

## LIDERANÇA AMBIDESTRA E INOVAÇÃO: A EVOLUÇÃO DE UMA IDEIA

*Maria Angélica Jung Marques<sup>1</sup>, Cristiano J. Castro de A. Cunha<sup>2</sup>*

### RESUMO

A teoria da liderança ambidestra propõe que a alternância entre os comportamentos de abertura e de fechamento dos líderes tem impacto positivo nos comportamentos de exploração e exploração dos liderados. Ou seja, o desempenho inovador dos liderados é mais alto quando existe uma maior alternância entre os comportamentos de exploração e exploração por parte dos líderes. O objetivo deste trabalho é compreender como a liderança ambidestra tem sido definida na literatura e qual a evolução e os achados que confirmam a sua relação com a inovação.

Palavras-chave: liderança ambidestra, organizações ambidestras, ambidestria, inovação.

### ABSTRACT

*The ambidextrous leadership theory proposes that the alternation between the opening and closing behaviour of leaders has a positive impact on the behaviour of exploration and exploitation of the leaders. That is, the innovative performance of the leaders is higher when there is a greater alternation between the behaviour of exploration and exploitation by the leaders. The objective of this work is to understand how the ambidextrous leadership has been defined in the literature and what the evolution and the findings that confirm its relationship with the innovation.*

*Keywords: ambidextrous leadership, ambidextrous organizations, ambidexterity, innovation*

---

<sup>1</sup> Doutoranda, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento - EGC – Brasil. angelicajmarques@gmail.com, Brasil

<sup>2</sup> Dr. Rer. Pol., Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento- EGC – Brasil. 01cunha@gmail.com, Brasil

## 1. INTRODUÇÃO

Na década de 30, o termo inovação foi usado por Schumpeter<sup>i</sup> para descrever novidades introduzidas no sistema econômico que alteram substancialmente as relações entre produtores e consumidores, e são fundamentais para o desenvolvimento econômico. No entanto, uma revisão na literatura mostra que o conceito de inovação é definido de várias maneiras. Por exemplo, (Stoker, Looise, Fisscher, & De Jong, 2001) tratam a inovação como uma ideia, uma prática ou artefato material percebidos como novo. Já West e Farr (1990, p. 9) a definem como a introdução intencional, a aplicação e a adoção relevante dentro de um grupo ou organização de ideias, processos, produtos ou procedimentos novos, destinados a beneficiar significativamente um indivíduo, um grupo, uma organização ou a sociedade em geral.

Sob a perspectiva de competitividade, a inovação é necessária para garantir a rentabilidade e a sobrevivência, permitindo que as empresas enfrentem o desafio de melhorar seu posicionamento competitivo e aumentar a eficiência nos mercados já conquistados. Isso requer da organização a necessidade de, por um lado, buscar variedade e, por outro, aumentar a sua capacidade de adaptação. Na literatura, essas atividades foram referenciadas como exploração e exploração.

Para James March (1991), a exploração (*exploration*) refere-se a estratégias novas ou ainda não conhecidas pela empresa e a exploração (*exploitation*) refere-se à especialização das atividades, desencadeando um incremento nos resultados por meio da utilização do conhecimento existente: "o problema básico de uma organização é envolver-se em uma exploração suficiente para garantir a sua viabilidade atual e, ao mesmo tempo, dedicar energia suficiente para garantir sua viabilidade futura (March, 1991, p.105)". Uma dificuldade para alcançar este equilíbrio é que, na maior parte das empresas, existe uma tendência a favor da exploração dada a maior certeza do sucesso a curto prazo, enquanto que a exploração, por sua natureza, está associada a um risco maior.

No entanto, Tushman e O'Reilly (1996), depois de analisar como algumas empresas conseguiram sobreviver e mudar ao longo de décadas, propuseram que as organizações precisavam explorar e explorar simultaneamente, ou seja, serem ambidestras. Gibson e Birkinshaw (2004) definem ambidestria no contexto organizacional como a "capacidade de alcançar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade" (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.211). A organização ambidestra, foi definida por eles como a organização capaz de equilibrar

exploração e exploração como exigência de inovação. Embora inicialmente desenvolvida como uma capacidade de aprendizagem organizacional, a gestão de uma organização ambidestra é, sobretudo, um desafio para os líderes.

