

Área temática: GPESS Gestão de pessoas

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

RESUMO

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

Palavras-Chave: Liderança, Desenvolvimento de Liderança, Ambidestria Organizacional, Ambiências Organizacionais Ambidestras, Ambientes Adaptativos Complexos.

ABSTRACT

The central purpose of this article is to investigate relationships between the constructs Leadership and Organizational Ambition. To this end, it is conducted research of quantitative approach, developed through the survey technique with 124 professionals from institutions in the Brazilian financial sector. Based on an extensive review of the literature on the target constructs of the study, the empirical data survey was conducted using Hasy and Ulh-Bien (2015) characteristics of ambidextrous leadership - administrative and generative - and organizational ambidexterity indicators, based on the approach developed by Eboli (1996) with financial institutions. The results reveal that both leadership characteristics have an influence on ambidextrous organizational configurations, but generative characteristics suggest gaining prominence regarding the power of influence. This, both when analyzed separately, and together with administrative leadership characteristics. As far as organizational ambidexterity is concerned - balance between exploration and exploitation - the data show emphasis on short-term strategies, centered on established rules, procedures, and standards. Although consistent with the current profile of the sector, such characteristics may imply in limitations to the development of ambidextrous organizational environments.

Key-words: Leadership, Leadership Development, Organizational Ambition, Ambidextrous Organizational Environments, Complex Adaptive Environments.

INTRODUÇÃO

As duas últimas décadas veem sendo marcados pela aplicação em massa de tecnologias de base digital, as quais, na medida em que possibilitam às organizações o desenvolvimento de novos produtos e serviços, implicam em ressignificações contínuas de modos tradicionais de oferta, face às concomitantes mudanças de hábitos e comportamentos do mercado consumidor.

De forma similar, as organizações são colocadas diante de desafios decorrentes da sistemática redução dos ciclos de vida de tecnologias, processos e sistemas de gestão, catalisada pela perda de lealdade de clientes, fornecedores e distribuidores (MADHANI, 2019).

Além disso, a globalização dos mercados intensifica e diversifica a concorrência, de forma cada vez mais intensa, requerendo das organizações alto grau de flexibilidade e adaptabilidade, com vistas a assegurar novos fatores de competitividade e sustentabilidade dos negócios (SANT'ANNA, OLIVEIRA, DINIZ, 2013).

Como resultante, trabalhadores se veem demandados por constante adequação em suas formas de trabalho (GUHR, LEBEK, BREITNER, 2018). Em suma, descortina-se um ambiente de negócios intensamente marcado por características como a volatilidade, a imprevisibilidade e a incerteza (MADHANI, 2019; ROH, MIN, HONG, 2011).

Face a esse contexto, diversos autores, incluindo Matthysen e Harris (2018), Bereznoy (2017), Uhl-Bien e Arena (2017), Johansen e Euchner (2013), Juillerat (2010), destacam a capacidades de lidar com a complexidade e com a interconectividade como os principais desafios a serem enfrentados pelas lideranças organizacionais dessa transição para quarta revolução industrial (SCHWAB, 2017).

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

Como resultado, estruturas verticalizadas, rígidas e com funções claramente especificadas e padronizadas tendem a dar espaço - ou conviver, inclusive simultaneamente - com estruturas mais orgânicas, flexíveis e adaptáveis às demandas desse novo ambiente, em que horizontalização de negócios, arranjos, arquiteturas e processos organizacionais com foco no desenvolvimento e liderança de times distribuídos e descentralizados, em ecossistemas, redes, plataformas e estruturas virtuais ganham relevo (GREEN JR. e INMAN; 2014; MANSOOR, ASLAM, BARBU, CAPUSNEANU, LODHI, 2012; BIROU, 2011; OWEN, 2009; BURNS e STALKER, 1961).

