão os restantes sectores, como Comunicações e Transportes (14), Saúde (13), Banca e Seguros (10), Administração Pública (9) e Agricultura/pescas (4), de referir que em Outro se encontram 17 empresas, com destaque no Ensino com 8 inquiridos a trabalharem em empresas neste sector.

### **3.2 Medidas**

Com a construção do novo modelo de ambidextria contextual, pretendeu-se aumentar o modelo já existente, que apenas é constituído pela adaptabilidade e alinhamento, assim teve-se em consideração as definições iniciais destas dimensões. Todas as medidas usadas nos questionários, tinham uma escala de 1 a 7, sendo o 1 “Discordo Totalmente” e 7 “Concordo Totalmente”. Na construção do modelo foram utilizados conjuntamente o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e o AMOS.

#### *Alinhamento*

Com o intuito de melhorar a dimensão de alinhamento teve-se em consideração o trabalho de Simons (1994) sobre sistemas de controlo de gestão. Mais concretamente três aspectos, o sistemas de crenças, sistemas de limites e os sistemas de diagnóstico isto porque representam bem a definição de alinhamento. Com a finalidade de validar estes três aspectos teve-se em consideração escalas que os sustentassem, assim para o sistema de crenças foram usados dois aspectos, estes são valores fundamentais e visão organizacional compartilhada. Para o sistema de limites foi a medida de formalização, por último para o sistema de diagnóstico usou a escala metas e objetivos.

Mais concretamente, as escalas utilizadas no questionário foram usadas por outros autores, em relação a valores fundamentais e metas e objetivos foram usadas as escalas já validadas por Denison *et al* (2006), para o conceito visão organizacional compartilhada foram

usadas as questões usadas por Burgers *et al.* (2009) e por último no conceito de formalização foram usadas as medidas utilizadas por Patterson *et al.* (2005).

### *Adaptabilidade*

Em relação à adaptabilidade, teve-se por base o trabalho de Crossan (1999) sobre a aprendizagem organizacional. Mais concretamente os 4 (I's) uma vez que está relacionado com a melhoria e aprendizagem, assim para a escolha das escalas utilizadas para validar o modelo, teve-se por base os 2 primeiros (I's), intuição e interpretação. Deste modo, tendo em consideração as definições apresentadas anteriormente, dos primeiros 2 (I's) foram consideradas duas escalas criação de mudança e aprendizagem organizacional. Para a questão da segurança dentro das organizações, para sugerir ideias e opiniões, foi utilizada a escala de segurança psicológica de equipa.

De forma a suportar estes aspectos, no questionário foram usadas as escalas já utilizadas por outros autores, para criação de mudança e aprendizagem organizacional utilizou-se as medidas validadas por Denison *et al.* (2006), já para o segurança psicológica de equipa teve-se por base as medidas utilizadas por Edmondson (1999).

### *Mecanismo de Troca*

Em relação à nova variável sugerida para inserir no modelo, mecanismo de troca, teve-se em consideração 3 aspectos, mais concretamente usou-se a competência, auto-determinação e impacto. Isto porque, se pretendeu ter um conhecimento da capacidade do colaborador, em gerir o seu trabalho. Todas estas escalas foram consideradas tendo em conta o trabalho desenvolvido por Spreitzer (1995) a propósito do *empowerment*.

### *Mediador e variável dependente*

De forma a validar o mediador inovação será tido em consideração a escala utilizada por Jansen *et al.* (2009) sobre *exploratory innovation* e o *exploitative innovation*. Como variável dependente, utilizou-se a performance tendo por base a medida usada por Gibson e Birkinshaw (2004).

## 4. Resultados

Como se pode ver na tabela 1, estão descritas as correlações entre as variáveis e também as respectivas estatísticas descritivas. De referir, que existe correlações positivas entre as principais variáveis. Mais concretamente, a variável de ambidextria contextual mostrou uma relação positiva entre alinhamento ( $r=0,83$ ;  $p<0,001$ ), adaptabilidade ( $r=0,88$ ;  $p<0,001$ ) e mecanismo de troca ( $r=0,80$ ;  $p<0,001$ ). No entanto, também apresenta uma correlação positiva, um pouco inferior com a inovação ( $r=0,53$ ;  $p<0,001$ ) e a performance ( $r=0,60$ ;  $p<0,001$ ). Entre a variável inovação e performance também há uma relação positiva ( $r=0,51$ ;  $p<0,001$ ).



