

**FORTALECIMENTO DO CONCEITO DE AMBIDEXTRIA
CONTEXTUAL**

António Emanuel Antunes de Carvalho Rossa Caleira

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 de 2016

**FORTALECIMENTO DO CONCEITO DE AMBIDEXTRIA
CONTEXTUAL**

António Emanuel Antunes de Carvalho Rossa Caleira

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 de 2016

Resumo

O conceito de ambidextria contextual é relativamente recente e foi desenvolvido por Gibson e Birkinshaw (2004). No entanto as definições propostas até ao momento apresentam algumas lacunas tanto a nível conceptual bem como ao nível da medição dos efeitos da ambidextria contextual. Assim sendo, nesta dissertação foi feito um fortalecimento deste conceito. Às já duas componentes da ambidextria contextual, Alinhamento e Adaptabilidade, foi acrescentada uma componente adicional, um Mecanismo de Troca, que guia o juízo individual entre gerir quando optar por comportamentos relativos a Alinhamento ou a Adaptabilidade. Mas também as duas componentes originais foram expandidas, começando assim o fortalecimento do conceito pelas suas bases. Com base numa amostra de 202 casos, foi realizado um estudo sobre os efeitos da ambidextria contextual na performance organizacional, introduzindo uma inovação neste tipo de estudos, o uso de uma variável mediadora, neste caso o *Speed-to-Market*. Após a análise realizada, os resultados obtidos apontam para efeitos positivos da ambidextria contextual tanto na variável mediadora como também na Performance Organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Ambidextria, Performance Organizacional, Contexto Organizacional

JEL Classification System: M12 Personnel Management, M14 Corporate Culture

Abstract

Contextual ambidexterity is a relatively recent concept, which had in Gibson and Birkinshaw (2004) the major starting point. However, the definitions proposed so far have some gaps both at conceptual level and in terms of measuring the effects of contextual ambidexterity. Thus, in this thesis a strengthening of this concept was made. To the two existing components of contextual ambidexterity, adaptability and alignment, an additional component was added, a switching rule, that guides the individual judgment of when choose to manage behaviors related to alignment or adaptability. But also the two original components were expanded, beginning the strengthening of the concept from their bases. Based on a sample of 202 cases, a study was conducted on the effects of contextual ambidexterity on organizational performance, introduced an innovation in this type of studies, the use of a mediating variable, in this case speed-to-market. After the analysis, the results point to positive effects of contextual ambidexterity both in mediating variable as well as in organizational performance.

Keywords: Human Resource Management, Ambidexterity, Organizational Performance, Organizational Context

JEL Classification System: M12 Personnel Management, M14 Corporate Culture

Agradecimentos

Gostaria de aproveitar para agradecer às pessoas que considero que foram fundamentais para que conseguisse realizar esta dissertação. Em primeiro lugar, ao Professor Doutor Francisco Nunes, meu orientador, por todo o apoio e aconselhamento desde a escolha do tema desta dissertação a todos os passos que compuseram a sua realização. Em segundo lugar, à minha família, especialmente aos meus pais, por me terem permitido ingressar no mestrado e por terem sido sempre incansáveis no que se referem a proporcionar-me o percurso académico que pretendia. Por último, mas nada menos importantes, um grande agradecimento também aos meus amigos, que sempre me motivaram e deram a força necessária para seguir o percurso correcto.

A todos vós, um muito obrigado por me permitirem alcançar mais um passo tão importante na minha vida e um grande objectivo pessoal.

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento.....	3
2.1 Ambidextria organizacional.....	3
2.2 Contexto organizacional.....	4
3. Problemática	5
3.1 Porque deve o conceito de Ambidextria Contextual ser reforçado.....	5
3.1.1 Expandindo o conceito de alinhamento	11
3.1.2 Expandindo o conceito de adaptabilidade.....	13
3.1.3 Ligação entre alinhamento e adaptabilidade e o papel-chave da acção individual ..	15
3.2 O papel da variável mediadora	15
4. Método.....	18
4.1 Amostra	18
4.2 Escalas	20
5. O Modelo construído	22
5.1 Resultados	24
5.2 Análise de ajustamento do modelo	26
6. Discussão.....	29
7. Referências.....	32
8. Anexos.....	36

1. Introdução

Com a entrada no último milênio, a gestão das Organizações sofreu bastantes incrementos e inovações nos temas e práticas a si associadas. Um dos temas principais deste âmbito que ganhou força nos últimos anos, no que toca a nova literatura e investigação, é o das capacidades dinâmicas das organizações, isto pois estamos numa época em que a globalização está presente na maior parte destas.

Foi dentro do tema das capacidades dinâmicas que surgiu assim o conceito de ambidextria, com as suas diferentes formas, a mais recente das quais e que será tema principal desta dissertação, a ambidextria contextual. Entre as ideias defendidas por este conceito está a de que as organizações para alcançarem o sucesso num ambiente dinâmico deverão ser ambidextras, isto é, alinhadas e eficientes na gestão dos seus actuais negócios e, simultaneamente, adaptáveis o suficiente conseguirem dar resposta às alterações no ambiente em que estarão inseridas no seu futuro. No entanto, o conceito de ambidextria contextual, por ser um conceito ainda recente, tendo em Gibson e Birkinshaw (2004) os seus principais impulsionadores, ainda se encontra pouco desenvolvido nalgumas das suas componentes.

Este trabalho prossegue dois objetivos. Por um lado, propor uma expansão do conceito de ambidextria contextual, no sentido de especificar as dimensões atualmente integrantes – alinhamento e adaptabilidade - e de acrescentar uma nova dimensão de mecanismo de troca. Por outro lado, estuda-se a possibilidade de a ambidextria contextual exercer o seu efeito sobre a performance através da velocidade com que os produtos ou serviços são colocados à disposição dos clientes.

Assim sendo, esta dissertação iniciar-se-á com um enquadramento da ambidextria contextual e dos principais conceitos a si associados (como a ambidextria organizacional e contexto organizacional) e das suas principais componentes (alinhamento e adaptabilidade). Seguidamente serão levantadas as principais questões a si associadas, como a inexistência de um mecanismo que guie o juízo dos indivíduos entre quando optar por comportamentos referentes a alinhamento ou a adaptabilidade, e propostas possíveis soluções para essas mesmas questões, de modo a alcançar o proposto no tema desta dissertação, o fortalecimento do conceito de ambidextria contextual.

De modo também a dar apoio ao fortalecimento do conceito será apresentado um estudo realizado através da recolha de dados de 202 questionários válidos a indivíduos que se encontram empregados, onde foi possível verificar os efeitos da ambidextria contextual na performance organizacional, sendo que foi incluída uma variável mediadora no estudo, neste caso o *speed-to-market*, algo que já era sugerido na literatura já existente, mas ainda não havia sido testado no âmbito da ambidextria contextual.

2. Enquadramento

2.1 Ambidextria organizacional

A ambidextria organizacional é um tema que se tem vindo a tornar cada vez mais recorrente na vida empresarial. Como Duncan (1976) e Tushman e O'Reilly (1996) afirmam, as organizações bem-sucedidas num ambiente dinâmico são ambidexas, isto é, alinhadas e eficientes na gestão de procuras de negócios dos dias de hoje e, ao mesmo tempo, adaptáveis o suficiente para responder a mudanças no ambiente em que se inserirão no amanhã.

Esta capacidade organizacional era inicialmente encarada apenas sobre a forma estrutural, segundo Duncan (1976), as organizações geriam os *trade-offs* entre as procuras conflitantes, pondo em prática "duas estruturas", de modo a que certas unidades de negócios, ou grupos dentro de unidades de negócios, se focassem no alinhamento enquanto outros se focam na adaptabilidade.

No entanto, conforme o tempo foi avançando foram também surgindo vários autores com ideias contraditórias como Bouchikh (1998), Earley e Gibson (2002), Gresov e Drazin (1997), Koot, Sabelis, e Ybema (1996), Lewis (2000) e Morgeson e Hoffman (1999) que reconheceram a importância de equilibrar as tensões que eram consideradas contraditórias (entre alinhamento e adaptabilidade) e ao contrário de Duncan (1976) mudaram o seu foco de gerir *trade-offs* para o pensamento paradoxal.

Deste modo, e de forma a mostrar que uma organização pode ser ambidextra sem que tenha que executar uma separação estrutural, Gibson e Birkinshaw (2004) desenvolveram o conceito de ambidextria contextual. Segundo estes autores, ambidextria contextual pois decorre de características do seu contexto organizacional. Esta capacidade organizacional é assim definida como a capacidade comportamental para demonstrar, simultaneamente, alinhamento e adaptabilidade em toda uma unidade de negócio.

Segundo os autores no parágrafo acima citados, o conceito de ambidextria contextual difere consideravelmente do conceito tradicional de ambidextria estrutural, presente em Duncan (1976), McDonough e Leifer (1983) e Tushman e O'Reilly (1996). Isto pois o primeiro é mais facilmente alcançado, não através da criação de estruturas duplas (como acontece na ambidextria estrutural), mas através da construção de um

conjunto de processos ou sistemas que permitem e incentivam as pessoas a fazer os seus próprios julgamentos sobre como dividir o seu tempo entre actividades conflitantes para alinhamento e adaptabilidade.