Em outros termos, às organizações e lideranças da era digital requer-se a capacidade de se configurarem mais dinâmicas, criativas, competitivas e inovadoras, o que pressupõe (re-)significarem paradigmas há muito arraigados, modos de estruturação, manejo dos artefatos culturais e de otimização da *performance* de si mesmas e de suas organizações, de forma mais flexível e ambidestra - conjugando a gestão de sistemas administrativos e de inovação -, de modo a melhor equilíbrio entre as exigências de incorporação do novo (*exploration*) e de otimização dos recursos e competências existentes (*exploitation*) (MADHANI, 2019; UHL-BIEN e ARENA, 2017; HAZY e UHL-BIEN, 2015; LICHTENSTEIN *et al.*, 2006).

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

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Ambidestria organizacional

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

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

Para Backlander (2019), tal interdependência, catalisada por impulsionadores sistemáticos de complexidade, acaba por intensificar os níveis de incerteza e ambiguidade, derivando em mudanças constantes e em dependência por contínua retroalimentação de inovações (RIOLLI-SALTZMA e LUTHANS, 2001; CLEGG, WATERSON, AXTELL, 1996; DAVENPORT, 2005; EISENHARDT, 1989).

Com vistas a respostas aos desafios decorrentes desse contexto, estudos em torno da ambidestria organizacional se propõem a investigar relações de interdependência entre os diferentes contextos e agentes sociais que se combinam na busca de objetivos comuns (MEYER, GABA, COLWELL, 2005; DRATH, 2001), apresentando-se como abordagem capaz de lidar de forma mais efetiva com negócios orientados a escopo, em cenários competitivos de elevada complexidade, nos quais a rápida produção de conhecimento e a inovação se apresentam cruciais. Isso, todavia, sem desconsiderar os processos e rotinas do dia-a-dia (BACKLANDER, 2019; UHL-BIEN, MARION, MCKELVEY, 2007).

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

Para O'Reilly III e Tushman (2013), a ambidestria organizacional se dá por meio da exploração de três características principais: 1. a ênfase nos indivíduos e sua capacidade de decidirem a forma de alocar seu tempo; 2. o fato da ambidestria ser

atingida quando envolvidos concordam que sua unidade de negócio buscará tanto pela otimização das atividades rotineiras quanto pela adaptabilidade da organização ao explorar novos conceitos; 3. a definição de que os sistemas e processos organizacionais presentes que permitem esse ajuste individual entre a otimização e exploração nunca são concretamente especificados e, indo além, promovem a busca pelo desenvolvimento individual, disciplina e confiança entre os envolvidos.

Diante disso e face a lacunas nos estudos sobre o tema, ainda de caráter fundamentalmente teóricos, com carência de levantamentos empíricos de natureza quantitativa (LICHTENSTEIN *et al.*, 2006; HAZY e UHL-BIEN, 2015), para mensuração de características de ambidestria organizacional recorre-se, para fins deste estudo, a abordagem proposta por Eboli (1996), a partir de pesquisa de fatores de modernidade organizacional junto ao setor bancário, posteriormente, validada por Sant'Anna (2002), a qual visa descrever principais características de modernidade baseada em ideias do pensador francês Alain Touraine, apontando para um conjunto de atributos de uma sociedade moderna, considerando suas dimensões cultural, política, social, administrativa, econômica e tecnológica.

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

QUADRO 1
Fatores de ambidestria organizacional

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

O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes	
--	--

Fonte: Adaptado pelos autores de Sant'Anna, 2002.

2.3. O papel da liderança no contexto da ambidestria

Para Uhl-Bien e Arena (2017), em ambientes complexos, a liderança se manifesta quando indivíduos de diferentes senioridades e habilidades são mobilizados e seus esforços conjuntos trabalham na busca por novas oportunidades, assim como para soluções de problemas e desafios existentes. Nessa direção, a liderança busca alavancar as vantagens competitivas atuais em busca de otimizar a *performance* instalada (*exploitation*), enquanto viabiliza formas de a organização inovar, e se adaptar de forma eficiente, para os desafios futuros (*exploration*) (ARENA e UHL-BIEN, 2016; HAZY e UHL-BIEN, 2015).