Já em 1996, Tushman e O'Reilly consideravam que o teste real da liderança era poder competir com sucesso, tanto aumentando o alinhamento (articulando estratégia, estrutura, cultura e processos), quanto se preparando, simultaneamente, para as inevitáveis revoluções exigidas por mudanças ambientais descontínuas. Isso requer habilidades organizacionais e de gestão que permitam, ao mesmo tempo, competir em um mercado maduro (onde o custo, a eficiência e a inovação incremental são fundamentais) e desenvolver novos produtos e serviços (onde inovação, velocidade e flexibilidade são críticas). Concentrar-se em apenas um destes comportamentos pode garantir sucesso a curto prazo, mas deve levar ao fracasso no longo prazo. Os autores destacam que os líderes organizacionais devem ser capazes de adotar os dois comportamentos com a mesma taxa de sucesso, ou seja, eles devem ser ambidestros.

Rosing, Rosenbusch, & Frese (2010) e Rosing, Frese, & Bausch (2011) resgatam Tushman e O'Reilly (1996) e definem a liderança ambidestra como aquela na qual o líder é capaz de adotar comportamentos abertos (exploração) e comportamentos fechados (exploração) e mudar, de forma flexível, entre esses comportamentos de acordo com as demandas da tarefa situacional (Rosing et al., 2010). Embora Rosing et al. (2011) considerem que a liderança ambidestra é um preditor da inovação, a literatura sobre esta relação ainda é incipiente.

Este artigo investiga como a liderança ambidestra tem sido definida pela literatura e qual a evolução e os achados que confirmam a sua relação com a inovação. Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa da literatura.

## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa baseou-se no método da revisão integrativa proposto por Torraco (2005) e privilegiou a análise qualitativa da literatura disponível (tabela 1). Procurou-se com isso, fornecer uma visão geral da relação da liderança ambidestra com a inovação. Foram pesquisados os bancos de dados Scopus e Web of Science no período entre janeiro de 1945 e agosto de 2017.

Como critérios de exclusão foram considerados os artigos repetidos, artigos não acessíveis em texto completo, resenhas, anais de congresso, artigos de opinião, artigos de reflexão e editoriais.

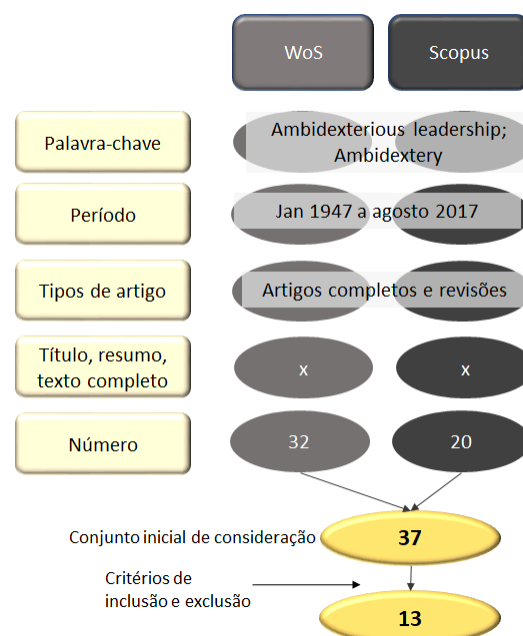
Tabela 1 - Visão geral da seleção dos artigos

<i>Estágio da Revisão</i>	<i>Procedimento de revisão</i>	<i>Resultado</i>
<i>Pesquisa nas bases de dados</i>	Pesquisa por palavra-chave em título, resumo e texto	
<i>Web of Science</i>	<i>Ambidextrous leadership;</i> <i>Ambidexterity</i>	Informações bibliográficas de 32 documentos potencialmente relevantes
<i>Scopus</i>	<i>Ambidextrous leadership;</i> <i>Ambidexterity</i>	Informações bibliográficas de 20 documentos potencialmente relevantes

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

Após a leitura preliminar dos artigos, foram excluídos aqueles que não discutiam diretamente a questão da liderança ambidestra, ficando para análise final 13 artigos (figura 1).

Figura 1 – Esquema da seleção de artigos para a revisão



Fonte: elaborado pelos autores (2018)

Outros documentos de apoio à análise do tema foram utilizados como artigos sobre organizações ambidestras e dissertações e teses sobre o tema. Estes documentos foram

encontrados a partir da pesquisa nas referências bibliográficas dos artigos encontrados nos bancos de dados. A seguir se apresenta os resultados da pesquisa.

### **3. AMBIDESTRIA INDIVIDUAL E LIDERANÇA AMBIDESTRA**

O conceito de ambidestria, em seu sentido literal, significa a habilidade de uma pessoa usar ambas as mãos igualmente com a mesma desenvoltura. Este conceito foi aplicado às organizações, pela primeira vez, por Duncan em 1976 para descrever a capacidade das organizações de fazerem duas coisas diferentes ao mesmo tempo: gerenciar eficientemente a operação, e manter-se, ao mesmo tempo, adaptável aos requisitos futuros (Raisch & Birkinshaw, 2008). Posteriormente o conceito foi empregado para descrever um comportamento gerencial e fundamentar uma teoria da liderança.

#### **3.1. AMBIDESTRIA INDIVIDUAL (GERENCIAL)**

Segundo Rosing e Zacher (2017), os pesquisadores têm demonstrado pouco interesse no tema ambidestria individual e, por isto existe um pequeno número de estudos teóricos e empíricos. Apenas recentemente surgiram as primeiras tentativas de teorizar e operacionalizar a ambidestria individual. Por exemplo, Mom, Van Den Bosch, & Volberda (2007) conceitualizaram e estudaram o comportamento ambidestro no nível individual dos gerentes, definindo o comportamento exploratório dos gerentes como "procurar, descobrir, criar e experimentar novas oportunidades"; e o comportamento exploratório como "selecionar, implementar, melhorar e refinar as certezas existentes" (Mom et al, 2007, p. 910). Para vários autores, a exploração implica no aumento da variabilidade do repertório de ação dos indivíduos, enquanto a exploração refere-se a comportamentos que diminuem a variabilidade das ações de um indivíduo (Gupta, Smith, & Shalley, 2006; Rosing et al., 2011 apud Rosing & Zacher, 2017).

Estudos empíricos mostraram que a ambidestria não só ocorre em nível organizacional, mas, também, no nível dos indivíduos (Mom et al., 2007; 2009). A ambidestria individual pode ser conceituada como a combinação de exploração e exploração individual (Mom, et al., 2009). No espaço gerencial, a ambidestria é definida como a orientação comportamental dos gerentes para combinar atividades relacionadas à exploração e exploração dentro de um determinado período de tempo.

A tabela 2 resume os principais trabalhos sobre o construto Ambidestria Individual, seus autores e os achados.

Tabela 2 – Principais trabalhos sobre Ambidestria Individual e seus achados

Construto	Ano	Principais autores	Achados
<b>Ambidestria individual</b>	2004	Gibson & Birkinshaw	Referem-se a ambidestria comportamental, contextual ou individual como a capacidade dos membros de uma unidade de negócios de promover simultaneamente o alinhamento (capacidade de acomodar todas as áreas de atividade a um objetivo definido) e a adaptabilidade (capacidade do indivíduo de reconfigurar rapidamente as atividades para se adaptar às mudanças nas demandas ambientais). A perspectiva contextual se concentra no nível individual e reconhece que a conquista da ambidestria organizacional é o principal desafio de liderança.
	2007	Mom et al.	Definem ambidestria como a orientação comportamental dos gerentes para combinar atividades relacionadas à exploração e exploração dentro de um determinado período de tempo. Encontraram apoio empírico de que a ambidestria não só pode ser perseguida no nível da empresa, mas também no nível individual.
	2009	Mom et al.	Abordam uma lacuna na literatura investigando a ambidestria dos gerentes, fornecendo três contribuições para a teoria e pesquisas empíricas sobre a ambidestria: os mecanismos estruturais formais indicam que a autoridade de decisão de um gerente se relaciona positivamente com a ambidestria desse gerente, enquanto a formalização das tarefas de um gerente não tem relação significativa com a ambidestria deste gerente. Em relação aos mecanismos de coordenação pessoal, os achados indicam que tanto a participação de um gerente em interfaces multifuncionais quanto a conexão de um gerente com outros membros da organização relacionam-se positivamente com a ambidestria deste gerente. Além disso, os resultados mostram efeitos de interação positivos entre os mecanismos formais de coordenação estrutural e pessoal na ambidestria dos gerentes.
	2010	Laureiro-Martinez et al.	Adotam uma perspectiva neurológica sobre a liderança ambidestra e argumentam que a ambidestria individual não é realizada pela alocação de tarefas explorativas e exploradoras, mas pela capacidade de um líder mudar seu escopo do amplo para o foco.
	2013	Good & Michel	Concebem a ambidestria individual como uma construção cognitiva que inclui pensamento divergente (exploração), atenção focada (exploração) e flexibilidade cognitiva (alternando entre exploração e exploração). Em um estudo de simulação computacional encontraram um efeito positivo da ambidestria individual no desempenho da tarefa adaptativa além da capacidade mental geral.
	2014	Bonesso et al.	Abordam a questão do dilema exploração-exploração, adotando um micro nível de análise. Ao investigarem a ambidestria pessoal em um estudo de caso indutivo em gerentes que enfrentam diariamente uma forte pressão para equilibrar exploração e exploração e que esperam realizar comportamentos ambidestro, apontam para a relevância das percepções dos indivíduos sobre as exigências de seu papel e os comportamentos reais que eles realizam.
	2016	Papachroni et al.	Sugerem que, ao seguir uma estratégia ambidestra, os atores estão ativamente envolvidos na gestão das tensões emergentes através de um processo de interpretação da tensão com base em sua orientação estratégica e nível organizacional. Diferentes percepções da relação

---

entre inovação e eficiência (que são complementares, conflitantes ou inter-relacionadas) resultam em diferentes abordagens de gerenciamento (integração, equilíbrio temporal ou separação). A contribuição do trabalho foi no sentido de como a ambidestria acontece na prática e como as organizações tentam construir uma capacidade ambidestra.

---

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

### 3.2. LIDERANÇA AMBIDESTRA

Ampliando o campo da ambidestria individual, Rosing et al. (2011) propõem o modelo da liderança ambidestra. Os autores definem um líder ambidestro como aquele capaz de alternar, de forma flexível, entre os comportamentos de “abertura” e de “fechamento” de acordo com as características das tarefas do processo de inovação. Este modelo se fundamenta em outras teorias como, por exemplo, a teoria da aprendizagem organizacional de Vera e Crossan (2004). Essas autoras propuseram o termo liderança ambidestra e assumiram que a criação de uma cultura de aprendizagem é afetada pela capacidade dos líderes equilibrarem comportamentos de liderança transformacional e transacional (Vera & Crossan, 2004, p.227).

Como ponto de partida para a teoria da liderança ambidestra, Rosing et al. (2011) realizaram uma meta-análise da literatura existente vinculando a eficácia da liderança e o desempenho da inovação. Os autores centraram-se na determinação dos comportamentos que influenciaram a inovação empresarial de forma mais eficaz e analisaram, especificamente, os comportamentos dos líderes que tiveram contato direto com as equipes de inovação (Zuraik, 2017).

Tanto no nível individual quanto no nível de equipe, Rosing et al. (2011) encontraram ampla variação entre os estilos de liderança que impulsionam a inovação, incluindo a teoria LMX, liderança transformacional e liderança transacional. Os autores perceberam que a adição de alguns comportamentos moderadores aos estilos de liderança identificados, melhorava a correlação positiva entre estilo de liderança e desenvolvimento e sustentação da inovação organizacional. Uma importante conclusão do estudo é que os líderes efetivos adotam de maneira alternada uma ampla gama de comportamentos em sintonia com as etapas (mudanças) no processo de inovação. Este tipo de comportamento adaptativo foi denominado Liderança Ambidestra. Rosing et al. (2011) demonstram que os comportamentos dos líderes variam não só ao longo do tempo, mas também em função dos contextos, ou seja, o líder ambidestro efetivo



assume diferentes comportamentos, dependendo das condições contextuais não-lineares definidas pela exploração ou pela exploração.

A ideia de um contexto não-linear da inovação foi discutida por Anderson, De Dreu & Nijstad (2004). Os autores afirmam que os processos de inovação nas organizações são interativos, não-lineares, disjuntivos, cíclicos e muitas vezes estressantes para aqueles envolvidos ou afetados pela sua implementação. O processo de inovação tem consequências psicológicas positivas e negativas tanto para os líderes, quanto para os liderados (Anderson et al., 2004, p. 152).

O processo de inovação produz um dilema relacionado com a criatividade e a implementação que exigem comportamentos opostos e contraditórios dos líderes, denominados por Rosing et al. (2011) de comportamentos de abertura e fechamento (Probst, Raisch, & Tushman, 2011). A proposta de liderança ambidestra (Rosing et al., 2011) incorpora esses comportamentos complementares necessários para a inovação e as maneiras como os líderes podem ajudar as equipes e os liderados a implementá-los para que a equipe se torne mais inovadora.

Em uma abordagem diferente, Good e Michel (2013, p. 437) compreendem a ambidestria individual como a “capacidade cognitiva de se adaptar de forma flexível dentro de um contexto dinâmico que muda entre exploração e exploração”. Eles relacionam a exploração com o pensamento divergente e a exploração como atenção focada. A competência individual de alternar, de maneira eficiente, entre o pensamento divergente e a atenção focada, é suportada pela flexibilidade cognitiva. Os autores, por meio de um estudo de simulação computacional, concluíram que a ambidestria individual tem um impacto positivo no desempenho da tarefa adaptativa, maior do que o impacto produzido pela capacidade mental geral (Good & Michel, 2013).

Zacher e Wilden (2014) realizaram um estudo empírico para testar a hipótese sobre a interação entre os comportamentos diários de liderança ambidestra e o desempenho inovador. Os resultados baseados em dados diários fornecidos por 113 funcionários em cinco dias úteis suportaram a hipótese de que o comportamento ambidestro do líder (comportamentos de abertura e fechamento) tem impacto positivo no desempenho inovador diário relatado pelos funcionários. Em um estudo mais recente, Zacher e Rosing (2015) realizaram o teste empírico da teoria de liderança ambidestra para a inovação proposta por Rosing et al. (2011) e os



resultados sugerem que as organizações podem estimular comportamentos de liderança ambidestra dos líderes para aumentar a inovação da equipe.

A tabela 3 resume os principais trabalhos sobre o construto Liderança Ambidestra, seus autores e os achados.

Tabela 3 – Principais trabalhos sobre Liderança Ambidestra e seus achados

Construto	Ano	Principais Autores	Achados
<b>Liderança Ambidestra</b>	2011	Rosing et al.	A liderança ambidestra é um comportamento capaz de conduzir à inovação da equipe porque utiliza habilidades opostas e contraditórias ao mesmo tempo. São os primeiros a estudar liderança ambidestra com foco no contexto da inovação. Os autores sugerem proposições teóricas sobre como as características individuais, como a experiência de trabalho anterior e o perfil de competência comportamental, podem afetar as diferentes situações de ambidestria pessoal identificadas e como a consistência / inconsistência entre as percepções e comportamentos dos indivíduos pode contribuir para sustentar ou prejudicar a ambidestria pessoal completa.
	2011	Bledow et al.	Com um novo olhar sobre a liderança para a inovação, propuseram que líderes efetivos alternem entre uma ampla gama de comportamentos e sintonizem sua abordagem com as demandas em mudança da inovação - liderança ambidestra. Discutem a cultura como uma condição contextual importante que contém implicações para uma liderança ambidestra efetiva. As culturas têm diferentes pontos fortes e fracos para a inovação que podem ser alavancadas ou compensadas. Usaram as características culturais identificadas pelo projeto GLOBE para discutir como os líderes podem levar a cultura em consideração ao liderar a inovação.
	2011	Probst et al.	Em um estudo empírico, os autores analisam como uma organização, o GE Money Bank na Suíça, criou com sucesso um novo negócio de crescimento através de uma liderança ambidestra e discutem os desafios relacionados para líderes empresariais e de recursos humanos.
	2012	Turner et al.	Destacam a teorização limitada na ambidestria individual e a escassa evidência empírica de como as pessoas realmente podem orquestrar exploração e exploração.
	2014	Zacher & Wilden	Os autores hipotetizaram que a interação entre os comportamentos diários de abertura e fechamento dos líderes (liderança ambidestra) prevê o desempenho inovador auto-relatado diário dos funcionários. Os resultados baseados em dados diários fornecidos por 113 funcionários em cinco dias úteis suportaram esta hipótese: o desempenho inovador auto-relatado diário foi maior quando os comportamentos de abertura e fechamento diários eram altos.
	2015	Zacher & Rosing	Relatam o primeiro teste empírico da teoria de liderança ambidestra para a inovação proposta por Rosing et al., 2011. Os resultados sugerem que as organizações possam estimular comportamentos de liderança ambidestras dos líderes de equipe para aumentar a inovação em equipe. Também concluem que a identificação de formas para facilitar a inovação organizacional é importante, pois contribui para o crescimento do emprego e das empresas, bem como para o bem-estar individual e social.
	2016	Zacher et al.	Focam liderança e inovação, fornecendo evidências empíricas iniciais para a validade incremental da teoria de liderança ambidestra para a

		inovação proposta por Rosing et al., (2011) no nível de empregado (indivíduo), acima e além da liderança estabelecida e preditores de diferença individual da inovação dos funcionários.
2017	Rosing & Zacher	Buscam descobrir o equilíbrio ideal dos comportamentos exploratórios e exploradores e a forma como a ambidestria pode ser operacionalizada. Os autores criticam as abordagens exploração-exploração por motivos conceituais e metodológicos e defendem uma operacionalização alternativa da ambidestria.

Fonte: elaborado pelos autores (2018)

#### 4. LIDERANÇA AMBIDESTRA E INOVAÇÃO

A inovação e o processo de inovação têm sido temas de pesquisa em diversos domínios de conhecimento desde o trabalho seminal de Joseph Schumpeter. No entanto, Rosing et al. (2011) foram os primeiros a estudar liderança ambidestra com foco no contexto da inovação. Os estudos existentes sobre ambidestria, até então, se concentravam no desempenho geral da empresa (Bonesso, Gerli, & Scapolan, 2014; Gibson & Birkinshaw, 2004; Probst et al., 2011).

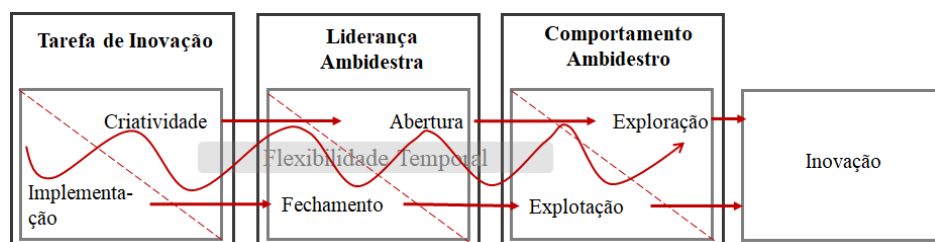
Para que a inovação aconteça é necessário mais do que reunir indivíduos criativos. É necessário criar um ambiente colaborativo onde são possíveis as relações ganha-ganha que contribuem para a realização de atividades socioeconômicas inovadoras (Harper & Porter, 2011). A estrutura não linear e altamente complexa dos processos de inovação gera tensões, pois exige uma gestão contínua de demandas conflitantes como o gerenciamento de atividades atuais e novas ou de curto prazo e longo prazo (Bledow & Frese M., 2011). A tensão entre explorar novas oportunidades e explorar os sucessos existentes é o dilema fundamental em liderar a inovação (Hunter, Cushenbery, & Jayne, 2017). O dilema do líder neste contexto torna-se ainda mais complexo quando se considera o risco constante de falha nos processos inovadores e, no caso do líder, a necessidade de apoiar os outros, mantendo uma crença firme nos objetivos e na visão inovadora. O paradoxo apresentado pela natureza concorrente da exploração e exploração resulta em tensões que limitam a disponibilidade de recursos-chave, restringindo assim o desempenho do líder e dos liderados no processo de inovação (Hunter et al., 2017).

Nesse sentido, a teoria da liderança ambidestra apresentada por Rosing et al. (2011) argumenta que a adoção de um estilo único de liderança, não pode promover a inovação de maneira efetiva. Os autores propõem que, diferentes comportamentos de liderança precisam ser

aplicados em combinação, dependendo da mudança de requisitos através do processo de inovação (Voigt, 2014).

No modelo proposto por Rosing et al. (2011), a tarefa de inovação (figura 2) é constituída por um ciclo interativo de geração e implementação de ideias (Amabile, 2000). Os autores propõem que a atividade de inovação, que pede criatividade, exige que o líder adote comportamentos de abertura, de modo a promover a exploração no comportamento dos liderados. Por outro lado, quando a atividade de inovação exige implementação (resultados e produtividade), o líder deve adotar comportamentos de fechamento de modo a promover a exploração nos comportamentos dos liderados. Esta alternância entre criatividade e implementação requer flexibilidade comportamental do líder.

Figura 2 – Modelo de Liderança Ambidestra proposto por Rosing et al. (2011)



Fonte: Rosing et al. (2011)

Rosing et al. (2011) não restringem a alternância e tensão entre comportamentos de abertura e fechamento a estágios específicos do processo de inovação, indicando que a alternância entre estes comportamentos seriam permanentemente necessárias.

A literatura revisada a respeito de ambidestria e inovação, sugere que o valor da ambidestria individual para o desempenho inovador reside na integração de requisitos contraditórios e tensões paradoxais (Rosing & Zacher, 2017). Mom et al. (2007; 2009), por exemplo, argumentam que gerentes ambidestros: são capazes de desempenhar papéis múltiplos; se engajam em atividades muito diferentes; e utilizam o pensamento paradoxal. Eles definem a ambidestria como a orientação comportamental dos gerentes para combinar atividades relacionadas à exploração e exploração em um determinado período de tempo.

Papachroni et al. (2016), sugerem que, ao seguir uma estratégia ambidestra, os atores estão ativamente envolvidos na gestão das tensões emergentes através de um processo de interpretação da tensão com base em sua orientação estratégica e nível organizacional. Nesse sentido, os autores argumentam que diferentes percepções da relação entre inovação e eficiência

(que são complementares, conflitantes e inter-relacionadas) resultam em diferentes abordagens de gerenciamento (integração, equilíbrio temporal ou separação).

Evidências de trabalhos empíricos sobre liderança ambidestra e inovação apoiam a noção de que a liderança ambidestra melhora o desempenho inovador (Rosing & Zacher, 2017) tanto no nível do indivíduo (Zacher & Wilden, 2014) como no de equipe (Zacher & Rosing, 2015). Em um estudo recente, Zacher et al. (2016) demonstram que a combinação de comportamentos exploratórios e exploradores tem impactos positivos no desempenho inovador individual. A ambidestria, especialmente em nível individual, é uma construção dinâmica, pois o envolvimento de uma pessoa em comportamentos exploratórios e exploratórios varia ao longo do tempo. Para entender a flutuação temporal da ambidestria e suas consequências (como desempenho inovador) é necessário um foco na pessoa. A pesquisa de Rosing e Zacher (2017) mostrou que o desempenho inovador individual não só varia entre, mas também nas pessoas, argumentando que os indivíduos precisam se envolver em altos níveis de exploração e exploração para gerar e implementar ideias com sucesso (Bledow, Frese, Anderson, Erez, & Farr, 2009; Rosing, et al., 2011; Rosing & Zacher, 2017).

Bledow et al. (2009) argumentam que a ambidestria pode assumir formas diferentes dependendo dos níveis de integração e separação de atividades. Para os autores as atividades podem ser separadas em diferentes subsistemas dos pontos de vista estrutural ou temporal (Gupta, Smith, & Shalley, 2006). No processo de desenvolvimento de produtos, alguns membros da equipe podem se concentrar em sugerir ideias radicalmente novas, enquanto outros se concentram em examinar a viabilidade e a utilidade das ideias; ou as mesmas atividades podem ser realizadas por um indivíduo sozinho, alternando entre criar ideias sem restrições e avaliar e selecionar ideias.

A ambidestria se refere à coexistência regulada de características que podem parecer incompatíveis de uma perspectiva dicotômica, mas que possuem um valor funcional para a inovação (Bledow, Frese, & Mueller, 2011). Nesse sentido, de acordo com os autores, a liderança ambidestra assume diferentes formas, dependendo das condições contextuais. Bledow et al. (2011) discutem a cultura como uma condição contextual importante que tem implicações para uma liderança ambidestra efetiva. Os autores trazem algumas questões para pesquisas futuras relacionados aos antecedentes cognitivos, comportamentais, culturais e estruturais da ambidestria, bem como as condições de fronteira para a eficácia de diferentes estratégias para lidar com demandas conflitantes de inovação (Bledow et al., 2011).

Alguns questionamentos foram, recentemente, discutidos por Hunter et al. (2017) que consideram a ambidestria muito estressante para os líderes devido às mudanças constantes entre os comportamentos de exploração e exploração. Para eles, a ambidestria comportamental e a liderança ambidestra são, na melhor das hipóteses, soluções imperfeitas para liderar a inovação. Os autores propõem, que, como uma extensão do princípio do investimento da teoria da conservação dos recursos, uma abordagem de liderança dual pode aliviar muitos desses desafios dos líderes. Em especial a presença de um segundo líder pode adicionar recursos à inovação e, por sua vez, diminuir o conflito de funções inerentes à liderança de processos de geração e implementação de ideias criativas (Hunter et al., 2017).

## 5. CONCLUSÕES

A teoria da liderança ambidestra é uma abordagem emergente que busca contribuir para a compreensão da liderança em processos de inovação. A teoria descreve dois comportamentos distintos, mas complementares, por meio dos quais os líderes podem melhorar os comportamentos de exploração e exploração dos liderados e a eficiência dos processos de inovação. A análise da literatura sobre liderança ambidestra demonstra a necessidade de mais investigação tanto sob o ponto de vista teórico como sob o ponto de vista empírico, pois se trata de um tema importante, mas ainda incipiente. Em especial, sob a perspectiva da inovação, considerando a diversidade de abordagens e modelos teóricos dos processos inovadores nas organizações intensivas em conhecimento, fica evidente as oportunidades de desenvolvimento e aportes às teorias de liderança.

## REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. (2000). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B. S. (eds), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 22). Elsevier Science.
- ANDERSON, N., DE DREU, C. K., & NIJSTAD, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 147-173.
- BLEDOW, R., FRESE, M., & MUELLER, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: the influence of culture. In M. L. William H. Mobley, *Advances in Global Leadership* (Vol. 6, pp. 41 – 69). Emerald Group Publishing Limited.

- BLEDOW, R., FRESE, M., ANDERSON, N. R., EREZ, M., & FARR, J. L. (2009). A dialectical perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives and Practice*, pp. 305-337.
- BONESSO, S., GERLI, F., & SCAPOLAN, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, pp. 392-405.
- GIBSON, C., & BIRKINSHAW, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, pp. 209-226.
- GOOD, D., & MICHEL, E. (2013). Individual Ambidexterity: Exploring and Exploiting in Dynamic Contexts. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*, 147, pp. 435-453.
- GUPTA, A. K., SMITH, K. G., & SHALLEY, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 693-706.
- HARPER, S. C., & PORTER, T. W. (2011). Innovate or Die. Industrial Engineer. *Industrial Engineer*, 43(9), pp. 34-39.
- HUNTER, S., CUSHENBERY, L. D., & JAYNE, B. (2017). Why dual leaders will drive innovation: Resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. *Journal of Organizational Behaviour*, 38, pp. 1183-1195.
- MARCH, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, pp. 71-87.
- MOM, T. J., VAN DEN BOSCH, F. A., & VOLBERDA, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44, pp. 910-931.
- MOM, T. J., VAN DEN BOSCH, F. J., & VOLBERDA, H. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20, pp. 812-828.
- PAPACHRONI, A., HERACLEOUS, L., & PAROUTIS, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation-efficiency tensions. *Human Relations*, 69, pp. 1791-1822. doi:DOI: 10.1177/0018726715625343
- PROBST, G., RAISCH, S., & TUSHMAN, M. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, pp. 326--334.
- RAISCH, S., & BIRKINSHAW, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34:3, pp. 375-409.
- ROSING, K., & ZACHER, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, pp. 694-709.
- ROSING, K., FRESE, M., & BAUSCH, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, pp. 956-974.
- ROSING, K., ROSENBUSCH, N., & FRESE, M. (2010). Ambidextrous leadership in the innovation process. In *Innovation and international corporate growth* (pp. 191-204). Berlin: Springer Berlin Heidelberg.



- STOKER, J. I., LOOISE, J. C., FISSCHER, O. A., & DE JONG, R. D. (2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R&D teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 7, pp. 1141-1151.
- TORRACO, R. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, p. 356.
- TUSHMAN, M. L., & O'REILLY, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, pp. 8-30.
- VERA, D., & CROSSAN, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, pp. 222-240.
- VOIGT, T. (2014). Ambidextrous leadership in innovation management processes: Exploring the dynamics of opening and closing leadership behaviors at different levels of the Stage-Gate model. *Thesis presented to the MSc degree in Business Administration*. University of Twente.
- WEST, M. A., & FARR, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. WEST, & J. L. FARR, *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester: John Wiley & Sons,.
- ZACHER, H., & ROSING, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, pp. 54-68.
- ZACHER, H., & WILDEN, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 813-820.
- ZACHER, H., ROBINSON, A. J., & ROSING, K. (2016., March). ZACHER, H; R Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation Behaviours. *The Journal of Creative Behaviour*, 50, pp. 24-46.
- ZURAIK, A. (2017). A Strategic Model for Innovation Leadership: Ambidextrous and Transformational Leadership within a Supportive Climate to Foster Innovation Performance. California, United States.

---

<sup>1</sup> Joseph Alois Schumpeter, economista da primeira metade do século XX, foi um dos primeiros a considerar as inovações tecnológicas como motor do desenvolvimento capitalista.

Agradecimentos: Este trabalho recebeu o apoio financeiro parcial da CAPES - Brasil