2.2 Contexto organizacional

De modo a uma organização se tornar ambidextra terão de existir alguns factores antecedentes. A visão de quais serão esses mesmos factores não é consensual entre autores. Tushman e O'Reilly (1996) identificaram uma estrutura descentralizada, uma cultura e uma visão comum, líderes solidários e gestores flexíveis como as principais fontes de ambidextria. Por sua vez Bartlett e Ghoshal (1989) focam a sua análise na construção de uma visão compartilhada, recrutamento e selecção, formação e gestão da carreira de executivos como formas de estimular a organização a ser simultaneamente globalmente integrada e ágil localmente. Já Gibson e Birkinshaw (2004) defendem que as capacidades de alinhamento e adaptabilidade se desenvolvem através da criação de um tipo particular de contexto organizacional ao nível das unidades de negócios. Amplamente definido, o contexto organizacional é o conjunto dos sistemas, processos e crenças que moldam comportamentos a nível individual numa organização, definição esta sustentada por Burgelman (1983a, 1983b), Denison (1990), e Ghoshal e Bartlett (1994).

Ghoshal e Bartlett (1994: 95) mencionados por Gibson e Birkinshaw (2004) apresentaram uma visão bastante esclarecedora de Contexto Organizacional. Estes autores definiram-no em termos de comportamentos que moldam quatro atributos: a disciplina, elasticidade, apoio e confiança. Esses atributos são criados e reforçados por uma variedade de acções, quer a nível micro quer a nível macro, tomadas pelos gestores numa unidade de negócios.

Por fim, Ghoshal e Bartlett (1997: 151), em tom de resumo, afirmam que Contexto Organizacional pode ser definido como "o *yin* e *yang* de auto-renovação contínua", isto é, um equilíbrio entre um par de elementos rígidos (disciplina e elasticidade) e um par elementos de suaves (apoio e confiança).

3. Problemática

3.1 Porque deve o conceito de Ambidextria Contextual ser reforçado

A ambidextria contextual é uma capacidade organizacional que medeia a relação entre contexto organizacional e performance. É uma explicação teórica bem fundamentada para o desempenho de curto e longo prazo de unidades de negócios, o que a torna num conceito relevante para a teoria e prática de gestão. A ambidextria contextual junta-se a um grande debate nos estudos organizacionais em torno da tensão inerente à procura conjunta de estabilidade, regularidade, previsibilidade e também de mudança, novidade e incerteza, enfrentada na mesma medida pela maioria das organizações no mundo moderno (Farjoun, 2010). Uma vez alcançada adequadamente, a ambidextria contextual é um factor determinante do desempenho organizacional sustentável (Gibson e Birkinshaw, 2004).

A ambidextria contextual é assim definida como uma capacidade organizacional, ao nível da unidade de negócio, complexa, causalmente ambígua, dispersa, e com desenvolvimento demoroso. Esta capacidade comportamental implica exhibir simultaneamente adaptabilidade e alinhamento dentro de uma unidade de negócios. Numa unidade de negócios em que haja alinhamento, todos os padrões de actividades são coerentes e trabalham juntos para os mesmos objectivos. Por sua vez, numa unidade de negócios em que haja adaptabilidade, os padrões de actividades podem ser reconfigurados rapidamente de modo a responder às mudanças que ocorrem no ambiente de tarefas. Visto que o alinhamento permite que a unidade de negócios melhore o desempenho no curto prazo e as actividades de adaptabilidade contribuem para melhorar o desempenho a longo prazo, a ambidextria contextual é assim um importante antecedente do desempenho sustentável. A ambidextria contextual não é uma capacidade de organização espontânea e deve ser desenvolvida. A gestão tem a responsabilidade de criar um bom conjunto de actividades destinadas a aumentar essa capacidade e, conseqüentemente, melhorar o desempenho. Uma combinação adequada de sistemas, processos e crenças que moldam a acção individual, ou, mais amplamente, o contexto organizacional, pode ser moldada de forma a gerar ambidextria contextual. Mais precisamente, e seguindo Ghoshal e Bartlett (1994) e Gibson & Birkinshaw (2004), o contexto capaz de gerar ambidextria contextual é como uma engrenagem

composta por um enquadramento de quatro atributos de comportamento: disciplina, elasticidade, apoio e confiança.

Estes 4 atributos são considerados interdependentes, pelo que, para uma unidade de negócio se tornar ambidextra é necessário que estejam todos presentes na mesma e que não se tente substituir a falta de um atributo por excesso de outro.

O principal argumento sugerido pelos defensores da ambidextria contextual é representado na figura 1. Apesar da sua consistência conceitual, o número de repetições e extensão empíricas é praticamente inexistente, e quase o mesmo acontece com o refinamento teórico. Isto contrasta com outras formas de ambidextria, cujas evidências empíricas já foram sujeitas a trabalhos meta-analíticos mostrando um efeito principal de X e grandes esforços para aperfeiçoar o conceito e vinculá-lo a antecedentes e resultados.

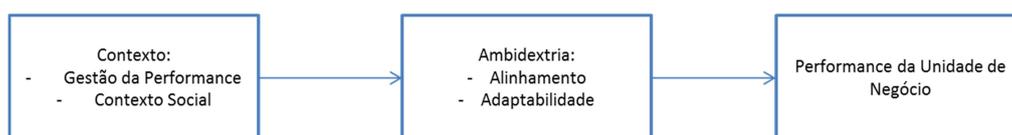


Figura 1 - Relações previstas, Gibson e Birkinshaw (2004)

Mesmo sendo o fluxo explicativo inerente à abordagem da ambidextria contextual consistente, várias questões se levantam, seis das quais exigem um exame mais próximo: o significado preciso de alinhamento e adaptabilidade; a medição dessas duas capacidades; como, mais precisamente, adaptabilidade e alinhamento se inter-relacionam; o significado do contexto que gera ambidextria contextual; o papel dos indivíduos na criação de ambidextria contextual; e o nível de análise.

Em relação à primeira questão, o significado preciso de alinhamento e adaptabilidade. A noção de alinhamento vagamente refere-se a padrões coerentes de actividades. No entanto, os autores não especificam que actividades estão envolvidas, (rotinas, procedimentos, sistemas de informação repetitivos, rituais culturais, roteiros) ou se alinhamento se refere à coerência entre as diversas dimensões organizacionais, como a cultura, a estrutura e a tecnologia, como um sinal de eficácia na tradição sistémica de análise organizacional (Harrison, 1990). Parece que o que está subjacente à proposta é a mera ideia de que quando diferentes tipos ou actividades recorrentes trabalham em conjunto, reforçam-se e criam uma melhor posição para alcançar os seus

objectivos, de acordo com noções de alinhamento vertical e horizontal (Gratton et al, 1999). Ou, do ponto de vista dos indivíduos, para receber exigências contraditórias cria ambiguidades e stress (Katz & Khan, 1966). Para além da ambiguidade conceitual, isto torna a operacionalização uma tarefa difícil, pois os entrevistados ficam confusos sobre o que têm para recuperar das suas memórias quando solicitados a responderem a uma escala de ambidextria contextual.

Relativamente à medição do alinhamento e adaptabilidade, embora ambidextria contextual seja uma capacidade a nível supra-individual, a sua medição é obtida a partir da agregação de respostas individuais. Assim, embora teoricamente antitéticas, mas relacionadas, a medição de alinhamento e de adaptabilidade, presentes em Gibson e Birkinshaw (2004), deveriam incluir escalas empiricamente distintas, o que não acontece. Gibson e Birkinshaw (2004) baseiam-se num conjunto de respostas válidas apoiando um conceito geral de ambidextria, em vez de soluções factoriais que separam esses conceitos. Usando uma adaptação de Gibson e Birkinshaw (2004) "com a medida e uma amostra de 730 vindas de duas organizações, mostramos que uma solução de um factor de dados é de melhor ajuste () do que uma de dois factores ()". Os inquiridos, simplesmente não discriminam entre as construções de alinhamento e adaptabilidade, o que presta uma operacionalização dos autores pobre e pode levar a conclusões enganosas sobre o papel da ambidextria contextual como uma forte explicação para as diferenças de desempenho entre unidades de negócios.

Outra questão a necessitar de resposta é como, mais precisamente, adaptabilidade e alinhamento se inter-relacionam. Ora, alinhamento e adaptabilidade são elementos distintos mas inter-relacionados e não substituíveis. Unidades de negócios "alinhadas" são feitas de padrões de actividades que trabalham em conjunto para alcançar metas de desempenho a curto prazo. Unidades de negócios "adaptáveis" são capazes de reconfigurar os seus padrões de actividades e garantir assim um melhor desempenho a longo prazo, permitindo respostas eficazes às mudanças no ambiente. Uma das dificuldades do conceito de ambidextria contextual é a ausência de uma explicação pormenorizada da natureza da relação entre alinhamento e adaptabilidade, descrita vagamente como elementos inter-relacionados e não substituíveis. Se assumirmos que a ambidextria contextual diverge de outras tentativas de resolver este problema (por separação estrutural ou temporal) na medida em que padrões de actividades de alinhamento e de adaptabilidade são simultaneamente utilizados na

mesma unidade de negócios, torna-se necessária uma concepção mais profunda das relações possíveis entre estes dois elementos.