Tabela 1- Estatística Descritiva e Correlações

Variáveis	Média	D.P	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Ambidextria contextual	5,10	0,70															
2.Alinhamento	4,91	0,79	0,83**														
3.Adaptabilidade	5,12	0,81	0,88**	0,71**													
4.Mecanismo de troca	5,27	0,91	0,80**	0,42**	0,53**												
5.Inovação	5,05	1,02	0,53**	0,52**	0,53**	0,30**											
6.Performance	4,75	1,11	0,60**	0,57**	0,57**	0,38**	0,51**										
7.Valores Fundamentais	5,49	0,94	0,66**	0,72**	0,59**	0,37**	0,47**	0,45**									
8.Visão organizacional compartilhada	4,50	1,27	0,75**	0,76**	0,69**	0,45**	0,36**	0,59**	0,45**								
9.Formalização	4,81	1,32	0,16*	0,45**	0,03	-0,04	0,13	-0,04	0,12	0,00							
10.Metas e objetivos	4,84	1,19	0,71**	0,77**	0,65**	0,38**	0,48**	0,55**	0,51**	0,60**	-0,01						
11.Criação de mudança	4,94	1,05	0,75**	0,65**	0,81**	0,45**	0,57**	0,54**	0,58**	0,65**	0,01	0,57**					
12.Aprendizagem organizacional	5,44	1,12	0,69**	0,54**	0,80**	0,41**	0,38**	0,49**	0,48**	0,52**	0,01	0,49**	0,51**				
13.Segurança psicológica de equipa	4,98	0,99	0,57**	0,42**	0,68**	0,34**	0,27**	0,27**	0,27**	0,39**	0,05	0,42**	0,33**	0,28**			
14.Competência	6,05	0,75	0,52**	0,32**	0,35**	0,62**	0,31**	0,22**	0,40**	0,15*	0,11	0,25**	0,28**	0,30**	0,21**		
15.Auto-determinação	5,12	1,38	0,67**	0,35**	0,43**	0,85**	0,24**	0,29**	0,27**	0,44**	-0,08	0,33**	0,40**	0,34**	0,24**	0,41**	
16.Impacto	4,64	1,34	0,63**	0,31**	0,43**	0,80**	0,18**	0,35**	0,25**	0,39**	-0,07	0,29**	0,34**	0,32**	0,33**	0,27**	0,47**

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01

\*. A correlação é significativa no nível 0,05

N=202

Em conformidade com os dois objetivos do trabalho, os dados foram analisados de maneira a verificar se a ideia de a ambidextria contextual ser um conceito de nível superior composto pelas dimensões de alinhamento, adaptabilidade e mecanismo de troca tem suporte nos dados e se a inovação media a relação entre a ambidextria contextual e a performance.

Tendo em consideração o primeiro objetivo, ou seja, a hipótese de que o modelo de ambidextria contextual é um conceito onde as suas dimensões são justificadas por sub-dimensões, fez-se uma análise apenas com estas variáveis. Deste modo, incluiu-se todas as questões estipuladas para as respetivas variáveis. No entanto, após se verificar que os valores de ajustamento eram inaceitáveis, (SRMR=,1003; CMIN=2044,604; DF= 976; CMIN/DF= 2,095; CFI=0,729), eliminou-se algumas questões, pode-se ver no anexo 7.1. Já com as questões escolhidas, foi construído o modelo, que alcançou valores favoráveis (SRMR=,0679; CMIN=462,967; DF= 311; CMIN/DF= 1,489; CFI=0,924). Dando assim origem ao modelo de ambidextria contextual, ver figura 5.

Mais especificamente, constatou-se que a H1a se verifica, ou seja, o modelo de ambidextria contextual é composto pelas dimensões de alinhamento (beta=0,96;  $p<0,001$ ), adaptabilidade (beta=1,13;  $p<0,001$ ) e mecanismo de troca (beta=0,71;  $p<0,001$ ), sendo estes multidimensionais.

Em relação à H1b esta também se verificou, sendo constituída pelas quatro dimensões indicadas. Todas as dimensões apresentam bons valores, com a exceção de formalização (beta=0,06;  $p<0,001$ ). Por sua vez a H1c e a H1d, também se verificaram com bons resultados em todas as dimensões.