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

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

A partir dessas interações constantes, em resposta às pressões e desafios apresentados, podem ser identificadas oportunidades para melhoria do desempenho e inovação organizacional, por meio da combinação de diferentes experiências, habilidades e pontos de vista, necessários ao alcance dos objetivos propostos (UHL-BIEN e MARION, 2009).

Nesse ambiente, a liderança passa a ser percebida como peça fundamental no patrocínio e criação de contextos capacitantes que propiciem a discussão entre diferentes envolvidos, deixando de observar somente a gestão de resultados previamente alinhados e de controlar a forma como os indivíduos executam suas rotinas, aproveitando as tensões geradas pelas constantes interações em curso.

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

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

A liderança em um ambiente que explora a ambidestria é assim provocada a lidar com as contradições e tensões consequentes, inerentes ao paradoxo entre otimizar as rotinas da organização - visando resultados de curto-prazo e de menor complexidade - *versus* explorar o ambiente, em busca de novos conhecimentos e soluções que visam a perenidade da organização a longo prazo em macro-contextos cada vez mais complexos. Com isso, à liderança espera-se papel chave na

reconciliação das tensões e na busca pela integração (CANTARELLO, MARTINI, NOSELLA, 2012) entre a otimização e exploração. Meta-revisão de literatura conduzida por (LIN e MCDONOUGH III, 2011) apontam para seu papel crucial na mediação entre as forças de inovação e mudança, resultantes da exploração, frente a inércia resultante da otimização e manutenção do *status quo*.

O desafio da liderança passa a ser, portanto, desenvolver estruturas capazes de competir no curto-prazo, por meio da otimização dos recursos instalados e alinhamento entre estratégia, estrutura, cultura e processos; e, simultaneamente, se preparar para lidar as revoluções inevitáveis advindas das mudanças do ambiente (TUSHMAN e O'REILLY III, 1996), por meio da exploração de novos conhecimentos e conceitos. Sob tal perspectiva, a concepção tradicional sobre a liderança passa por profunda revisão uma vez que seu contexto engloba cenários e a condução de estratégias radicalmente diversos e diferentes (UHL-BIEN, MARION, McKELVEY, 2007).

Para lidar com tais ambiguidades, as lideranças são estimuladas a um balanceamento entre características de liderança transacional e transformacional (BACKLANDER, 2019; BASKARADA, WATSON, CROMARTY, 2016; HAZY e UHL-BIEN, 2015). Concomitantemente, autores como Uhl-Bien, Marion e McKelvey (2007), apontam para estímulos quanto a lidar com estruturas cada vez mais orgânicas, inovar na solução de problemas emergentes e com alto grau de complexidade frente a buscar soluções definitivas para problemas que podem deixar de ser prioritários em pouco espaço de tempo. Assim, mais que competências gerenciais ao gestor se demanda aquelas associadas ao exercício da liderança.

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

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

Em essência, a noção de liderança extrapola as capacidades individuais do "líder", passando a se tornar a resultante das interações, tensões e das relações de troca intra e interorganizacionais (LICHTENSTEIN *et al.*, 2006; UHL-BIEN, 2003). Em outras palavras, a compreensão do fenômeno da liderança se vê submetido à necessidade de ajustes, aliterando seu foco dos modelos baseados em competências técnicas para a ênfase no capital social, buscando facilitar o movimento de ideias por meio de capacidades de conexão e intermediação (ARENA e UHL-BIEN, 2016).

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

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

Isto posto, para operacionalização da investigação da liderança é adotada abordagem desenvolvida por Hazy e Uhl-Bien (2015), a qual se propõe a mensurar características administrativas e generativas da liderança, diretamente relacionadas com a ambidestria organizacional. A partir deste é possível colher junto aos entrevistados as características percebidas da liderança em sua forma de lidar por meio de ajustes incrementais, centralização das decisões, definição clara de objetivos e visão de curto prazo, característicos da liderança administrativa, assim como com os processos revolucionários, descentralizados, com testes e entregas rápidas alinhado com objetivos de longo prazo, característicos da liderança generativa (Quadro 2)

QUADRO 2
Características da liderança em contextos de ambidestria

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

Fonte: Adaptado pelos autores de Hazy e Uhl-Bien, 2015.