Sugerindo que a estabilidade e a mudança são conceitos conceptualmente distintos, mas ao mesmo tempo mutuamente permissivos e constituintes um do outro, Farjoun (2010) proporciona uma tipologia valiosa sobre a natureza da relação entre a estabilidade e a mudança que pode fornecer informações sobre a forma como alinhamento e adaptabilidade estão relacionados. Embora alinhamento seja um conceito distinto de estabilidade, e adaptabilidade seja diferente de mudança, se nos referirmos ao modelo de *exploitation-exploration* de March (1991), a base teórica para a noção de ambidextria, podemos associar estabilidade com continuidade, confiabilidade e baixa variância, enquanto que mudança pode ser associada com a variação, adaptabilidade e inovação (Farjoun, 2010), uma dicotomia apropriada para descrever os processos subjacentes a alinhamento e adaptabilidade, sendo que a lógica de se relacionar estabilidade a mudança também pode ser usada para relacionar alinhamento e adaptabilidade. Ao pensar sobre como mudança e estabilidade pode ser relacionadas, Farjoun (2010) distingue resultados (performances, objetivos) e mecanismos (processos, práticas e formas). É quando a estabilidade é um resultado alcançado por mecanismos de estabilidade ou quando a mudança é um resultado alcançado por mecanismos de mudança que se chega às duas formas puras de *exploitation* e *exploration*, respectivamente. O argumento central feito por Farjoun (2010) é que o resultado da estabilidade pode ser alcançado através de mecanismos de mudança (tal como o que acontece nas organizações de alta confiabilidade, onde dúvida e *mindfulness* permitem segurança e continuidade), e que o resultado da mudança pode ser alcançado por mecanismos de estabilidade (como o que acontece em inovação, que é produzida por rotinas e processos bem definidos). “Em suma, mecanismos estáveis, instituições e limites permitem a mudança e a adaptabilidade de muitas maneiras, pois fornecem a certeza e a legitimidade necessárias. Fornecem blocos de construção mais estáveis para posterior recombinação. Canalizam a pesquisa para melhores usos através da remoção de variações indesejadas e limitando o oportunismo. Fornecem *background* e memória para identificar o inesperado - um gatilho para a resolução de problemas e mudança potencial. Finalmente, permitem a transferência de escassa atenção e recursos de tarefas rotineiras e não rotineiras.” Segundo o mesmo autor, a estabilidade e a mudança são mais propensas a apresentarem conflito no curto prazo e a serem mais

complementares a longo prazo. No curto prazo existem limitações de recursos e custos de oportunidade que têm mais probabilidade de forçar uma escolha entre as alternativas concorrentes. No longo prazo e potencialmente com mais recursos, o conflito é susceptível de ser reduzido. Pode afirmar-se assim que a estabilidade e a mudança "se permitem" mutuamente. Em ambas as situações, é necessário um mecanismo de troca (*switching rule*), de modo a dar aos indivíduos informações sobre quando e como manter o *status quo* ou se desviar dele. Este mecanismo de comutação é um processo escrito colectivo (Abelson, 1981), uma estrutura de conhecimento compartilhado de seqüências de eventos estereotipadas que permite o julgamento individual.

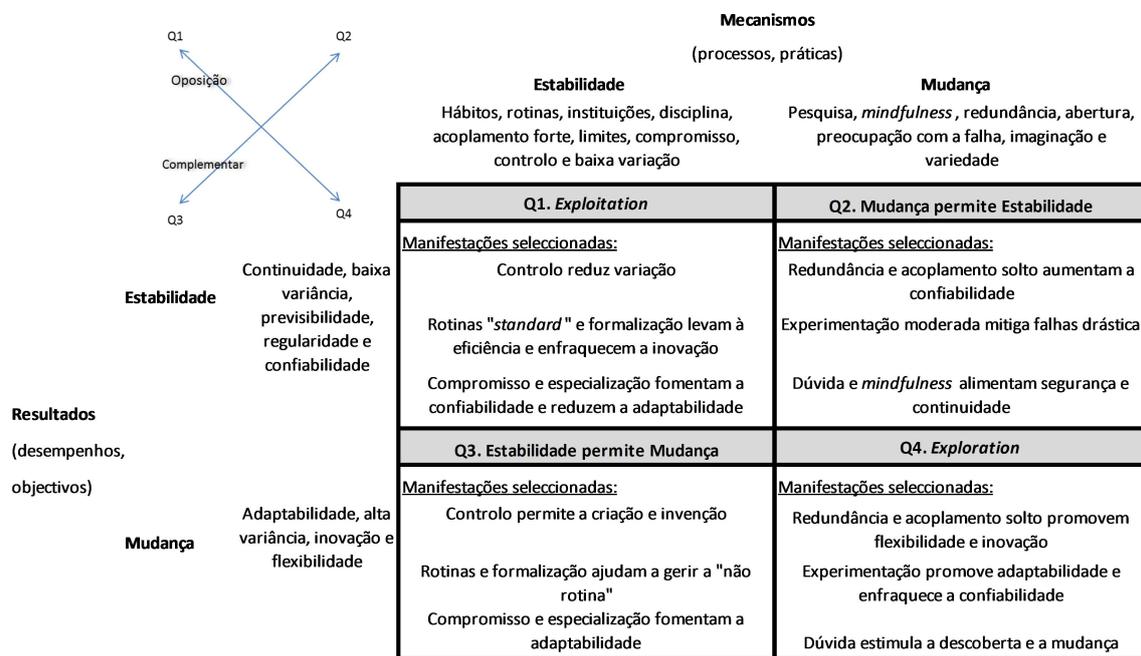


Figura 1 - Classificação de mecanismos de estabilidade e de mudança, Farjoun (2010)

Quanto ao significado do contexto que gera ambidextria contextual, embora o papel desse mesmo contexto seja claro, duas grandes questões permanecem obscuras. Os primeiros pontos para a especificação prevista de quais as dimensões do contexto que criam alinhamento ou adaptabilidade e ainda, os quatro atributos (disciplina, elasticidade, apoio e confiança) que são vistos como tendo um efeito global sobre a ambidextria contextual, mas nenhum deles pode substituir outro. Atributos contextuais com efeitos diferentes teriam valor pragmático, porque face aos baixos níveis de uma dessas dimensões, o desempenho da unidade de negócios pode beneficiar de uma estratégia mais específica apontada para desenvolver alinhamento ou adaptabilidade. A

segunda dificuldade é de cariz ontológico. Disciplina, elasticidade, apoio e confiança são conceptualizados como atributos do contexto organizacional conducente à ambidextria contextual. Por sua vez, estes quatro "atributos são criados e reforçados por uma variedade de acções a nível micro e macro tomadas pelos gestores numa unidade de negócios", o que significa acrescentar outra variável ao fluxo de motivos (p 213): Ações dos gestores → atributos de contexto (Disciplina, elasticidade, apoio e confiança) → ambidextria contextual → desempenho da unidade de negócio. No entanto, as escalas utilizadas para medir contexto incluem tanto os atributos como as acções dos gestores, isto é, a causa e as suas consequências: gestão de desempenho: (1) "para definir metas desafiantes/agressivas" (2); "Emitir desafios criativos para os empregados, em vez de tarefas estritamente definidas", (3) "ser mais focado em ter o seu trabalho bem feito do que em ser promovido", (4) "fazer um ponto de estender as pessoas", (5) "premiar ou castigar com base na medição rigorosa do desempenho dos negócios em relação às metas", (6) "as pessoas responsáveis pelo seu desempenho", e (7) "utilizar o seu feedback de avaliação para melhorar o seu desempenho"; contexto social (1) "dedicar um esforço considerável para o desenvolvimento dos seus subordinados", (2) "dar a todos autoridade suficiente para fazer bem o seu trabalho", (3) "empurrar as decisões para o mais baixo nível apropriado", (4) "dar pronto acesso a informações que os outros precisam ", (5) "trabalhar duro para desenvolver as capacidades necessárias para executar a estratégia / visão geral ", (6) "tomar decisões com base em fatos e análises, não política ", (7) "tratar a insuficiência (no bom esforço) como uma oportunidade de aprendizagem, e não como algo para envergonhar ", (8) "estar disposto e capaz de assumir riscos prudentes "e (9) "definir metas realistas "[0,57]. Curiosamente, os entrevistados são convidados a pensar que o "grau em que os sistemas encorajam as pessoas ao seu nível", mas parece ser claro ao examinar o conteúdo dos itens que a medição do contexto, é de facto, uma medida de acção de gestão. Talvez reconhecendo que é difícil para os entrevistados compreender o significado preciso de "sistemas encorajando as pessoas a ..." na sua publicação, os autores Gibson e Birkinshaw (2004) substituíram a frase por "gestores da minha organização". Na verdade, no âmbito da ambidextria contextual, o contexto é um conjunto de comportamentos de gestão.

O papel dos indivíduos na criação de ambidextria contextual. Tanto o contexto organizacional como a própria ambidextria contextual dão aos indivíduos um papel

activo, mas limitado, porque esses atributos de nível organizacional são vistos como indutores de dispositivos de comportamento para funcionários. Mesmo que a adaptabilidade seja descrita como sendo preparada com comportamentos explorativos do tipo individual, estes são vistos como respostas às mudanças que ocorrem no ambiente de tarefas ("adaptabilidade refere-se à capacidade de reconfigurar actividades na unidade de negócio de forma rápida para responder às novas procuras no ambiente de tarefa", Gibson e Birkinshaw (2004) (p. 209)), o que limita o papel importante dos empregados como fontes de mudança nos seus trabalhos, grupos ou organizações, ou como artesãos dos seus empregos, ou com intuições que desafiam as instituições das organizações (Crossan, 1991;. 2011) não como respostas às mudanças no ambiente, mas como mudanças iniciadas internamente. Simplesmente, algumas pessoas tentam introduzir mudanças, mesmo na ausência de exigências no ambiente de tarefa.

Para que seja possível resolver a grande maioria dos problemas acima mencionados, é importante que o enquadramento da ambidextria contextual apresente uma explicação decente e robusta para variações de desempenho, especialmente em contextos que exigem tanto prospecção como exploração, em combinação ou não com ambidextria estrutural.