**Figura 5:** Modelo estrutural de ambidexria contextual

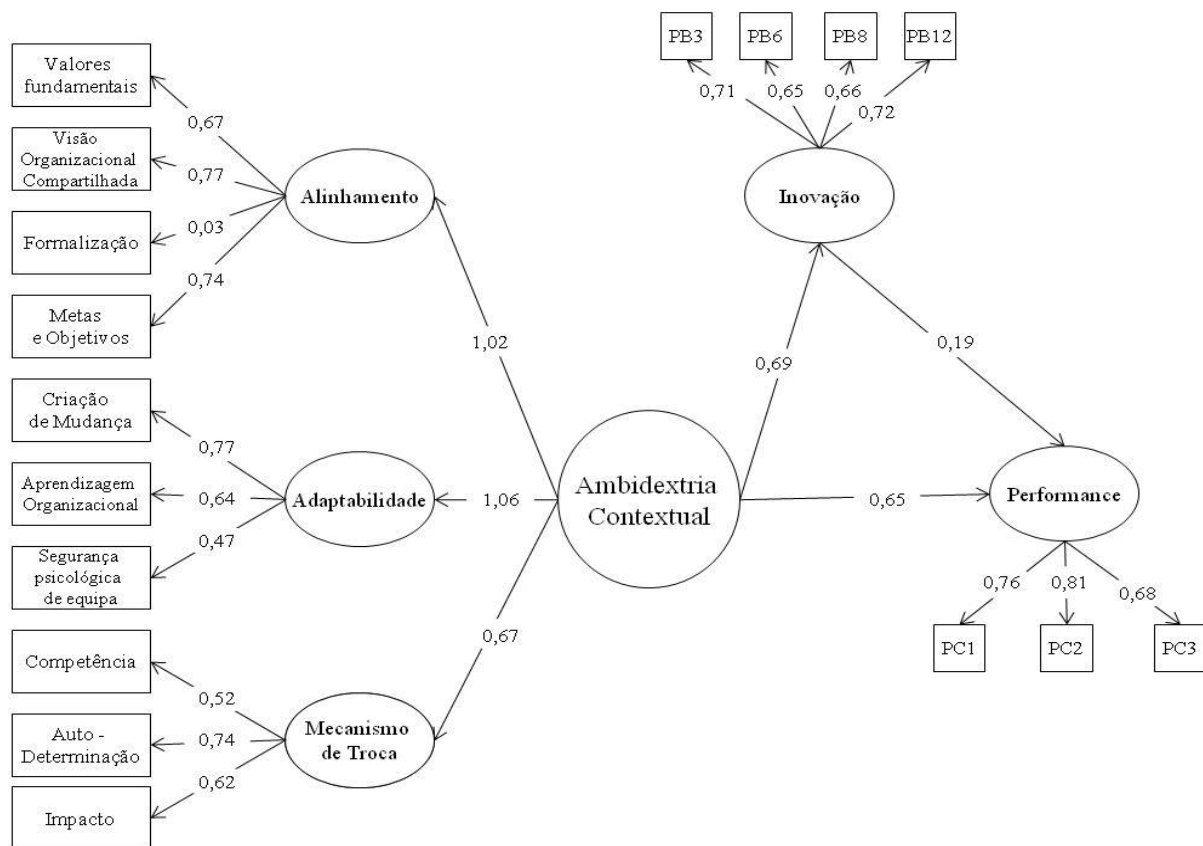
De seguida, com a finalidade de verificar o segundo objetivo, isto é, testar a hipótese segundo a qual a ambidexria contextual afecta a performance através da inovação, construiu-se o modelo já com as dimensões de ambidexria contextual como variáveis independentes. Tendo sido necessário introduzir os mediadores *exploratory innovation* e *exploitative innovation*, e a performance, aos quais foram retiradas questões devido a complexidade do modelo (Ver anexo 7.1). Ao juntar todas as variáveis no modelo, os valores alcançados não foram aceitáveis (SRMR=,0754; CMIN=1093,594; DF= 648; CMIN/DF= 1,688; CFI=0,847).