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

3. HIPÓTESES

Conforme salientam Tushman e O'Reilly III (1996) a efetividade da liderança está em sua habilidade em alinhar estratégia, estrutura, pessoas e cultura, por meio de mudanças incrementais, evolutivas ou mudanças descontínuas, revolucionárias, porém alcançar o equilíbrio na alocação dos recursos entre a otimização e a exploração é um desafio, uma vez que a lógica envolvida na otimização geralmente se sobrepõe sobre a exploração devido a busca de resultados e lucros a curto prazo e de forma consistente (CHEN, 2017).

Assim sendo, a demanda por resultados de curto prazo e a segurança de ambientes controlados, reforça o desafio da liderança na implantação de ambiências organizacionais que busquem explorar as capacidades operacionais, com seu foco no uso eficaz e eficiente dos recursos, sem deixar de lado as capacidades dinâmicas, necessárias para a renovação de suas competências e alinhamento com as mudanças do mercado (UHL-BIEN e ARENA, 2018).

Especialmente para as grandes companhias, que apresentam um histórico de sucesso, desenvolver uma cultura ambidestra se torna um desafio devido a suas estruturas hierárquicas, e rotinas fixas voltadas para a eficiência e gestão de escala, que carecem da diversidade para o aprendizado e rápidas mudanças e são paradigmas difíceis de serem alterados (REEVES e DEIMLER, 2011). Conforme o desenvolvimento destas organizações, resultantes dos bons resultados alcançados, estruturas e sistemas interligados são desenvolvidos de forma a lidar com a complexidade do trabalho, assim gerando um ambiente no qual a resistência às mudanças, que não sejam pequenas e incrementais, apareça (TUSHMAN e O'REILLY III, 1996).

Dessa forma, este estudo busca demonstrar que ambiências organizacionais ambidestras, as quais explorem com maior conforto o paradoxo entre a busca por eficiência e a flexibilidade necessária para inovação revolucionária (O'REILLY III e TUSHMAN, 2013), sofrem influência direta de características da liderança presente e suas condutas de gestão. Buscando por identificar a influência entre essas duas variáveis propõe-se a seguinte hipótese:

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

Já a estruturação para a segunda hipótese visa analisar se o desenvolvimento de cultura de otimização é algo "natural", derivado do fato de as organizações se sentirem mais confortáveis na busca de eficiência e otimização de controles (UHL-BIEN e ARENA, 2018), implicando baixa demanda por liderança:

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

4. METODOLOGIA

A pesquisa que subsidia os resultados apresentados neste artigo pode ser caracterizada como de abordagem quantitativa, desenvolvida por meio da técnica de *survey*, envolvendo 124 profissionais de instituições do setor financeiro brasileiro. Para a coleta de dados foi aplicado questionário composto por indicadores

mensurados por meio de escalas Likert, de sete pontos, disponibilizados aos respondentes por meio de plataforma eletrônica (GUPTA e MUKHOPADYAY, 2014).

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

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

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

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

Para a análise dos dados coletados adota-se o cálculo de regressão linear múltipla, com vistas a mensurar o grau de influência das variáveis observáveis independentes e características da liderança junto à variável dependente, assim como características ambidestras em organizacionais a que se vinculam os profissionais investigados (NAGHETTINI e PINTO, 2007).

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

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

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

escolar não se evidenciaram como fatores significativos de influência sobre a ambidestria ($p\text{-value} > 0,05$).

TABELA 1
Matriz de correlação

Variáveis	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
LAdm	1.000										
LGen	0.459*	1.000									
Ambidestria	0.520*	0.740*	1.000								
Sexo	-0.040	.0540	.069	1.000							
Idade	0.099	.000	.0400	.073	1.000						
Escol.	0.174	0.140	0.092	0.059	0.114	1.000					
Cargo	0.191*	0.024	-0.019	0.187*	0.342*	0.160	1.000				
Experiên.	-0.068	-0.059	-0.074	0.150	0.354*	0.004	0.218*	1.000			
Local	0.094	-0.092	0.096	0.071	-0.093	-0.010*	-0.039*	0.031	1.000		
Capital	0.103	0.122	-0.060	-0.076	0.031	-0.010	0.018	0.029	-0.445*	1.000	
Tamanho	-0.037	-0.186*	-0.054	-0.051	.036	0.048	-0.030	0.094	0.270*	-0.436*	1.000

Fonte: Dados da pesquisa.

Em análise verticalizada, resultados das estatísticas descritivas do fator liderança administrativa apontam para a relevância de características como engajamento, tempo e energia das equipes. Outras características são a definição de objetivos claros e entregáveis específicos, visando a otimização da relação custo-retorno das organizações do setor (Tabela 2). Interessante destacar, também, que quão maiores as organizações, menores a ênfase em características de liderança generativa. É possível inferir que temas como a constante busca por otimização, objetivos de curto prazo e obrigações regulatórias reforcem os esforços para uma liderança mais administrativa que generativa em organizações do atual setor financeiro.

TABELA 2
Liderança Administrativa

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

TABELA 3
Liderança Generativa

Variáveis	n	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
A liderança utiliza de recursos como projetos e <i>budgets</i> como atrativos	124	3,073	1,547	-0,108	1,511
A liderança encoraja a visita a outras organizações para aprendizado	124	3,71	1,235	-0,735	2,458
A liderança encoraja novas formas de atuar	124	3,581	1,155	-0,467	2,23
A liderança provê espaço para erros e falhas	124	3,798	1,119	-0,786	2,827
A liderança provê suporte para diferentes opiniões	124	3,548	1,122	-0,677	2,623
A liderança fornece recursos e tempo para a busca de novas soluções	124	2,968	1,373	0,058	1,7
A liderança realiza a rotação dos membros do time buscando novas formas de pensar	124	3,613	1,153	-0,677	2,691
A liderança aspira por novos produtos, serviços e processos sem especificar a forma de alcançá-los	124	3,758	1,092	-0,9	3,173
A liderança provê o time espaço para que possam se organizar da melhor forma para lidar com os desafios	124	3,677	1,079	-0,581	2,459
A liderança explora os aprendizados decorrentes de resultados não esperados e, até mesmo, dos erros	124	3,774	1,209	-0,559	2,019

Fonte: Dados da pesquisa.

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

TABELA 4
Liderança Generativa

Variáveis	n	Média	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
A liderança na unidade em que atuo delimita os responsáveis pelas ações	124	4,032	1,043	-1,315	4,323
A liderança descreve, claramente, os papéis e responsabilidades dos envolvidos	124	3,702	1,182	-0,68	2,456
A liderança estabelece claras métricas para definir o que é sucesso e falha	124	3,355	1,27	-0,425	1,996
A liderança busca minimizar o espaço para opiniões não alinhadas com o objetivo e propósito da unidade	124	3,411	1,162	-0,471	2,248
A liderança demanda do(s) time(s) cada vez mais engajamento, tempo e energia	124	2,855	1,395	-0,082	1,54

A liderança estabelece objetivos e entregáveis específicos	124	3,298	1,21	-0,366	2,009
A liderança utiliza de controles claros dos recursos utilizados em projetos	124	3,395	1,202	-0,598	2,455
A liderança especifica papéis claros, treinamentos específicos e acompanhamento das atividades realizadas	124	3,847	1,06	-0,968	3,427
A liderança estabelece objetivos desafiadores, porém atingíveis	124	3,895	1,096	-1,17	3,824
A liderança utiliza de recursos como projetos e <i>budgets</i> como atrativos	124	4,008	,975	-1,125	4,032
A liderança encoraja a visita a outras organizações para aprendizado	124	3,694	1,142	-0,795	2,83
A liderança encoraja novas formas de atuar	124	3,452	1,232	-0,517	2,178
A liderança provê espaço para erros e falhas	124	3,435	1,27	-0,452	2,069
A liderança provê suporte para diferentes opiniões	124	4,242	0,983	-1,428	4,683
A liderança fornece recursos e tempo para a busca de novas soluções	124	3,677	1,101	-0,695	2,84
A liderança realiza a rotação dos membros do time buscando novas formas de pensar	124	3,516	1,165	-0,349	1,992
A liderança aspira por novos produtos, serviços e processos sem especificar a forma de alcançá-los	124	3,532	1,108	-0,55	2,389
A liderança provê o time espaço para que possam se organizar da melhor forma para lidar com os desafios	124	3,605	1,088	-0,575	2,468
A liderança explora os aprendizados decorrentes de resultados não esperados e, até mesmo, dos erros	124	4,161	0,923	-1,072	3,684
A liderança encoraja o uso de inovações na forma de atuar da equipe	124	4,129	0,937	-1,033	3,543

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à verificação das hipóteses propostas, tem-se em relação à primeira (H1), a qual coloca em questão características da liderança generativa em contextos organizacionais de ambidestria quando comparadas com características da liderança administrativa, evidências empíricas obtidas indicam que as características da liderança administrativa possuem influência junto à ambidestria organizacional ($\beta = 2,646$, $p\text{-value} < 0,01$, $R\text{-Squared: } 0,321$), assim como as características da liderança generativa ($\beta = 2,544$, $p\text{-value} < 0,01$, $R\text{-Squared: } 0,585$)¹, porém, pode-se observar que a liderança generativa apresenta maior poder de determinação ($R\text{-squared}$) junto à ambidestria organizacional. Tais dados reforçam o explorado na revisão teórica procedida, a qual aponta a ambidestria organizacional como a combinação entre a otimização de atividades rotineiras e a criação de espaços para exploração do novo, gerando tensões e ambiguidades (UHL-BIEN e ARENA, 2018).

É possível inferir que os respondentes deste estudo observam na liderança atual características administrativas; porém, ao mesmo tempo, buscam por um novo caminho no qual o zelo pelo hoje possa ser conjugado à busca pela exploração e inovação capazes de suportar a sustentabilidade futura de suas organizações (Tushman, 2014).

Já quanto à segunda hipótese (H2), a qual se propõe a verificar relações entre características de ambidestria e de liderança, tem-se que características de liderança administrativa e generativa quando analisadas isoladamente frente à ambidestria apresentam influência positiva e significativa; porém com significância marginal, no

caso da liderança administrativa ($\beta = 1,069$, $p\text{-value} < 0,05$); ou significância padrão, no caso da liderança generativa ($\beta = 2,111$, $p\text{-value} < 0,1$).

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

Os dados demonstram, desse modo, que o papel da liderança parece se tornar atividade cada vez mais complexa ao ter que lidar com ambientes nos quais há o encorajamento para o fluxo da informação, autonomia, assunção de risco, criação de conhecimento; ao mesmo tempo que não se abre mão por total controle das estruturas, normas e protocolos para que os liderados saibam o que precisam fazer (REEVES e DEIMLER, 2011).

Em complemento, o estudo possibilita inferir que a existência das características de um tipo de liderança não influencia o desenvolvimento de características da outra liderança. Importante considerar que as organizações podem se encontrar em um ambiente, ou momento, que não propicie a utilização das duas características e, conseqüentemente, o desenvolvimento da ambidestria organizacional (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004), notadamente, em setores mais dinâmicos da economia, como setor financeiro.

Isto se complexifica ainda mais, quando as lideranças da alta administração não reconhecem os esforços vinculados à liderança generativa, temendo ser mal interpretadas ou, até mesmo, incompreendidas por acionistas e investidores (UHL-BIEN e ARENA, 2017).

Frente aos dados levantados, todavia, é possível apontar evidências empíricas de que as organizações que contam com características de ambos os tipos de liderança - administrativa e generativa -, influenciam positivamente a criação de culturas ambidestras, suportando nossa primeira hipótese (H1).

6. CONCLUSÃO

A primeira contribuição que este estudo aporta para os estudos sobre liderança e ambidestria é a indicação que características da liderança generativa possuem maior influência quando comparadas isoladamente com características da liderança administrativa, face a demandas por maior ambidestria organizacional.

Ao considerar a definição de ambidestria, conforme proposta por O'Reilly III e Tushman (2013), como capacidade de manter a longo prazo a integração entre a exploração e otimização, o destaque para o "longo prazo", sinaliza que características da liderança generativa tendem a ganhar espaço em ambientes de negócios em que a exploração (*exploitation*) de vantagens competitivas existentes - melhorando o desempenho atual da organização -, se veem acompanhadas, ao mesmo tempo, pela demanda por inovação e adaptabilidade aos desafios futuros (*exploration*) (ARENA e UHL-BIEN, 2016).

A segunda contribuição deste estudo é que as características organizacionais ambidestras são amplificadas quando ambas - características da liderança generativa e administrativa - são requeridas conjuntamente, tornando os desafios da liderança tema ainda mais complexo. Diante disso, o desenvolvimento de ambiências organizacionais capazes de se adaptar às complexidades emergentes apresenta-se

crucial (UHL-BIEN e ARENA, 2017). O poder de potencialização que o ambiente apresenta ao desenvolvimento de sistema ambidestro, suportado por equilíbrio dinâmico entre características da liderança administrativa e generativa, reforça a ideia de que fatores críticos à efetividade organizacional vão além da mobilização de competências gerenciais (*Management*), incluindo, igualmente, o desenvolvimento e sustentação de competências em liderança (*Leadership*), propriamente ditas.

Nessa direção, os resultados deste estudo apontam para a relevância de se repensar conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas aos ocupantes de posições em que o exercício da liderança se faz requer com maior grau de impacto à organização. É demonstrado que temas como a implementação de altas aspirações na busca de novas soluções, a criação de espaço para testagem em massa, a utilização de times flexíveis, possuem influência na construção de ambiências organizacionais ambidestras, porém, mesmo em setores dinâmicos da economia - como o setor financeiro -, tônica no curto-prazo, em escala, em padronização e no gerencialismo, parecem apresentar-se como sintomas relevantes à sustentabilidade face a modelos de negócios emergentes, baseados em plataformas, ecossistemas de *start-ups* e redes virtuais.

Relevantes, igualmente, são contribuições teóricas e metodológicas do estudo, na medida em que visa suprir lacunas quanto à carência de levantamentos empíricos de dados tanto em relação à mensuração da liderança, quanto de seu exercício em contextos de ambidestria. Destaca-se, nesse particular, a riqueza quanto à identificação e à posterior constatação de robustez estatística quanto à utilização das escalas utilizadas, a partir de desenvolvimentos realizados por Hazy e Uhl-Bien (2015), Eboli (1996) e Sant'Anna (2002). Afinal, não se pode desconsiderar que a aplicação de *surveys* constituem-se importantes instrumentos ao diagnóstico e planejamento de ações não somente no âmbito do desenvolvimento de liderança, mas também junto a políticas e práticas de gestão de pessoas, ao manejo da cultura organizacional, assim como em iniciativas de transformação e desenvolvimento organizacionais. A partir de resultados, como os aportados por este estudo, é possível que decisões estratégicas sejam tomadas quanto a (re-)significações do papel e competências de liderança, assim como à construção de ambiências organizacionais considerando a ambidestria e consequentes adequações nas estratégias corporativas face aos desafios de ambientes de negócios e organizacionais emergentes na transição em curso para a quarta revolução industrial, catalisada pela pandemia de Covid-19.

Por fim, sugere-se para futuras pesquisas, explorar as formas como as estruturas de capital das organizações - aberta, fechada, de capital misto -, assim como fatores demográficos como gênero, idade e nível de escolaridade apresentam influência sobre a construção de ambiências organizacionais ambidestras, dado constituírem temas de importância significativa à construção de sociedades, organizações e equipes mais flexíveis, diversas e inclusivas.

REFERÊNCIAS

- ARENA, M.; UHL-BIEN, M. Complexity Leadership Theory: Shifting from Human Capital to Social Capital. *People e Strategy*. v. 39, n, 2, p-22-28, 2016.
- BACKLANDER, G. Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practice enabling leadership. *Create Innovative Management*, 28:42–60, 2019.
- BASKARADA, S.; WATSON, J.; CROMARTY, J. Leadership and organizational ambidexterity. *Journal of Management Development*, v. 35, n. 6, p. 778-788, 2016.

BEREZNOY, A. Corporate foresight in multinational business strategies. *Foresight and STI Governance*, 11(1), p. 9–22, 2017.

BIERNARCKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods and Research*, v. 10, n. 2, p. 141-163, 1981.

BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, v. 45, n.4. 2004.

BURNS, T.; STALKER, G. *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications, 1961.

CANTARELLO, S.; MARTINI, A.; NOSELLA, A. A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. *Creativity and Innovation Management*. v. 21, n. 1, 2012.

CHEN, Y. Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, v. 60, n. 3, p. 385-394.

CLEGG, C. W.; WATERSON, P. E.; AXTELL, C. M. Software development: Knowledge-intensive work organizations. *Behaviour e Information Technology*, 15, p. 237–249, 2005.

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

DRATH, W. *The deep blue sea: rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass e Center for Creative Leadership, 2001.

EBOLI, M. P. *Modernidade na gestão de bancos*. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo, 1996.

EISENHARDT, K. M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543–576, 1989.

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

GREEN Jr., W. K.; INMAN, A.; BIROU, L. Impact of JIT-selling strategy organizational on structure. *Industrial Management e Data Systems*, v. 111, n. 1, p. 63-83, 2011.

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

HANDCOCK, M. S.; GILE, K. J. On the Concept of Snowball Sampling. *Sociological Methodology*, v. 41, n. 1, p. 367-371, 2011.

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

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

HAZY, J.; UHL-BHIEN, M. Changing the Rules: The Implications of Complexity Science for Leadership Research and Practice. In: Day, D. (Ed.). *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 2014.

HAZY, J.; UHL-BIEN, M. Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes. *Leadership*, v. 11(1), p. 79-104, 2015.

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

LICHTENSTEIN, B.; UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MARION, R.; SEERS, A.; ORTON, J.; SCHREIBER, C. Complexity leadership theory: an interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Management Department Faculty Publications*. n. 8, 2006.

LIN, H-E; McDonough III, F. Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 58, n. 3, p. 497-509, 2011.

MADHANI, P. Building a customer-centric supply chain strategy: enhancing competitive advantages. *The IUP Journal of Business Strategy*, v. XVI, n. 2, 2019.

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

O'REILLY III, C.; TUSHMAN, M. Organizational ambidexterity: past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 2013.

OSBORN, R. N.; HUNT, J. G.; JAUCH, L. R. Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 13, n. 797-837, 2002.

REEVES, M.; DEIMLER, M. Adaptability: the new competitive advantage. *Harvard Business Review*. p. 135-141, 2011.

SANT'ANNA, A. S. *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, 2002.

SINE, W.; MITSUHASHI, H.; KIRSCH, D. Revisiting burns and stalker: formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 1, p. 121-132, 2006.

TEECE, D.; RASPIN, P.; COX, D. Reboot your strategy. *MIT Sloan Management Review*, Fall, 2020.

TUSHMAN, M. The ambidextrous leader: leadership tips for today to stay in the game tomorrow. *IESE Insight*, n. 23, p. 31-38, 2014.

UHL-BIEN., M. Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The 2006 Yearly Review of The Leadership Quarterly*, 2006.

UHL-BIEN., M.; MARION, R.; McKELVEY, B. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Institute Faculty Publications*. n. 18, 2007.

UHL-BIEN, M.; MARION, R. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650, 2009.

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

UHL-BIEN, M.; ARENA, M. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, n. 29, p. 89-104, 2018.

SCHWAB, K. *The fourth industrial revolution*. New York: Hardcover, 2017.

WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison Wesley, 1979.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16: 409-421, 2005.