3.1.1 Expandindo o conceito de alinhamento

O alinhamento é definido por Gibson e Birkinshaw (2004) como uma metacapacidade caracterizada pela "coerência entre todos os padrões de actividades na unidade de negócios; estando a trabalhar em conjunto para os mesmos objectivos" (p. 209). Atentando nos itens utilizados para medir o alinhamento é possível aprender mais sobre o significado do conceito, prestando atenção à sua manifestação no campo perceptivo das pessoas: (1) "Os sistemas de gestão com que esta organização trabalha funcionam de forma coerente para apoiar os objectivos globais desta organização", (2) "Os sistemas de gestão nesta organização levam-nos a desperdiçar recursos em actividades não produtivas" (invertida). "As pessoas nesta organização, muitas vezes acabam a trabalhar com objectivos opostos porque os nossos sistemas de gestão lhes dão objectivos conflitantes" (invertida). O que está a ser medido são sistemas de gestão, uma noção ligeiramente diferente de padrões de actividades incluídas na definição de alinhamento e, mais importante, cujo significado preciso pode estar longe

de ser claro, mesmo para pessoas em posições de gestão de nível médio ou alto. Por outro lado, os entrevistados são convidados a centrar a sua atenção sobre a organização como um todo, e não na sua unidade de negócios, um problema ao nível de análise discutido anteriormente. A fim de aperfeiçoar o conceito de alinhamento, a opção passa por ter como base Simons (1994) e o seu modelo de sistemas de controlo de gestão estratégica, definidos como "as rotinas e procedimentos formais baseados em informações utilizadas pelos gestores para manter ou alterar os padrões em actividades organizacionais" (p. 170) . A escolha do modelo de Simons (1994) teve como razão o facto de, tal como o enquadramento da ambidextria contextual, ter sido desenvolvido para conceptualizar uma actividade da gestão e, também porque é abertamente focado em manter (*exploit*) ou alterar (*explore*) padrões em actividades organizacionais, duas características fundamentais do conceito de ambidextria contextual.

O enquadramento de Simons (1994) é composto por quatro conjuntos de sistemas de controlo de gestão, sendo que três dos quais podem ser usados para expandir a dimensão de alinhamento, e um para iniciar o desenvolvimento da dimensão da adaptabilidade. Os quatro sistemas de controlo são crença, limite, diagnóstico e interactivo.

Mesmo sendo os sistemas de controlo informais, como normas de grupo ou estratégias de poder episódicas (presentes em Lawrence et al., 2012) deixados de fora pela tipologia de Simons (1994), consideramos que esta é abrangente o suficiente para o objectivo de fortalecer o lado do alinhamento da ambidextria contextual.

Assim, com base no enquadramento de Simons (1994) em sistemas de controlo de gestão estratégicos, a proposta passa por expandir o conceito de alinhamento e considerá-lo como uma segunda construção composta por três conceitos: alinhamento de crença, alinhamento de limite e alinhamento de diagnóstico. A existência de um sistema de crença claro especifica a direcção e o propósito, um sistema de limite fornece um conjunto coerente de regras que devem ser observadas na acção diária e, por fim, um sistemas de diagnóstico garante que o alinhamento está no lugar e que desvios dos padrões de desempenho são detectados e corrigidos.

3.1.2 Expandindo o conceito de adaptabilidade

Adaptabilidade é visto como a contrapartida da meta-capacidade de alinhamento. É definida por Gibson e Birkinshaw (2004) como "a capacidade de reconfigurar as atividades da unidade de negócios rapidamente para atender às novas necessidades do ambiente de tarefa" (p. 209). Os itens utilizados para medir essa mesma capacidade são: (1) "Os sistemas de gestão nesta organização incentivam as pessoas a desafiar obsoletas tradições / práticas / vacas sagradas", (2) "Os sistemas de gestão nesta organização são flexíveis o suficiente para nos permitir responder rapidamente a mudanças nos nossos mercados" e (3) "Os sistemas de gestão nesta organização evoluem rapidamente em resposta a mudanças nas nossas prioridades de negócios". Tal como no alinhamento, os itens para medir a capacidade de adaptabilidade estão focados em atributos dos "sistemas de gestão existentes", ou seja, na sua propensão a serem desafiados por indivíduos e na sua flexibilidade e capacidade de mudarem rapidamente em resposta a mudanças nos mercados ou negócios.

Assim, a adaptabilidade é semelhante à noção de sistemas interactivos de Simons (1994). O núcleo do sistema interactivo reside na ideia de que qualquer sistema de controlo pode ser um sistema interactivo desde que os gestores se envolvam em interacções com os subordinados para, entre outras actividades, recorrentemente questionarem e discutirem informação, pressupostos e planos de acção. Os sistemas interactivos, desafiam assim os sistemas de crença, limite e diagnóstico atuais e, concentram a atenção para as incertezas estratégicas, "provocando o surgimento de novas iniciativas e estratégias" (p. 172). Assim, a preocupação da gestão com sistemas interactivos corresponde à essência da faceta adaptabilidade do conceito de ambidextria contextual, porque desafiar as actuais actividades em face de mudanças de procura no ambiente é uma condição prévia para reconfigurá-los.

Estou de acordo com Gibson e Birkinshaw (2004) em ver o alinhamento e a adaptabilidade como elementos inter-relacionados e não substituíveis de ambidextria, mas uma visão estratégica de aprendizagem leva-nos a especificar a natureza da relação das duas fases de um processo de renovação potencialmente contínua, mais ou menos acelerada e orquestrada pela administração. Tal como *feed forward* e *feedback* são conceitos distintos, adaptabilidade e alinhamento descrevem processos de natureza diferentes, complementados como diferentes fases de mudança e de institucionalização.

Tendo como base a teoria desenvolvida por Crossan et al (1999) podemos estabelecer ligações com alinhamento e adaptabilidade. Sendo que a segunda está ligada à captação de novas oportunidades de negócio e ao reconhecimento das mudanças no ambiente de negócio (aquilo que Farjoun (2010) contempla no *explore* do seu modelo), podemos afirmar que está directamente relacionada com os primeiros dos I's do modelo de Crossan et al (1999). Partindo da intuição (1º I), definido pelos autores anteriores como o reconhecimento pré-consciente do padrão e / ou possibilidades inerentes a um fluxo pessoal de experiência, para a interpretação (2º I), que “é a explicação, por meio de palavras e / ou acções, de uma visão ou ideia para si mesmo e para os outros”, temos assim explícito o papel da adaptabilidade neste enquadramento dos 4 I's. Após a intuição e interpretação surge o papel da capacidade de alinhamento neste modelo, com a integração (3ºI), isto é, “o processo de desenvolvimento de entendimento compartilhado entre indivíduos e de tomar medidas coordenadas através de ajuste mútuo” e, por fim, com a institucionalização (4º I), definida por Crossan et al (1999) como o processo de incorporação de aprendizagem que ocorreu por indivíduos e grupos dentro da organização, e que inclui sistemas, estruturas, procedimentos e estratégia. É também o processo de assegurar que as acções rotineiras ocorrem, que as tarefas são definidas, as acções especificadas, e os mecanismos organizacionais postos em prática.

Face ao exposto, proponho expandir o lado da adaptabilidade da ambidextria contextual para uma construção de alta ordem composta por adaptabilidade de intuição, segurança psicológica e aberto questionamento de ideias e suposições. A existência de práticas de GRH de estimulação da intuição (como o desenvolvimento do conhecimento profundo ou o perfil de trabalho alargado) permite a geração inteligente de novas possibilidades que alteram as práticas atuais, um contexto que favorece a segurança psicológica, o confronto de ideias e de pressupostos que facilitam a interpretação e, ao mesmo tempo, prepararam a nova possibilidade de ser integrada e institucionalizada. Porque dentro abordagem da ambidextria contextual indivíduos ambidextros são descritos como preparados para tomar iniciativas para além das suas tarefas específicas, como sendo multitarefas, cooperativos e propensos a estabelecer redes internas e externas (Gibson e Birkinshaw, 2004), a adaptabilidade também será alimentada por um clima que favoreça a proactividade organizacional (Neal et al, 2000) e uma sensação de autodeterminação.

3.1.3 Ligação entre alinhamento e adaptabilidade e o papel-chave da acção individual

Ao contrário da separação estrutural, temporal ou de tarefas como estratégias para atingir simultaneamente o alinhamento e adaptabilidade, a abordagem da ambidextria contextual permite que a responsabilidade de se envolver em actividades de alinhamento ou de adaptabilidade seja entregue aos indivíduos. Como membros de uma empresa contextualmente ambidextra, os indivíduos devem julgar por conta própria como dividir seu tempo. Assim, como outros atributos supra individuais como clima (Schneider, 1974) ou cultura (cultura de segurança), a ambidextria contextual torna-se um atributo colectivo que orienta o pensamento e a acção das pessoas e capacita-as de decidirem o caminho correcto a seguir. Para ser eficaz, os indivíduos não devem ser apenas capazes de se envolverem em comportamentos alinhados ou adaptáveis, como também devem entender os princípios regulamentares que permitem mudar de um para outro. Se a ambidextria contextual é uma construção multidimensional feita de adaptabilidade e alinhamento como elementos inter-relacionados, uma terceira dimensão é necessária para orientar os indivíduos, ou seja, aquela que governa a mudança entre comportamentos alinhados e adaptáveis. Esta dimensão adicional será nomeada de mecanismo de troca e proponho-a como um conceito adicional que fortalece os pontos fortes da construção da ambidextria contextual além de expandir as definições de alinhamento e de adaptabilidade. A fim de conceptualizar a natureza do mecanismo de troca defino a teoria de auto-regulação a nível individual. Este mecanismo é definido como um atributo de uma unidade de negócios institucionalizada que guia os juízos dos indivíduos de se envolverem em acções de alinhamento ou de adaptabilidade.