De modo a diminuir a complexidade do modelo, agrupou-se as variáveis de *exploratory innovation* e o *exploitative innovation* em uma só, criando assim a variável inovação. Para esta finalidade foi necessário retirar algumas questões às variáveis, chegando a um conjunto final de quatro questões no total. De referir que a medida mais representada foi a *exploitative innovation*, podendo justificar-se pelo facto das empresas portuguesas ainda apostarem pouco na melhoria dos processos e na inovação. Nesta versão já se teve em

consideração a ligação direta da ambidextria contextual à performance, pois apresenta melhores valores. Ou seja, apesar de se verificar que existe uma variável mediadora entre ambidextria contextual e a performance, também se conferiu que para se alcançar melhores valores, tem de existir uma ligação direta entre ambidextria contextual e a performance. Os valores alcançados já foram todos satisfatórios (SRMR=,0681; CMIN=768,044; DF= 511; CMIN/DF= 1,503; CFI=0,904).

No entanto, o valor de CFI podia ser melhor, estava pouco acima do 0,9. Deste modo agrupou-se as sub-dimensões de alinhamento, adaptabilidade e mecanismo de troca, criando assim novas variáveis, diminuindo um nível de complexidade do modelo. Para tal, foram usadas as questões finais de cada sub-dimensão, como se pode ver na figura 6.

Nesta última versão, os valores alcançados foram aceitáveis (SRMR=,0567; CMIN=206,853; DF= 113; CMIN/DF= 1,831; CFI=0,926). Este modelo testa, assim, a hipótese 2. Uma vez que a ambidextria contextual afeta diretamente a performance, diremos que a inovação tem um papel de mediador parcial da relação entre a ambidextria e performance.



**Figura 6:** Resultado do modelo de ambidextria contextual e performance, com mediação da inovação

## 5. Discussão

Ao longo desta dissertação foram apresentadas várias sugestões de melhoria do modelo de ambidexria contextual, desenvolvido por Gibson e Birkishaw (2004). Mais especificamente, pretendia-se desenvolver as dimensões de alinhamento e adaptabilidade, de modo a melhorar e complementar o modelo. Também era pretendido a inserção de uma nova variável, de forma a explicar como os colaboradores tomam as suas decisões, no que toca a realizar tarefas orientadas para a adaptabilidade e alinhamento, sugerindo assim uma nova variável mecanismo de troca. Isto porque, até agora apenas se sabia que os colaboradores tinham de realizar ambas as tarefas, de alinhamento e adaptabilidade, mas não era explicado como eles decidiam fazer esta troca. Por último, era aconselhado inserir uma nova variável de modo a perceber e a explicar, como a ambidexria contextual influencia a performance, assim era necessário inserir um mediador no modelo. Desta forma, o mediador inserido no modelo foi a inovação.

Deste modo, foi realizada uma análise com o intuito de validar as duas hipóteses. Foi assim conseguido verificar a H1a, constatando que a ambidexria contextual é constituída pelas três variáveis alinhamento, adaptabilidade e a nova variável mecanismo de troca. Isto é, para além das dimensões de alinhamento e adaptabilidade, existe uma nova dimensão que permite explicar como os trabalhadores alternam entre as atividades de alinhamento e adaptabilidade. Esta adição permite preencher uma lacuna no modelo de Gibson e Birkishaw (2004), dado que, apesar de ser atribuído aos indivíduos um papel preponderante na criação de ambidexria contextual, não é suficientemente especificado o processo através do qual a decisão entre ações de alinhamento e de adaptabilidade são tomadas.

Também foi permitido aumentar as dimensões de alinhamento, adaptabilidade e mecanismo de troca, de forma haver uma explicação para as mesmas, verificando assim a H1b, H1c e H1d. Este complemento nas dimensões deveu-se ao trabalho realizado por Crossan *et al.* (1999) e Simons (1994) sobre aprendizagem organizacional e os sistemas de controlo de gestão, respetivamente. Estes dois modelos permitiram um complemento das dimensões de alinhamento e adaptabilidade, o que possibilitou uma escolha das sub-dimensões mais adequada.

De seguida, ao se inserir o mediador e a variável dependente, foi possível perceber que se verifica que o mediador serve de ligação entre ambidexria contextual e performance. Verificando a H2, ou seja, é através da criação de inovação que a ambidexria contextual origina um impacto na performance. Indo ao encontro do estudo realizado por Junni *et al.*

(2013) no qual é sugerido que haja um mediador entre a ambidextria e a performance. No entanto, apesar de se verificar que existe um mediador, é aferido que caso haja duas ligações, ou seja, tanto através do mediador como diretamente entre ambidextria contextual e a performance, se obtêm melhores resultados. O que corrobora os estudos que indicam que a ambidextria tem um impacto positivo na performance das organizações (Junni *et al.*, 2013; Lubatkin *et al.*, 2006; Gibson e Birkinshaw, 2004; He e Wong, 2004), de referir que os resultados alcançados neste estudo vão contra as investigações em que ambidextria tem um impacto negativo na performance (Atuahene-gima, 2005).