3.2 O papel da variável mediadora

Na literatura relativa à ambidextria desenvolvida até à actualidade nota-se a falta de um estudo em que o efeito de variáveis mediadoras na relação entre ambidextria e performance seja demonstrada. E esta carência já é mencionada por autores como Junni et al (2013) que no seu trabalho de meta-análise à relação entre ambidextria organizacional (em diante abreviada por AO) e performance concluíram que, a AO foi

positiva e significativamente associada com a performance, mas tendo os resultados indicado também uma forte presença de moderadores.

Junni et al (2013) continuam o seu trabalho defendendo que um novo exame dos efeitos moderadores relacionados às escolhas contextuais e metodológicas em estudos anteriores seria apropriado. Existe também a conclusão que os resultados mais fortes partiram de estudos baseados em estudos transversais compreendendo tanto o efeito da AO como os efeitos das suas dimensões (*exploration* e *exploitation*).

Tendo em conta esta necessidade dos estudos relacionados com a ambidextria, decidi optar por introduzir esta novidade e contemplar o efeito de uma variável mediadora na relação entre ambidextria contextual e performance. Esta escolha deveu-se também a outra conclusão de Junni et al (2013), a de que as medidas de performance subjectivas proporcionam resultados mais fortes do que medidas objetivas de performance. “Um exame mais detalhado de medidas objetivas de performance revelou que certos aspectos da performance foram significativamente relacionados à AO (por exemplo, o crescimento), enquanto outros não foram (por exemplo, o lucro).”

A variável mediadora da relação ambidextria contextual – performance que optei por utilizar no meu estudo foi o *speed-to-market*, que é a velocidade desde a criação/melhoria de um produto à sua introdução no mercado. Este conceito pressupõe que, as empresas que nos seus respectivos sectores de actividade consigam colocar mais rapidamente os seus novos (ou melhorados) produtos no mercado mais facilmente se conseguirão destacar dos seus possíveis concorrentes, pois estarão a oferecer um produto/serviço diferenciado, sendo que também será mais fácil para estas estabelecerem um preço referência para o produto/serviço que oferecem pois é inovador. Por outro lado, as empresas que não consigam antecipar-se à concorrência terão a vida mais dificultada no que toca a conseguir que as suas inovações se destaquem face aos concorrentes, sendo que terão, na grande maioria das vezes, de estabelecer o seu preço consoante a concorrência já existente. O *speed-to-market* tem assim uma relação positiva com a performance das empresas, ou seja, quanto melhor estiver esta variável desenvolvida numa empresa, melhor será a sua performance na sua actividade económica.

A escolha desta variável mediadora deveu-se ao facto de querer utilizar uma medida subjectiva de performance, e no ambiente dinâmico que vivemos actualmente, a velocidade com que uma organização consegue introduzir os seus produtos no mercado, e como consegue antecipar-se aos seus concorrentes podem diferenciar um caso de

grande sucesso de um projecto mal sucedido. Além disto, o *speed-to-market* consegue estar relacionado com a parte *explorative* (através da criação de novos produtos/serviços) e com a parte *exploitative* (através das melhoria em produtos/serviços já existentes) das empresas. Posto isto, coloco as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A ambidextria contextual está relacionada positivamente com o speed-to-market.



Hipótese 1

Hipótese 2: O speed-to-market está relacionado com a performance.



Hipótese 2

Hipótese 3: O speed-to-market medeia a relação entre a ambidextria e a performance.



Hipótese 3

4. Método

Com vista a testar toda a teoria apresentada anteriormente decidi realizar um questionário a indivíduos pertencentes à população empregada, em diversos sectores de actividade.

Quanto às escalas utilizadas, Junni et al (2013) concluíram que estudos em que as variáveis surgiam de diversas fontes a relação ambidextria organizacional – performance era menos afectada pelo método da variação comum. Assim sendo, para apresentar uma base mais sustentada para os possíveis resultados do meu estudo, optei por recorrer a escalas de diferentes autores.

Na estruturação do questionário, as perguntas escolhidas tiveram como base os “novos” conceitos que pretendo defender e o grande objectivo desta dissertação, fortalecer o conceito de ambidextria contextual. Assim sendo, o questionário foi dividido em 3 partes, estando a primeira ligada aos conceitos que compõem a definição proposta de ambidextria contextual (alinhamento, adaptabilidade e mecanismo de troca).

4.1 Amostra

Os questionários realizados destinaram-se a inquirir indivíduos que se encontrassem actualmente a trabalhar, isto para que se conseguisse ter uma percepção do funcionamento das unidades de negócio a que pertencem, de como são os seus trabalhos e como se sentem em relação a eles.

O método de amostragem escolhido foi o de amostragem por conveniência, pela sua maior facilidade e rapidez que necessitava devido a ter optado por realizar o questionário pessoalmente com cada um dos entrevistados, ao invés de utilizar meios informáticos.

No total foram recolhidos 202 questionários válidos, 83 correspondentes a indivíduos do sexo masculino (41,1% do total dos inquiridos) e 119 a indivíduos do sexo feminino (58,9%). A idade dos inquiridos varia entre os 19 e os 67 anos, sendo a média de idades de aproximadamente 35 anos. Quanto aos tempos na respectivas funções e nas empresas onde as desempenham, ambos variam entre os 2 meses e os 39 anos, sendo que as diferenças verificam-se na média das respostas com o tempo médio a

que os indivíduos trabalham na empresa a ser de aproximadamente 9 anos, enquanto que o tempo médio a que desempenham a sua função a ser de aproximadamente 7,75 anos. Já no que toca à escolaridade, o destaque vai para o facto de a maioria dos respondentes possuírem habilitações superiores ao 12º ano de escolaridade, como é possível verificar na tabela abaixo, 33,7% possuem um curso médio ou superior e 26,2% possuem habilitações pós-licenciatura.

Relativamente às funções desempenhadas pelos inquiridos existe uma grande diversidade, não se destacando nenhuma função em específico, sendo que a maioria possuem funções que não correspondem a chefia (79,2% contra os 20,8% que desempenham funções de chefia).

Quanto às empresas a que pertencem os indivíduos inquiridos a larga maioria pertence ao sector privado (82,2%), tendo o sector público pouca expressão (16,3%) e sendo o sector social muito reduzido (apenas 1%).

Já em no que se refere ao número de trabalhadores, é de realçar que o grupo que mais indivíduos apresenta é o das grandes empresas, com mais de 500 trabalhadores, que representam um total de 44,1% da amostra, sendo que o segundo sector mais relevante é o das empresas com um número de trabalhadores compreendido entre 11 a 50, que representa um total de 23,3% da amostra.

Relativamente às funções da unidade de trabalho a que pertencem, 28,7% dos inquiridos afirmaram que a sua unidade faz produtos que a empresa vende para fora, 14,4% que a sua unidade faz produtos que a empresa usa internamente, 63,4% que a sua unidade presta serviços a clientes externos e, por fim, 35,6% que a sua unidade presta serviços a outras unidades da própria empresa ou do grupo. O facto das percentagens somadas possuírem um resultado superior a 100% deve-se aos indivíduos poderem assinalar mais do que uma opção de resposta, pois a sua unidade pode ter mais do que uma só destas funções.

No que corresponde aos sectores de actividade em que as empresas dos respondentes estão inseridas, o sector com mais representatividade na amostra é o de Comércio e Serviços com 27,7%, seguido da Indústria Transformadora (17,3%) e da Hotelaria e Turismo (14,9%). A distribuição pode ser observada na tabela abaixo, sendo que o facto das percentagens somadas possuírem um resultado superior a 100% deve-se

aos indivíduos poderem assinalar mais do que uma opção de resposta pois, neste caso, a sua empresa pode estar inserida em mais do que um sector de actividade.

4.2 Escalas

Como já referido acima, a primeira parte do questionário encontrava-se destinada ao conceitos que compõem a ambidextria contextual. Ora, relativamente ao alinhamento, como na minha proposta de reforço do conceito de ambidextria contextual este seria composto por 3 tipos (alinhamento de crença, de fronteira e de diagnóstico), recorri a escalas que se adequavam a estes constituintes. Como tal para comprovar o alinhamento de crença utilizei as escalas “*core values*” (valores fundamentais) presente em Denison et al. (2006) e “*shared organizational vision*” (visão organizacional compartilhada) presente em Burgers et al. (2009). Quanto ao alinhamento de fronteira a escolha passou pela escala “*formalization*” (formalização) presente em Patterson et al. (2005) e, no que toca ao alinhamento de diagnóstico passou pela escala “*goals & objectives*” (metas e objectivos) de Denison et al. (2006).

Já no que respeita à adaptabilidade, os pontos-chave a comprovar eram intuição, segurança psicológica e questionamento aberto de ideias e suposições. Como tal foram também usadas 3 escalas, cada uma aplicada a cada um desses mesmos pontos-chave. As escalas “*creating Change*” (criação de mudança) e “*organizational learning*” (aprendizagem organizacional) presentes em Denison et al. (2006) foram as escolhas aplicadas à intuição e questionamento aberto de ideias e suposições. Por sua vez, a segurança psicológica foi contemplada através da escala “*team psychological safety*” (segurança psicológica de equipa) de Edmondson (1999).

Por último, nos componentes da definição proposta de ambidextria contextual, está o mecanismo de troca, que consiste na auto-regulação a nível individual e, por isso, a escolha recaiu nas escalas “*competence*” (competência), “*self-determination*” (auto-determinação) e “*impact*” (impacto) de Spreitzer (1995).

Quanto à segunda parte do questionário, esta estava destinada aos mediadores, neste caso o utilizado na minha dissertação foi o *speed-to-market*. Para a medição desta variável foi utilizada a escala “*speed-to-market*” de Wang e Rafiq (2014).

Para finalizar, na terceira e última parte do questionário surge a variável dependente, que neste modelo é a performance organizacional, isto é pretende-se provar nesta dissertação que alinhamento, adaptabilidade e mecanismo de troca têm uma forte

correlação com a ambidextria contextual e que esta por sua vez terá também uma influência positiva no mediador *speed-to-market*, e que por fim, ambos também influenciarão positivamente a performance organizacional. Ora, para testar esta variável, a escolha recaiu na escala “*performance*”, usada por Gibson e Birkinshaw (2004). Todas as escalas utilizadas podem ser consultadas no Anexo I.

5. O Modelo construído

De modo a testar que o fortalecimento do conceito de ambidextria contextual proposto tem viabilidade, foi desenvolvido um modelo através do *software* IBM SPSS AMOS. Nesse mesmo modelo está contemplada a construção da ambidextria contextual por alinhamento, adaptabilidade e mecanismo de troca, e por seguinte, de modo a não desrespeitar o trabalho desenvolvido por Gibson e Birkinshaw (2004), é também contemplado o efeito que a ambidextria contextual tem sobre a performance organizacional, usando como variável mediadora entre estas duas a variável *speed-To-market*. O *speed-to-market* é um conceito bastante utilizado nos dias de hoje. Consiste em introduzir um produto no mercado tão rapidamente quanto possível, sendo que as razões para este ser determinante são: a forte concorrência, a globalização e o acesso de tecnologia para todos os concorrentes, entre outros. A ideia de um novo produto consegue infiltrar-se mais rapidamente no mercado, portanto, a primeira empresa a chegar ao mercado é susceptível de capitalizar a falta de concorrência do mercado.

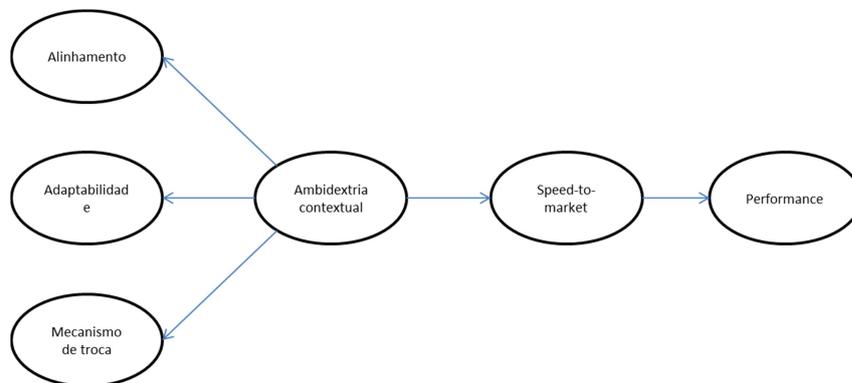


Figura 3 - Layout do modelo idealizado

Ora conforme descrito anteriormente, o modelo de fortalecimento do conceito de ambidextria contextual foi construído através do *software* IBM SPSS AMOS que, por sua vez, recorreu ao *software* IBM SPSS *Statistics*, para obter os dados das diferentes variáveis e escalas, que estavam contempladas numa base de dados com todas as respostas obtidas na realização do questionário.

Como é possível visualizar na figura acima, o modelo construído contempla a construção do conceito de ambidextria contextual com alinhamento, adaptabilidade e mecanismo de troca, sendo estes conceitos construídos eles com base nas escalas referidas anteriormente.

Por sua vez, a ambidextria contextual estará ligada ao *speed-to-market* e ambos estarão ligadas à variável dependente performance. Esta utilização de uma medição parcial da influência da variável mediadora *speed-to-market* ao invés de uma medição total da mesma (isto é, de apenas a variável mediadora poder estar ligada à variável dependente performance) prende-se com o facto dos resultados do ajustamento do modelo serem bastante mais satisfatórios desta forma, como será possível ver mais à frente.

5.1 Resultados

As estatísticas descritivas e correlações para todas as variáveis são apresentados na Tabela 1. Foram encontradas correlações positivas entre as diferentes variáveis, entre os quais os pares de relações correspondentes às relações previstas nas hipóteses. Mais precisamente, a ambidextria contextual mostrou uma correlação positiva com o *speed-to-market* ($r = 0,36$; $p < 0,001$) e também com a performance ($r = 0,598$; $p < 0,001$). O *speed-to-market* mostrou uma correlação positiva com a performance ($r = 0,455$; $p < 0,001$). Quanto às novas dimensões propostas para o conceito de ambidextria contextual os resultados também são favoráveis. Isto pois a ambidextria contextual apresenta correlações positivas com o alinhamento ($r = 0,833$; $p < 0,001$), com a adaptabilidade ($r = 0,882$; $p < 0,001$) e com o mecanismo de troca ($r = 0,796$; $p < 0,001$).

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	,833**														
3. Adaptabilidade	5,12	0,81	,882**	,708**													
4. Mecanismo de Troca	5,27	0,91	,796**	,419**	,528**												
5. Speed-to-Market	4,51	1,09	,360**	,359**	,352**	,204**											
6. Performance	4,75	1,11	,598**	,565**	,571**	,379**	,455**										
7. Valores Fundamentais	5,49	0,94	,659**	,718**	,587**	,372**	,348**	,445**									
8. Visão Organizacional Compartilhada	4,50	1,27	,749**	,762**	,686**	,454**	,279**	,593**	,445**								
9. Formalização	4,81	1,32	,164*	,452**	,030	-,043	-,062	-,036	,116	,001							
10. Metas e Objetivos	4,84	1,19	,707**	,770**	,649**	,382**	,448**	,554**	,513**	,603**	-,007						
11. Criação de Mudança	4,94	1,05	,753**	,654**	,805**	,449**	,380**	,536**	,578**	,653**	,014	,567**					
12. Aprendizagem Organizacional	5,44	1,12	,691**	,540**	,797**	,413**	,299**	,491**	,482**	,518**	,007	,492**	,505**				
13. Segurança Psicológica de Equipa	4,98	0,99	,570**	,420**	,681**	,343**	,117	,267**	,273**	,393**	,051	,424**	,330**	,276**			
14. Competência	6,05	0,75	,523**	,322**	,348**	,617**	,134	,221**	,409**	,149*	,106	,254**	,283**	,303**	,206**		
15. Auto-Determinação	5,12	1,38	,667**	,349**	,432**	,850**	,189**	,289**	,268**	,438**	-,077	,332**	,404**	,335**	,246**	,410**	
16. Impacto	4,64	1,34	,631**	,310**	,428**	,804**	,143*	,346**	,249**	,385**	-,068	,290**	,335**	,322**	,325**	,266**	,465**

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

N = 202

Tabela 1 – Estatísticas descritivas e correlações

5.2 Análise de ajustamento do modelo

A construção do modelo da ambidextria contextual no software AMOS segue o método de equações estruturais (MEE), isto pois este é o método aconselhável quando existem construtos latentes, quando as variáveis observadas contêm erros de mensuração e a relação desejada é entre as variáveis observáveis e também quando existe interdependência entre as variáveis observadas.

A principal utilidade do MEE é a de possibilitar a resolução de problemas de pesquisa relacionados com relações causais entre constructos latentes que são medidos através das variáveis observadas.

Os indicadores de ajustamento de modelos usados na análise aos modelos construídos foram o **CMIN/DF** (razão entre qui-quadrado e graus de liberdade), o **NFI** (*Normed Fit Index*) e o **CFI** (*Comparative Fit Index*), o **RMSEA** (erro da aproximação da média da raiz quadrada) e o **SRMR** (*Standardized Root Mean Square Residual*).

Numa primeira fase da análise aos modelos construídos, foi sujeito a teste o modelo com os novas dimensões propostas para o conceito de ambidextria contextual (alinhamento, adaptabilidade e mecanismo de troca) e respectivas escalas associadas.

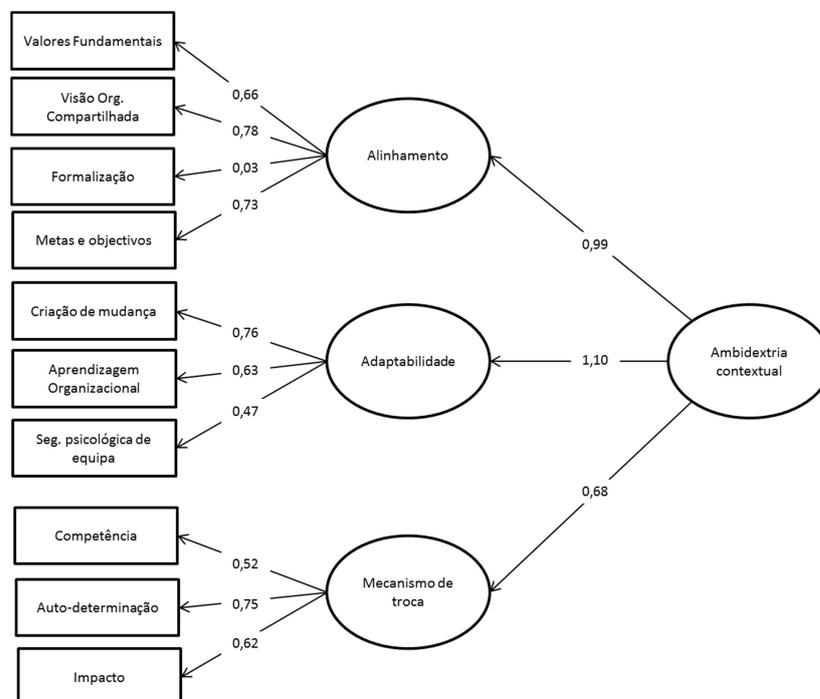


Figura 4 - Modelo com as novas dimensões do conceito de ambidextria contextual

Este modelo apresentou um CMIN/DF de 2,107, NFI de 0,899, CFI de 0,943, RMSEA de 0,074 e um SRMR de 0,0496. Estes resultados são sinónimo de um bom ajustamento do modelo em causa, ou seja, comprova-se que as novas dimensões propostas para o conceito de ambidextria contextual não são rejeitadas, tendo assim a proposta de fortalecimento deste conceito o fundamento para avançar.

De seguida, foi feita a análise dos modelos construídos para comprovar a validade das três hipóteses em análise nesta dissertação. O primeiro submetido a teste foi o modelo com medição parcial (modelo em que não só a variável mediadora *speed-to-market* possui influência directa na performance, como também a ambidextria contextual possui). Este modelo apresentou um CMIN/DF de 1,906, NFI de 0,846, CFI de 0,919, RMSEA de 0,067 e um SRMR de 0,0567. Isto significa que os resultados dos indicadores de ajustamento que reflectem bons ajustamentos de um modelo são cumpridos, ou seja, que as três hipóteses em teste poderão ser consideradas válidas por este modelo. No entanto, no que toca à hipótese 3, o efeito mediador do *speed-to-market* na performance é apenas parcial.

Relativamente ao modelo construído com medição total (ou seja, em que apenas a variável mediadora possui influência directa na performance), os resultados não reflectiram um bom ajustamento. Este modelo apresentou um CMIN/DF de 2,462, NFI de 0,799, CFI de 0,868, RMSEA de 0,085 e um SRMR de 0,0965. Ou seja, apresentou resultados aquém do esperado em todos os indicadores de ajustamento utilizados. Assim, após esta análise podemos concluir que através deste modelo não é possível comprovar a validade das hipóteses, isto pois não possui um ajustamento adequado.

Sendo assim, o modelo construído que após a análise ao ajustamento provou ter fundamento necessário para comprovar a validade das três hipóteses postas a teste nesta dissertação é o modelo com medição parcial do efeito mediador da variável *speed-to-market*.

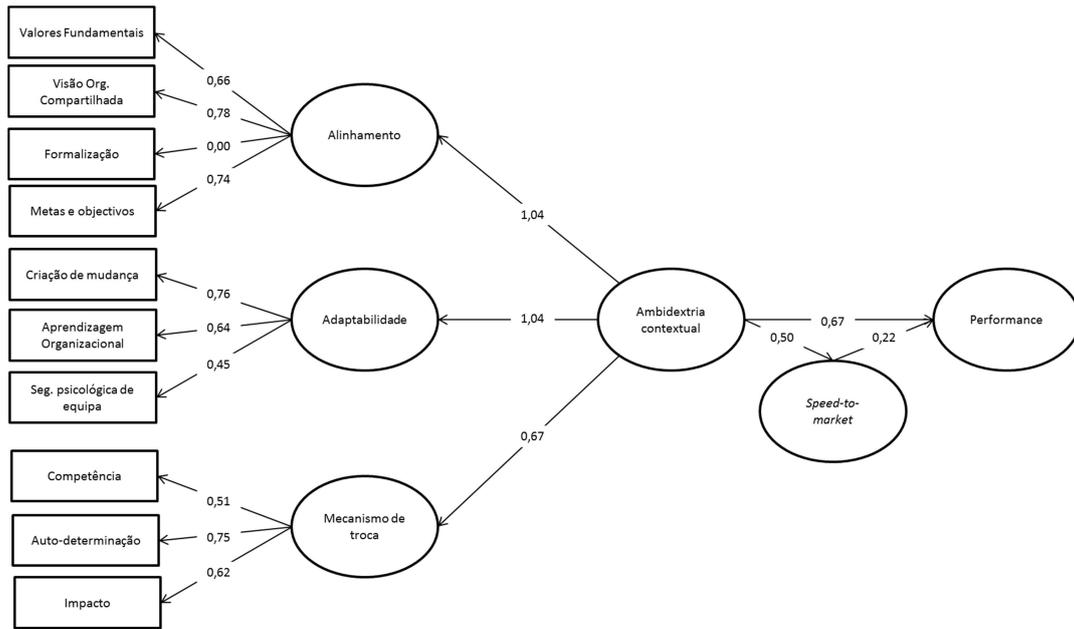


Figura 5 - Resultados do modelo final

6. Discussão

Ao longo deste trabalho foram apresentadas soluções para os principais problemas que ainda estavam por resolver pela literatura existente sobre ambidextria contextual. O conceito de alinhamento e adaptabilidade foram expandidos, acrescentando assim sustento à definição destas duas características componentes essenciais deste tipo de ambidextria.

No caso do alinhamento, a proposta teve como base o enquadramento de Simons (1994) e passou por considerar este conceito como uma segunda construção composta por três conceitos: alinhamento de crença, alinhamento de limite e alinhamento de diagnóstico. A existência de um sistema de crença para especificar a direcção e o propósito, um sistema de limite para fornecer um conjunto coerente de regras que devem ser observadas na acção diária e, por último, um sistemas de diagnóstico para garantir que o alinhamento está no lugar e que desvios dos padrões de desempenho são detectados e corrigidos.

Já no que toca à adaptabilidade, a proposta teve como base a teoria dos 4 I's desenvolvida por Crossan et al (1999) e consiste em expandir esta componente da ambidextria contextual para uma construção de alta ordem composta por adaptabilidade de intuição, segurança psicológica e aberto questionamento de ideias e suposições. A existência de práticas de GRH de estimulação da intuição permitem a geração inteligente de novas possibilidades que alteram as práticas atuais, um contexto que favorece a segurança psicológica, o confronto de ideias e de pressupostos que facilitam a interpretação e, ao mesmo tempo, prepararam a nova possibilidade de ser integrada e institucionalizada.

Gibson e Birkinshaw (2004) foram os grandes impulsionadores do conceito de ambidextria contextual, contudo, tal como os restantes autores, não contemplaram um conceito que expressasse a forma como alinhamento e adaptabilidade estão ligados. Nesta dissertação, procurou-se assim introduzir o conceito de mecanismo de troca, que é definido como um atributo de uma unidade de negócios institucionalizada que guia os juízos dos indivíduos de se envolverem em acções de alinhamento ou de adaptabilidade.

Quanto à medição das componentes em questão, também foi um ponto potenciado em relação ao que havia sido apresentado por Gibson e Birkinshaw (2004).

No estudo que foi desenvolvido nesta dissertação foi tomada a decisão de optar por escalas de um conjunto de diferentes autores, de modo a que as conclusões retiradas não fossem facilmente afectadas por possíveis variações.

Foi introduzida no estudo e posterior modelo que desenvolvido, uma variável mediadora, o *speed-to-market*, algo que ainda não havia sido feito na anterior literatura sobre ambidextria contextual, mas cuja necessidade e pertinência já havia sido relatada, por exemplo, por Junni et al (2013) na sua meta-análise à relação ambidextria organizacional – performance. A escolha desta variável teve como base o facto da ambidextria ser particularmente importante para as empresas que operam em ambientes dinâmicos, tais como os sectores de serviços, de alta tecnologia ou de conhecimento intensivo, ambientes estes onde a rápida resposta e antecipação aos concorrentes são fulcrais.

O estudo realizado possui limitações associadas. Para a sua realização, só me foi possível recolher 202 questionários válidos e de indivíduos pertencentes a um conjunto diverso de unidades de negócio e funções distintas, um número que acaba por ainda ser reduzido para que as conclusões retiradas pudessem ser sustentadas da melhor forma. No entanto, é também de referir que este estudo tinha como objectivo mostrar que os efeitos mediadores deverão ser usados nos estudos a desenvolver na literatura futura sobre o tema, e para autores que consigam uma amostra muito mais representativa daquela que foi aqui recolhida, não só em número total como também em mais questionários recolhidos dentro da mesma unidade de negócio, podendo assim darem importantes avanços no âmbito da ambidextria contextual.

Uma sugestão para futura investigação passa por fazer um estudo ao nível organizacional (isto é agregar ao nível das unidades de negócio), sendo que o estudo realizado nesta dissertação ficou apenas pelo nível individual. O estudo ao nível individual é suficiente para a validação das dimensões propostas para a ambidextria contextual, mas torna-se fraco para relacionamento com performance e com a variável mediadora.

Através da amostra recolhida e após a análise dos critérios de ajuste de um modelo de equações estruturais (CMIN/DF, NFI, CFI, RMSEA e *Standardized RMR*) os resultados obtidos foram positivos. Foram submetidas a análise três hipóteses, sendo que a primeira referia que “a ambidextria contextual está relacionada positivamente com o *speed-to-market*”, a segunda referia que “o *speed-to-market* está relacionado com a performance” e, por fim, a terceira afirmava que “o *speed-to-market* medeia a relação

entre a ambidextria e a performance”. Para testar estas hipóteses foram construídos dois modelos, um com um efeito mediador parcial e outro com efeito mediador total. No final, os resultados entre os dois são distintos. Enquanto que o modelo de medição parcial obteve resultados positivos, provando ter um bom ajuste, já o modelo com medição total ficou aquém dos valores desejados nos diferentes critérios. Assim sendo, é possível afirmar a validade das três hipóteses sujeitas a teste. Ou seja, que existe uma relação positiva entre a definição proposta para ambidextria contextual (constituída por alinhamento, adaptabilidade e mecanismo de troca) e *speed-to-market*, que esta última variável está relacionada com a performance, e que medeia (mas de forma parcial) a relação entre ambidextria contextual e performance.

Mas principalmente, os resultados obtidos significam que através da análise da relação ambidextria contextual – performance, ao incluirmos uma variável mediadora que seja uma medida subjectiva de performance, conseguimos relacionar um maior conjunto de conceitos ao efeito que é provocado pela ambidextria contextual.

Os resultados deste estudo reflectem-se em conselhos para a gestão estratégica de recursos humanos. Mais especificamente, em empresas associadas a negócios e ambientes muito dinâmicos, a ambidextria contextual poderá ser um trunfo para o sucesso, pois como foi possível constatar está positivamente associada com a performance. No entanto, para conseguir alcançar bons níveis de ambidextria contextual, a mudança terá de começar pelas bases da organização (como os seus valores, missão e visão) até chegar aos seus colaboradores.

Num mercado cada vez mais global, as empresas têm de estar preparadas para enfrentar a forte concorrência que pode surgir de vários pontos do mundo. A ambidextria contextual torna-se assim um atributo benéfico para os gestores e para as suas empresas, especialmente às que operam em ambientes dinâmicos, sendo um potenciador da sua performance.

7. Referências

- Bartlett, C.A., e Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.
- Bentler, P.M. e Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bouchikhi, H. (1998) Living with and building on complexity: A constructivist perspective on organizations. *Organization*, 2, p. 217–232.
- Browne, M.W. e Cudeck, R. (1993) *Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K. A. e Long, J. S. (Eds.) Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage, 136 – 162
- Burgelman, R.A. (1983a) A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 223–244.
- Burgelman, R.A. (1983b) A model of the interaction of strategic behavior, corporate contexto and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8, p. 61–70.
- Burgers, J.H., Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F.A.J. e Volberda, H.W. (2009) Structural differentiation and corporate venturing: The moderating role of formal and informal integration mechanisms, *Journal of Business Venturing*
- Byrne, B.M. (1989) *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analytic models*. New York: Springer-Verlag
- Crossan, M.M., Lane, H.W. e White, R.E. (1999) An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, Nº 3, p. 522-537
- Crossan, M., Maurer, C., e White, R.E. (2011), Reflections on the 2009 Decade Award: Do We Have a Theory of Organizational Learning?, *Academy of Management Review*, Vol. 36 no. 3, p. 446-460.
- Denison, R.D. (1990) Corporate culture and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, Vol. 28, p. 557–561.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J. e Cho, H.J. (2006) *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*. Documento de trabalho, Denison Consulting Group

- Duncan, R.B. (1976) The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, e D. Slevin (Eds.), *The management of organization*, Vol. 1, p. 167–188.
- Earley, P.C., e Gibson, C.B. (2002) *Multinational teams: A new perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Edmondson, A. (1999) Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, No. 2, p. 350-383
- Farjoun, M. (2010) Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), p. 202–225.
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C. e Gino, F. (2008) Is Yours a Learning Organization?, *Harvard Business Review*, 86, no. 3, p. 109–116
- Ghoshal, S. e Bartlett, C.A. (1994) Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15: p. 91–112.
- Ghoshal, S., e Bartlett, C.A. (1997) *The individualized corporation*. HarperCollins Publishers.
- Gibson, C.B. e Birkinshaw, J. (2004a) The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, p. 209–226
- Gibson, C.B. e Birkinshaw, J. (2004b) Building Ambidexterity Into an Organization, MIT *Sloan Management Review*, p. 47 - 55
- Gresov, C., e Drazin, R. (1997) Equifinality, functional equivalence in organization design. *Academy of Management Review*, 22, p. 403–428.
- Hu, L. e Bentler, P.M. (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol 6, 1999, p. 1-55
- Jansen, J.J.P., Vera, D. e Crossan, M. (2009) Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism, *The Leadership Quarterly*, 20, p. 5-18
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. 2013. Organizational ambidexterity: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4): 299-312

- Koot, W., Sabelis, I., e Ybema, S. (1996) *Epilogue. In W. Koot, I.Sabelis, e S.Ybema (Eds.), Contradictions in context: Puzzling over paradoxes in contemporary organizations*. P. 208–212. VUUniversity Press.
- Lawrence, T. B., Malhotra, N. e Morris, T. (2012) Episodic and Systemic Power in the Transformation of Professional Service Firms, *Journal of Management Studies*, 49:1, p. 102-143
- Lewis, M. W. (2000) Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25, p. 760–777.
- March, J.G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol. 2 n.1
- McDonough, E., e Leifer, R. (1983) Using simultaneous structures to cope with uncertainty. *Academy of Management Journal*, 26, p. 727–735.
- Morgeson, F.P., e Hofmann, D.A. (1999) The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24, p. 249–265.
- Neal, A., Griffin, M.A. e Hart, P.M. (2000) The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior, *Safety Science*, 34 (2000), p. 99-109
- Patterson, M.G., West, M.A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D.L. e Wallace, A. M. (2005) Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, p. 379-408
- Schneider, B. (1974) Conceptualizing Organizational Climates. Research Report No. 7, *Office of Naval Research*.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G. e Macey, W.H. (2013) Organizational Climate and Culture, *The Annual Review of Psychology*, 64, p. 361-388.
- Simons, R. (1994) How new top managers use control systems as levers of strategic renewal, *Strategic Management Journal*, Vol.15, N. 3, p. 169 – 189.
- Spreitzer, G.M. (1995) Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation., *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N° 5, p. 1442 - 1465
- Tushman, M.L., e O'Reilly, C.A. (1996) Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), p. 8–30.

- Tushman, M.L., e O'Reilly, C.A. (2013) Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, *Academy of Management Perspectives*.
- Van de Ven, A.H. e Poole, M.S. (1995) Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, p. 510-540.
- Van de Ven, A.H e Sun, K. (2011) Breakdowns in Implementing Models of Organization Change, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 25, no. 3, p. 58-74
- Wang, C.L. e Rafiq, M. (2014) Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms, *British Journal of Management*, Vol. 25, p. 58–76

8. Anexos

Anexo I – Escalas

Escalas de alinhamento

Core Values	16. The leaders and managers "practice what they preach". 17. There is a characteristic management style and a distinct set of management practices. 18. There is a clear and consistent set of values that governs the way we do business. 19. Ignoring core values will get you in trouble. 20. There is an ethical code that guides our behavior and tells us right from wrong.
-------------	--

Escala 1 - "Core Values" (valores fundamentais), Denison et al. (2006)

Shared organizational vision (Sinkula et al., 1997; Tsai and Ghoshal, 1998)
 There is commonality of purpose in my organization
 There is total agreement on our organizational vision
 All organizational members are committed to the goals of this organization
 People are enthusiastic about the collective goals and mission of the whole organization
 Our unit shares the same ambitions and vision with other units at work

Escala 2 - "Shared Organizational Vision" (visão organizacional compartilhada), Burgers et al. (2009)

<i>Formalization</i>	
It is considered extremely important here to follow the rules	0.676
People can ignore formal procedures and rules if it helps get the job done*	0.640
Everything has to be done by the book	0.591
Its not necessary to follow procedures to the letter around here*	0.650
Nobody gets too upset if people break the rules around here*	0.581

Escala 3 - "Formalization" (Formalização), Patterson et al. (2005)

Goals & Objectives	51. There is widespread agreement about goals. 52. Leaders set goals that are ambitious, but realistic. 53. The leadership has "gone on record" about the objectives we are trying to meet. 54. We continuously track our progress against our stated goals. 55. People understand what needs to be done for us to succeed in the long run.
--------------------	---

Escala 4 - "Goals & Objectives" (Metas e objetivos), Denison et al. (2006)

Escalas de adaptabilidade

Creating Change	31. The way things are done is very flexible and easy to change. 32. We respond well to competitors and other changes in the business environment. 33. New and improved ways to do work are continually adopted. 34. Attempts to create change usually meet with resistance. (Reversed Scale) 35. Different parts of the organization often cooperate to create change.
-----------------	---

Escala 5 - "Creating Change" (Criação de Mudança), Denison et al. (2006)

Organizational Learning	41. We view failure as an opportunity for learning and improvement. 42. Innovation and risk taking are encouraged and rewarded. 43. Lots of things "fall between the cracks". (Reversed Scale) 44. Learning is an important objective in our day-to-day work. 45. We make certain that the "right hand knows what the left hand is doing".
-------------------------	--

Escala 6 - "Organizational Learning" (Aprendizagem Organizacional, Denison et al. (2006)

Team psychological safety*

1. If you make a mistake on this team, it is often held against you.
2. Members of this team are able to bring up problems and tough issues.
3. People on this team sometimes reject others for being different.
4. It is safe to take a risk on this team.
5. It is difficult to ask other members of this team for help.
6. No one on this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.
7. Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized.

Escala 7 - "Team Psychological Safety" (Segurança Psicológica de Equipa), Edmonson (1999)

Escalas de mecanismo de troca

Competence

- I am confident about my ability to do my job (competence 1).
- I am self-assured about my capabilities to perform my work activities (competence 2).
- I have mastered the skills necessary for my job (competence 3).

Self-Determination

- I have significant autonomy in determining how I do my job (self-determination 1).
- I can decide on my own how to go about doing my work (self-determination 2).
- I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job (self-determination 3).

Impact

- My impact on what happens in my department is large (impact 1).
- I have a great deal of control over what happens in my department (impact 2).
- I have significant influence over what happens in my department (impact 3).

Escala 8 - "Competence" (Competência), "Self-Determination" (Auto-Determinação) e "Impact" (Impacto), Spreitzer (1995)

Escala de *speed-to-market*

Speed to market
Over the past three years, in this business unit . . .

- (a) new products have been developed and launched faster than the major competitor for a similar product.
- (b) new products have been completed in less time than was considered normal or customary for our industry.
- (c) new products have been launched on or ahead of the original schedule developed at initial product go-ahead.
- (d) top management has been pleased with the time it took us from specifications to full commercialization.

Escala 9 - "Speed To Market", Wang e Rafiq (2014)

Escala de performance

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

Escala 10 - "Performance", Gibson e Birkinshaw (2004) (versão traduzida)