Deste modo, foi permitido melhorar o modelo de ambidextria contextual, que era muito simples e incompleto. Ou seja, através do aumento das dimensões de alinhamento e adaptabilidade, o que permitiu uma melhor percepção das mesmas. Também permitiu uma compreensão, de como os colaboradores alternam entre as atividades orientadas para alinhamento e adaptabilidade, através do mecanismo de troca. Assim, agora tem-se uma noção do que leva os colaboradores a tomarem a decisão de troca entre atividades. Além disso, com a inserção do mediador entre ambidextria contextual e performance, permitiu uma melhor compreensão do efeito da ambidextria contextual na performance, uma vez que se verificou que o impacto pode ser tanto através do mediador inovação, ou diretamente.

É preciso ter em consideração que este estudo foi realizado através de uma pequena amostra, para além de que se trata de uma amostra muito diversificada, em termos de número de organizações incluídas na amostra. Assim sendo era importante validar este modelo com uma amostra mais parecida com a de Gibson e Birkishaw (2004), isto é, conseguir ter diferentes respostas da mesma organização e de diferentes unidades, de modo a permitir ter respostas mais detalhadas das unidades de negócio. Fundamentalmente, um estudo similar ao de Gibson e Birkishaw (2004), focado no nível organizacional e não no individual, tal como foi realizado, permitiria verificar em que medida este trabalho de explicitação das dimensões e da adição de uma variável que descreve o papel dos indivíduos na troca, tem de facto utilidade. Também seria relevante fazer o estudo numa escala maior e noutra área geográfica, pois como se pode ver no mediador inovação, a tendência foi mais para atividades relacionadas com *exploitative innovation*.

Além disso também seria interessante, verificar se existem outras escalas que ajudem a justificar as dimensões de ambidextria contextual, por exemplo, formalização apresenta um valor baixo ( $\beta=0,06$ ;  $p<0,001$ ), ou seja, pode haver outra escala que represente melhor alinhamento. Tendo em consideração que este estudo foi realizado com o mediador inovação,

seria interessante perceber se existem outros mediadores que ajudam a perceber o impacto da ambidextria contextual na performance.

Em suma, nesta dissertação foi possível melhorar o modelo de ambidextria contextual em diversos aspectos. Desde aumentar o número de dimensões, inserir sub-dimensões de modo a justificar o alinhamento, adaptabilidade e o mecanismo de troca, até à introdução do mediador inovação. Com o melhoramento do modelo, irá permitir ter um melhor conhecimento no processo de ambidextria contextual, ou seja, vai possibilitar as organizações a entender o que leva os colaboradores a realizarem as suas atividades, tanto no modo a melhorar os procedimentos e produtos, como a fazer as suas atividades de rotina. O que pode permitir as organizações a investir nos pontos fulcrais para ajudar os colaboradores atingirem o seu potencial e assim ajudar as organizações.

## 6. Bibliografia

Adler, P.; Goldoftas, B & Levine, D. 1999. Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10 (1): 43-68.

Atuahene-Gima, K. 2005. Resolving the Capability- Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69: 61-83.

Birkinshaw, J. & Gibson, C. 2004. Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45 (4): 47-55

Birkinshaw, J. & Gupta, K. 2013. Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27 (4): 287-298.

Burgers, J.H; Jansen, J.J.P; Van den Bosch, F.A.J & Volberda, H.W. 2009. Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms. *Journal of Business Venturing*, 24(3): 206-220.

Cao, Q.; Gedajlovic, E. & Zhang, H. 2009. Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20 (4): 781-796.

Crossan, M.; Lane, H. & White, R. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution. *Academy of Management Review*, 24 (3): 522-537.

De Clercq, D.; Thongpapanl, N. & Dimov, D. 2014. Contextual ambidexterity in SMEs: the roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics*, 42: 191-205.

Denison, D; Janovics, J; Young, J & Jae Cho, H. Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method.  
<https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-2006-validity.sflb .ashx .pdf>. 2006.

Duncan, R. B. 1976. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The management of organization*, vol. 1: 167–188. New York: North-Holland.



- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2): 350-383.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. 2000. Dynamic Capabilities: What are They?. *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Gibson, C. & Birkinshaw, J. 2004. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2): 209-226.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. 1994. Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management. *Strategic Management Journal*, 15: 91-112.
- Ghoshal, S. & Gratton, L. 2002. Integrating the Enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 44 (1): 31-38
- Gulati, R. & Puranam, P. 2009. Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organization Science*. 20 (2): 422-440.
- He, Z. & Wong, P. 2004. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*. 15 (4): 481-494.
- Jansen, J.J.P; Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. 2006. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*. 52 (11): 1661-1674.
- Jansen, J.J.P; Vera, D. & Crossan, M. 2009. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20: 5-18.
- Junni, P.; Sarala,R.; Taras,V. & Tarba, S. 2013. Organizational Ambidexterity and Performance a Meta – Analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27 (4): 299-312.
- Lubatkin, M. H.; Simsek, Z; Ling, Y. & Veiga, J. F. 2006. Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32 (5): 646-672.

- March, J. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1): 71-87.
- Markides, C. 2013. Business Model Innovation: What Can the Ambidexterity Literature Teach Us?. *The Academy of Management Perspectives*, 27 (4): 313-323.
- Markides, C. & Charitou, C.D. 2004. Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18(3): 22-36.
- O'Reilly, C & Tushman, M. 2004. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82 (4): 74-81.
- O'Reilly, C. & Tushman, M. 2011. Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53 (4): 5-22.
- O'Reilly, C. & Tushman, M. 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspectives*, 27 (4): 324-338.
- Patterson, M.G; West, M.A; Shackleton, V.J; Dawson, J.F; Lawthorn, R; Maitlis, S; Robinson, D.L & Wallace, A.M. 2005. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 379-408
- Simons, R. 1994. How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15: 169-189.
- Simsek, Z. 2009. Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46 (8): 597-624.
- Smith, W. & Tushman, M. 2005. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16 (5): 522-536.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5): 1442-1465.
- Teece, D.; Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Tushman, M. & O'Reilly, C. 1996. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38 (4): 8-30.

## 7. Anexos

### 7.1 Questionário



Este questionário insere-se na dissertação de dois alunos do Mestrado de Gestão da ISCTE Business School, que tem como finalidade perceber como é o funcionamento de uma unidade de negócio.

Deste modo, este questionário destina-se a pessoas que estejam atualmente a trabalhar, isto para que se consiga ter uma percepção de como é o seu trabalho e como se sente em relação a ele.

No questionário não existem respostas certas ou erradas, apenas pretendemos conhecer a sua opinião sincera e a sua percepção sobre o funcionamento da sua unidade de negócio. As respostas são confidenciais e anónimas.

**A sua participação é muito importante.** Muito obrigado pela sua colaboração neste trabalho.

A. As questões que se seguem dizem respeito à unidade de trabalho a que pertence. Uma unidade de trabalho dedica-se a produzir um produto ou a prestar um serviço distinto de outras unidades dentro da mesma empresa ou instituição. Em algumas organizações, usa-se o termo divisão ou departamento para indicar estas unidades diferentes. Se trabalhar numa unidade semi-independente de uma empresa, como por exemplo uma loja, esta unidade deverá ser o alvo da sua atenção e não a empresa como um todo. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações apresentadas. Utilize, por favor, a seguinte escala, assinalando com um círculo a opção pretendida.

Discordo Totalmente	Não Concordo nem Discordo					Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	6	7	
1. Os líderes e gestores "praticam o que pregam".*	1	2	3	4	5	6	7
2. O modo como as coisas são feitas é muito flexível e fácil de mudar.*	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou confiante na minha capacidade de fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. Existe um estilo e um conjunto de práticas de gestão que são bem característicos e próprios.	1	2	3	4	5	6	7
5. Nós respondemos bem aos concorrentes e a outras mudanças no ambiente do nosso negócio.	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu estou seguro quanto às minhas capacidades para realizar minhas atividades de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Existe um conjunto claro e consistente de valores que rege o modo como fazemos o nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. Novas e melhores maneiras de fazer o trabalho são continuamente adotadas.	1	2	3	4	5	6	7
9. Eu domino as competências necessárias para fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
10. Se eu ignorasse certos valores fundamentais isso iria colocar-me em apuros.*	1	2	3	4	5	6	7
11. As tentativas de criar mudança geralmente deparam-se com resistência.*	1	2	3	4	5	6	7
12. Eu tenho um grau de autonomia significativa para determinar como fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13. Existe um código de ética que orienta o nosso comportamento e diz o que está certo ou errado.	1	2	3	4	5	6	7
14. Diferentes unidades da organização muitas vezes cooperaram entre si para criar mudança.	1	2	3	4	5	6	7
15. Eu posso decidir por mim mesmo a melhor maneira de fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
16. Existe um propósito comum na minha unidade.*	1	2	3	4	5	6	7
17. Nós vemos o fracasso como uma oportunidade de aprendizagem e aperfeiçoamento.	1	2	3	4	5	6	7
18. Eu tenho uma grande margem de liberdade e independência para decidir como faço o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
19. Existe um acordo total sobre a visão da organização.	1	2	3	4	5	6	7
20. A inovação e tomada de riscos são encorajadas e recompensadas.*	1	2	3	4	5	6	7
21. O meu impacto sobre o que acontece na minha unidade é grande.	1	2	3	4	5	6	7
22. Todos os membros da unidade estão comprometidos com os objetivos desta unidade.*	1	2	3	4	5	6	7
23. Muitas ideias não são aproveitadas ou não são sequer tidas em consideração.*	1	2	3	4	5	6	7
24. Eu tenho um grande controlo sobre o que acontece na minha unidade.	1	2	3	4	5	6	7
25. As pessoas estão entusiasmadas com as metas coletivas e a missão da organização como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
26. A aprendizagem é um objetivo importante no nosso dia-a-dia de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
27. Eu tenho uma influência significativa sobre o que acontece na minha unidade.	1	2	3	4	5	6	7
28. A nossa unidade partilha as mesmas ambições e visão com as outras unidades de trabalho.*	1	2	3	4	5	6	7
29. Nós temos a certeza que cada um sabe o que os outros andam a fazer no seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
30. É considerado extremamente importante seguir as regras.*	1	2	3	4	5	6	7
31. Se cometer um erro nesta unidade, isso será usado contra si.*	1	2	3	4	5	6	7
32. As pessoas podem ignorar procedimentos formais e regras desde que isso as ajude a fazer o seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
33. Os elementos desta unidade são capazes de levantar problemas e questões difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
34. Tudo tem de ser feito pelo "livro".*	1	2	3	4	5	6	7
35. As pessoas desta unidade por vezes rejeitam os outros por serem diferentes.*	1	2	3	4	5	6	7
36. Aqui não é necessário seguir os procedimentos à letra.	1	2	3	4	5	6	7
37. Nesta unidade é seguro assumir riscos.*	1	2	3	4	5	6	7
38. Aqui ninguém fica muito preocupado se as pessoas quebrarem as regras.	1	2	3	4	5	6	7
39. Existe um consenso generalizado sobre os objetivos a atingir.	1	2	3	4	5	6	7
40. É difícil pedir ajuda aos outros membros desta unidade.*	1	2	3	4	5	6	7
41. Os líderes/gestores estabelecem objetivos ambiciosos mas realistas.	1	2	3	4	5	6	7
42. Ninguém nesta equipa agiria deliberadamente de maneira a prejudicar os meus esforços.	1	2	3	4	5	6	7

43. A liderança tem assumido publicamente os objetivos que estamos a tentar alcançar.*	1	2	3	4	5	6	7
44. Ao trabalhar com os membros desta equipa as minhas capacidades e os meus talentos são valorizados e utilizados.	1	2	3	4	5	6	7
45. Nós acompanhamos continuamente o nosso progresso face aos nossos objetivos definidos.*	1	2	3	4	5	6	7
46. As pessoas entendem o que é preciso ser feito para termos sucesso no longo prazo.*	1	2	3	4	5	6	7

B. Reflecta agora nos acontecimentos que ocorreram na sua unidade de negócios nos últimos três anos e assinale em que medida concorda com as afirmações seguintes, iniciando-as por “nos últimos três anos, nesta unidade de negócios...”. Utilize, por favor, a seguinte escala, assinalando com um círculo a opção pretendida.

	Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
1. Foram desenvolvidos e lançados novos produtos ou serviços mais rapidamente do que o maior concorrente para um produto ou serviço semelhante.	1	2	3	4	5	6	7
2. A nossa unidade aceitou pedidos ou encomendas que são diferentes dos produtos ou serviços existentes.*	1	2	3	4	5	6	7
3. Nós frequentemente aperfeiçoámos o fornecimento de produtos ou serviços existentes.	1	2	3	4	5	6	7
4. Foram concebidos novos produtos ou serviços em menos tempo do que o normal no nosso sector de atividade.	1	2	3	4	5	6	7
5. Nós inventámos novos produtos ou serviços.*	1	2	3	4	5	6	7
6. Implementámos regularmente pequenas adaptações aos produtos ou serviços existentes.	1	2	3	4	5	6	7
7. Foram lançados novos produtos ou serviços durante ou mesmo antes do prazo originalmente previsto para o seu lançamento.	1	2	3	4	5	6	7
8. Nós experimentámos novos produtos ou serviços no nosso mercado atual.	1	2	3	4	5	6	7
9. Nós introduzimos no nosso mercado versões melhoradas de produtos ou serviços já existentes.*	1	2	3	4	5	6	7
10. A gestão de topo ficou satisfeita com o tempo que nos levou das especificações à comercialização de novos produtos ou serviços.	1	2	3	4	5	6	7
11. Nós vendemos produtos ou serviços que são completamente novos na nossa unidade.*	1	2	3	4	5	6	7
12. Nós melhorámos a eficiência do fornecimento dos nossos produtos ou serviços.	1	2	3	4	5	6	7
13. Nós frequentemente explorámos novas oportunidades em novos mercados.*	1	2	3	4	5	6	7
14. Nós aumentámos as economias de escala nos mercados existentes.*	1	2	3	4	5	6	7
15. A nossa unidade utilizou regularmente novos canais de distribuição.*	1	2	3	4	5	6	7
16. A nossa unidade alargou a oferta de produtos ou serviços para os clientes existentes.*	1	2	3	4	5	6	7
17. Nós procurámos e abordámos regularmente novos clientes em novos mercados.*	1	2	3	4	5	6	7
18. Reduzir os custos do nosso processo de trabalho foi um objetivo importante.*	1	2	3	4	5	6	7

C. Olhando para o desempenho da sua unidade de negócio nos últimos 3 anos. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das afirmações apresentadas. Utilize, por favor, a seguinte escala, assinalando com um círculo a opção pretendida.

	Discordo Totalmente			Não Concordo nem Discordo			Concordo Totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
1. Esta unidade está a atingir em pleno o seu potencial.	1	2	3	4	5	6	7
2. As pessoas com funções semelhantes às minhas estão satisfeitas com o desempenho desta unidade.	1	2	3	4	5	6	7
3. Esta unidade satisfaz plenamente os seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
4. Esta unidade dá-me a oportunidade e o estímulo para eu fazer o melhor trabalho de que sou capaz.*	1	2	3	4	5	6	7

\* Questões não incluídas no modelo

D. As perguntas seguintes são essenciais para que possamos tratar os dados. Apesar de serem pessoais, as respostas nunca serão analisadas individualmente. Gostaríamos de lembrar que a ISCTE Business School é responsável por **assegurar a total confidencialidade** da informação.

1. Aproximadamente, quantas pessoas trabalham na sua empresa/instituição?

- 10 ou menos       11 a 50       51 a 250       251 a 500       mais de 500

2. Esta empresa/instituição pertence ao sector:

- Público       Privado       Social/sem fins lucrativos

3. Qual a designação da unidade de trabalho a que pertence?

\_\_\_\_\_

4. Como descreveria a atividade principal da sua unidade de trabalho? Pode assinalar tantas possibilidades quantas as necessárias

- Faz **produtos** que a empresa vende para fora  
 Faz **produtos** que a empresa usa internamente  
 Presta **serviços** a clientes externos  
 Presta **serviços** a outras unidades da própria empresa ou do grupo

5. Qual o sector de atividade da empresa/instituição?

- Administração pública       Banca e seguros       Indústria transformadora  
 Construção civil       Comércio e serviços       Comunicações e transportes  
 Hotelaria e turismo       Saúde       Agricultura/pescas  
 Outro, qual? \_\_\_\_\_

6. Sexo: M       F

7. Idade: \_\_\_\_ anos

8. Qual o seu nível de escolaridade?

- até 9º ano       10º/11º/12ª       Curso médio ou superior       Pós-licenciatura

9. Atualmente, que função desempenha? \_\_\_\_\_

10. Há quanto tempo desempenha esta função? \_\_\_\_\_ anos

11. Trata-se de uma função de chefia?  Sim       Não

12. Há quanto tempo trabalha nesta empresa/instituição? \_\_\_\_\_ anos

**MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO**