

UM ESTUDO DA QUESTÃO DA AMBIDESTRIA GERENCIAL SOB O ENFOQUE DOS MODELOS MENTAIS

FLÁVIO BRESSAN
bremat@terra.com.br
BREMAT Institute for

Resumo: O ambiente VUCA requer que a empresa otimize o uso de suas competências por meio de melhorias incrementais para a otimização da eficiência – exploração, enquanto explora novos domínios produto-mercado pela adoção de estratégias e inovações disruptivas - exploração. Juntas constituem a ambidestria. Apesar do progresso trazido por estudos empíricos sofisticados, há apenas limitada compreensão sobre a ambidestria no nível gerencial e seus antecedentes ainda permanecem como um gap crítico na literatura. Como as escolhas estratégicas podem ser conectadas às características individuais - processos de percepção, processamento e uso das informações, endereçar a questão da ambidestria gerencial por meio dos modelos mentais (MM) mostrou-se uma via promissora para explicar os antecedentes da ambidestria gerencial. Este trabalho analisa a ambidestria sob a ótica dos MM – operacional (MMO) e estratégico (MME), apresenta dados de levantamento com 197 participantes de programas MBA (101/51,3% sexo feminino; 96/48,7%; sexo masculino) e conclui que o MME é o mais propício para lidar com a ambidestria. Estes dados indicam a relevância do trabalho para esta área de estudo; apresenta uma metodologia para obtenção de indicadores sobre os MMs e ambidestria gerencial e para identificação da predisposição e motivação pessoais para um comportamento gerencial propício para lidar com a orquestração das demandas da ambidestria organizacional.

Palavras Chave: Modelos Mentais - Ambidestria Gerencia - Exploração - Exploração -

1. INTRODUÇÃO

O desafio de adaptar-se a um ambiente de negócios mutante, complexo e, às vezes, disruptivo requer que a empresa não somente otimize o uso do conhecimento, das competências e da tecnologia de que dispõe, mas, também, explore novos domínios do conhecimento e novos mercados (MARCH, 1991; LEVINTHAL; MARCH, 1993; BROWN; EISENHARDT, 1998; BIRKINSHAW; GUPTA, 2013; KELLER; WEIBLER, 2014). O ritmo acelerado da crescente complexidade do atual mundo globalizado tem gerado dificuldades para tomada de decisões estratégicas (SCHMITT; PROBST; TUSHMAN, 2010). Para sobreviver e prosperar nesse ambiente, as empresas devem, no curto prazo, aprimorar o alinhamento da estratégia com sua estrutura e cultura para otimizar os resultados. Para continuar a ser bem sucedida no longo prazo, muitas vezes, ela necessita destruir o alinhamento que possibilitou seu sucesso (TRUSHMAN; O'REILY, 1996). A garantia de sucesso no curto e no longo prazos requer a competência para gerenciar simultaneamente mudanças incrementais e mudanças disruptivas. Esta capacidade tem sido referida como ambidestria gerencial (VAHLNE; JONSSON, 2017).

A abordagem da ambidestria gerencial evidencia uma questão central que está ligada às decisões tomadas como resposta aos desafios, oportunidades e ameaças do ambiente de negócios. Esta questão tem recebido abordagens diversas e uma que tem recebido destaque refere-se às escolhas e decisões sobre o domínio mercado-produto: exploração de novos domínios produto-mercado, denominada exploração (*exploration*) e a otimização (ampliação) dos atuais domínios produto-mercado, denominada exploração (*exploitation*) (MARCH, 1991; LEVINTHAL; MARCH, 1993; EISENHARDT; FURR; BINGHAM, 2010).

A análise da literatura aponta que tem havido um crescente número de estudos empíricos sofisticados sobre como fazer o balanço entre exploração e exploração no nível corporativo, das unidades de negócios e das equipes sobre como obter esta ambidestria. Isso tem propiciado considerável progresso na compreensão sobre como as empresas lidam com o problema da ambidestria, mas pouco se sabe sobre os gestores que tomam estas decisões (KELLER; WEIBLER, 2014; RAISCH *et al.*, 2009; BRESSAN, 2018), mas, infelizmente, há apenas uma limitada compreensão sobre a ambidestria no nível gerencial e os antecedentes da ambidestria gerencial ainda permanecem como um *gap* crítico na literatura (EISENHARDT *et al.*, 2010; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; BRESSAN; MORINI; INÁCIO JUNIOR, 2020) e a compreensão da ambidestria gerencial tem sido um desafio para os pesquisadores e para as empresas, como demonstram os trabalhos de Papachroni, Heracleous e Paroutis (2016) que estudam o comportamento dos gerentes diante das tensões geradas pela demanda de ambidestria nas organizações, o de Awojide, Hodgkinson, e Ravishankar (2018) sobre como ocorre a orquestração da ambidestria gerencial no nível operacional e o de Wu, Wood, Chen, Meyer, e Liuz (2020) que endereçam a questão da ambidestria gerencial e a inovação.

Considerando-se que o processo de escolha e decisão dos gestores está conectado às suas características individuais (GALLEN, 2006), e estas características estão ligadas aos modelos mentais, definidos como o processo de percepção, processamento e uso das informações, endereçar a questão da ambidestria gerencial por meio dos modelos mentais pode ser uma via promissora (ALLINSON; CHELLY; HAYES, 2000; BRAZEAL *et al.*, 2008; BRESSAN; TOLEDO, 2013), e constituiu numa das alternativas para explicar porque diferentes gestores, operando em um mesmo setor e diante de um mesmo ambiente de negócios, fazem escolhas diferentes. Desta forma, este projeto objetivou investigar a existência de relações entre a ambidestria gerencial e as escolhas e decisões estratégicas sob o enfoque dos modelos mentais.

Para isso, aborda a questão da ambidestria gerencial e a questão dos modelos mentais e sua relação com o comportamento ambidestro. A partir destas considerações são estabelecidas proposições sobre o relacionamento entre a ambidestria – exploração e exploração - e os modelos mentais investigadas por meio de levantamento junto a

profissionais participantes de programas MBA e conclui que o MME é o mais propício para lidar com as para lidar com a orquestração das demandas da ambidestria organizacional

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Considerando-se que a dinâmica do ambiente de negócios requer que os gestores um comportamento ambidestro e considerando que diferentes modelos mentais irão conduzir a diferentes escolhas e decisões estratégicas diante de um mesmo ambiente de negócios, o problema de pesquisa pode ser definido como: *Qual a relação possível entre os modelos mentais e a ambidestria gerencial?*

3. OBJETIVOS DO ESTUDO

O objetivo geral da pesquisa foi examinar a relação os modelos mentais e a ambidestria gerencial, definida como a “orientação comportamental de um gerente para combinar as atividades de prospecção – exploração - e de otimização – exploração – em um determinado período de tempo” (MOM et al., 2009, p. 812). Decorrente deste objetivo geral, este estudo tem como objetivos específicos: [1] Identificar a preferência pelas estratégias de exploração e exploração dos profissionais envolvidos no levantamento proposto; [2] Identificar os modelos mentais e [3] verificar se há relações significativas eles.

A identificação destas possíveis relações pode ajudar cada gestor, em conhecendo seu modelo mental e sua preferência pela estratégia de exploração e exploração, a evitar ou reduzir obliquidades geradas em uma análise estratégica do ambiente de negócios. A identificação destas relações pode favorecer a superveniência de escolhas e decisões estratégicas mais efetivas conduzindo, como consequência, a um posicionamento estratégico mais adequado na busca de vantagem competitiva sustentada.

Do ponto de vista acadêmico, este projeto de pesquisa e seus resultados podem trazer contribuições para subsidiar e fomentar estudos e debates no campo da Gestão Estratégica sobre as escolhas e decisões estratégicas e para ajudar a compreender a relação entre os modelos mentais e as escolhas e decisões estratégicas e evitar os vieses que possam trazer. Sob a ótica da gestão os resultados ensejam oportunidade para uma melhor compreensão da questão da ambidestria e o desenvolvimento de programas para capacitar executivos e gerentes para uma gestão ambidestra dos negócios (CHANDRASEKARAN et al., 2012).

4. MARCO TEÓRICO

Considerando o objetivo deste projeto, faz-se necessário abordar a questão da ambidestria– exploração e exploração, os modelos mentais – operacional e estratégico e as possíveis relações entre eles.

4.1 AMBIDESTRIA GERENCIAL: EXPLORAÇÃO E EXPLOTAÇÃO

As organizações, para responderem às oportunidades do mercado, normalmente se valem da melhoria e do aprimoramento de seus produtos e serviços por meio de melhorias e inovações incrementais, da mesma forma que, em muitas ocasiões, elas necessitam realizar inovações disruptivas. Estas atividades são denominadas exploração e exploração. De acordo com March (1991, p. 71),

A exploração inclui coisas captadas por termos tais como pesquisa, variação, a assunção de riscos, a experimentação, jogo, a flexibilidade, a descoberta e inovação
 A exploração inclui coisas como refinamento, seleção, produção, eficiência, seleção, implantação, execução.

A exploração refere-se ao uso das competências que ela possui e a exploração refere-se à busca, desenvolvimento e uso de novas competências (MARCH, 1991; KELLER; WEIBLER. 2014). Desta forma, a exploração está ligada à desvinculação e destruição do modo usual de atividade e que tem garantido o sucesso da empresa, para propiciar condições para a experimentação, flexibilidade, descoberta e inovação. Por seu lado, a exploração tem

como objetivo a otimização das competências operacionais em uso e está relacionada com o engajamento, seleção, refinamento, escolha, produção e eficiência na *performance* (LAUREIRO-MARTINEZ et al., 2015).

De modo geral, os gerentes apresentam preferência ou pela exploração ou pela exploração. Gerentes com preferência pela estratégia de exploração tendem a focar os resultados operacionais (custo x lucro), mantendo um foco mais interno voltado para a eficiência das operações e ênfase no foco no cliente na relação com o mercado (necessidades atuais). Buscam o desenvolvimento e o domínio das competências operacionais dentro de uma estrutura hierárquica formal, com normas e procedimentos bem definidos e sob uma cultura conservadora, com a valorização de decisões de baixo risco e em conformidade com as normas, apresentando um estilo de liderança que valoriza a hierarquia (O'REILLY; TUSHMAN, 2008; YIGIT, 2013 BRESSAN; TOLEDO, 2013)

Por seu lado, gerentes com preferência pela estratégia de exploração tendem a focar a inovação e o crescimento dos negócios, mantendo um foco mais interno voltado para a eficácia das operações e ênfase no foco do cliente na relação com o mercado (resolver as dores dos clientes). Buscam o desenvolvimento e a valorização das competências empreendedoras, dentro de uma estrutura hierárquica aberta e flexível sob uma cultura que valoriza a assunção de risco com objetivos definidos, a velocidade, a flexibilidade e a experimentação, muitas vezes sobrepujando as normas e procedimentos, apresentando um estilo de liderança que valoriza a autonomia a a auto condução. (O'REILLY; TUSHMAN, 2008; YIGIT, 2013, BRESSAN; TOLEDO, 2013) (Tabela 1)

Tabela 1. Comparação do foco gerencial: exploração x exploração

Foco Gerencial	Explotatórios	Exploratórios
Intenção estratégica	Custo, lucro	Inovação, crescimento
Relações com o mercado	Foco no cliente	Foco do cliente
Tarefas críticas	Operações, eficiência, Inovação incremental	Novos produtos/ mercados, inovação disruptiva
Foco das Competências	Operacionais	Empreendedoras
Estrutura	Formal, mecanicista	Adaptativa, integrativa
Controles recompensa,	margens, produtividade,	Marcos, crescimento
Cultura	Eficiência, conservadora – decisões de baixo risco, qualidade controlada.	Assunção de riscos do, velocidade, flexibilidade, experimentação
Estilo de liderança	Autoritário, de cima para baixo	Visionário, envolvido. Valoriza a autonomia e a auto condução

Fonte: Adaptado de O'Reilly e Tushman, (2008); Yigit (2013); Bressan e Toledo, (2013)

O uso destas duas competências e a alternância entre elas é referido na literatura como ambidestria corporativa e gerencial (MOM et al, 2014. LAUREIRO-MARTINEZ et al. 2015). Contudo, o engajamento nestas atividades é difícil por causa das diferenças fundamentais entre os sistemas lógicos subjacentes e porque elas competem pelos recursos escassos de tempo, dinheiro e capital humano” (KELLER; WEIBLER; 2014).

A busca pela compreensão deste *trade-off* tem gerado um considerável número de sofisticados estudos empíricos e conceituais que aprofundaram o entendimento sobre como realizar o balanço entre a exploração e a exploração nos níveis corporativos, das unidades estratégicas de negócios e como obter a ambidestria corporativa (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2009; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Se, de um lado, considerável progresso tem sido feito para compreender como as empresas lidam com o problema da ambidestria (GOOD; MICHEL, 2013), do outro, pouco se sabe

sobre como gerentes e executivos tomam estas decisões. São os gerentes que têm a incumbência de implantar estratégias que possibilitem às organizações se tornarem ambídestras na prática (KELER; WEIBLER, 2014; PROBST; RAISCH; TUSHMAN, 2011) e, por isso, se defrontam com o dilema e o desafio da implementação da estratégia de exploração e da estratégia de exploração (MON et al, 2014).

A ambídestria gerencial tem sido definida como a orientação comportamental de um gerente para combinar as atividades de prospecção – exploração - e de otimização – exploração – em um determinado período de tempo (MOM et al., 2009, p. 812; GIBSON; BIRKINSHAW 2004; O'REILLY; TUSHMAN, 2004; TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Um dos pontos críticos da gestão ambídestra reside em definir quais são e como desenvolver as competências gerenciais para fazer o balanço e gerenciar o conflito gerado pela confrontação dos dois tipos de atividade, que é uma questão ser respondida (LAUREIRO-MARTÍNEZ; BRUSONI; ZOLLO, 2010).

Por outro lado, resultados de pesquisa sobre cognição e os modelos mentais têm apontado que as pessoas apresentam preferências por um dos modelos mentais, seja pelo operacional ou pela estratégico, uma vez que esta preferência seria derivada do modo distinto de percepção, processamento e uso do que foi percebido (KELLER; WEIBLER, 2014), pois, mesmo possuindo os dois modelos, como a mão direita e a mão esquerda, o modo preferido será desenvolvido pelo uso e o modo não preferido não será desenvolvido, permanecendo primitivo (PEARMAN; LOMBARDO; EICHINGER, 2008; SPAGNOL; CAMPOS; BRESSAN; LI, 2015).

3.2 OS MODELOS MENTAIS

Modelos mentais, também referidos como estilos cognitivos (JOHNSON; DENIS; DELLINGER, 2008, GALLÉN, 2006; JOHNSON et al., 2005; MACCARTHY, 2003), são construtos teóricos desenvolvidos para ajudar na descrição, compreensão e explicação da maneira pela qual se percebe, processa as informações e as utiliza para a tomada de decisão. Padrões constantes de acionamento automático na interação com o ambiente, os modelos mentais são uma descrição do modo padrão ou habitual de atividade intelectual e cognitiva, resultante da combinação do padrão de percepção com o modo de organização e uso do conteúdo e com o modo de tomada de decisão (JUNG, 1991; SILVA, 1992; KEIRSEY; BATES, 1978, HAAS; HUNZIKER, 2014).

Para a definição do modelo mental, as diferenças no modo de percepção – concreta ou global – são as primeiras consideradas pelo fato de que, como a percepção é o modo como as pessoas coletam informações sobre o mundo, o que é percebido influencia as outras funções (KEIRSEY; BATES, 1978; KROEGER; SILVA, 1992; PEARMAN et al., 2008; THUESSEN, 1992; TIEGER; BARON-TIEGER, 1998, BRESSAN; TOLEDO, 2013)

O modo de percepção concreta se caracteriza pela coleta de dados fatuais e concretos, focadas em 'o que é'; a sua segunda preferência será o uso das informações: se vai organizá-las para um uso de forma planejada ou se vai continuar a buscar informações para solucionar problemas emergentes, de forma oportunística ou improvisada.

O modo de percepção global se caracteriza pela coleta de dados abstratos e conceituais e focados em 'o que pode ser'; sua segunda preferência será por organizar estas informações para formular possibilidades e tomar decisão, seja com base na lógica ou de modo racional, ou de modo a considerar os valores, ideias e interesses das pessoas (KEIRSEY; BATES, 1978; KROEGER; THUESSEN, 1992; PEARMAN et al., 2008; SILVA, 1992; TIEGER; BARON-TIEGER, 1998). Considerando-se a proposição de que percepção, organização e uso da informação caracterizam o modelo mental, e traduzindo o interesse em "o que é" como foco fatural e no "aqui e agora" e "que pode ser" como "possibilidade" pode-se propor de dois tipos de modelo mental: operacional e estratégico.

a. Modelo Mental Operacional (MMO)

Caracteriza-se pelo foco na operação e pela busca da precisão, confiabilidade, eficiência, prudência, disciplina e conformidade, demonstra preocupação mais acentuada com a resolução de problemas mais do que encontrá-los. Privilegia reduzir a ocorrência de problemas pela maximização da eficiência e pela melhoria, mantendo as condições existentes. Demonstra preferência pela elaboração de planos (operacionais) e se sentem felizes com seu cumprimento. É rápido na tomada de decisões e, uma vez tomada a decisão, isto não mais o preocupa. Raramente desafia as regras, normas e políticas a não ser sob forte e explícito apoio de seus superiores. Estes gerentes dão preferência por posições que lhes permitam trabalhar com o que é concreto e suas aplicações práticas, tomar decisões baseados em dados objetivos e fatos concretos e que possibilitem que os trabalhos possam ser executados em um processo sequencial voltado para a realização dos objetivos imediatos. São eficientes ao lidarem com melhorias incrementais nos processos e produtos sob sua responsabilidade.

b. Modelo Mental Estratégico (MME)

Caracteriza-se pela baixa aderência a normas, às vezes considerado indisciplinado, é capaz de pensamento tangencial e de uma abordagem inovadora para tarefas e situações problemas. Gosta de identificar problemas e de encontrar soluções para problemas complexos. Focado nas possibilidades futuras, tende a ser visionário, com habilidade para estabelecer o que o empreendimento necessita para ser mais efetivo no futuro e a assumir o controle em situações com baixa estruturação e geralmente questiona as regras e procedimentos. Autoconfiante em suas ideias e proposições, aplica-se para transformar ou criar novo sistema organizacional. Pode ser insensível às pessoas por privilegiarem a racionalidade ou colocar as pessoas como centrais no processo se basearem suas decisões em valores. No trabalho, preferem atuar em atividades que estejam orientadas por um planejamento global e sem atenção aos detalhes, voltado para a identificação e exploração de novas possibilidades. Seu desempenho se caracteriza por proposições não usuais e geralmente criativas e inovadoras e suas decisões são baseadas em orientações gerais e, muitas das vezes, intuitivas e baseadas em hipóteses, cuja avaliação é feita apenas por especulação, pois geralmente não se baseiam em experiências anteriores.

Estas definições apontam o potencial da abordagem dos modelos mentais para o estudo das características dos gestores e suas escolhas e decisões estratégicas relacionadas com a ambidestria, ou seja, a relação entre os modelos mentais a ambidestria gerencial.

3.3 MODELOS MENTAIS E A AMBIDESTRIA GERENCIAL

No estudo da influência das características pessoais, os modelos mentais têm adquirido relevância por cobrir ampla gama de atividades da gestão operacional e da gestão estratégica. Como o engajamento das empresas e seus gerentes na exploração e na exploração tem sido relacionado com as escolhas e decisões estratégicas, será de interesse investigar a relação entre o engajamento gerencial na exploração ou exploração (MOM et al., 2009; KELLER: WEIBLER, 2014) e os modelos mentais (KEIRSEY; BATES, 1978; PEARMAN et al., 2008) uma vez que pode haver relação entre eles, o que ajudaria na compreensão das ambidestria gerencial.

As características individuais indicadas pelo modelo mental estratégico têm sido relacionadas com possibilidades, flexibilidade, curiosidade, inovação, experimentação e pensamento estratégico. Por seu lado, as pesquisas indicam que a exploração incorpora e está relacionada com atividades que implicam em distanciar-se do conhecimento existente, desfiar o status quo, buscar novas oportunidades, experimentar novas abordagens e inovação. (MOM et al., 2007).

Estudos como o de Keirse e Bates (1978), Silva (1992), Pearman et al. (2008) e Haas e Hunziker (2014) indicam que pessoas com modelo mental operacional (MMO) preferem

atividades mais relacionadas com os objetivos definidos, preferindo atividades e decisões baseadas no conhecimento e na experiência passada e na melhoria incremental dos processos em uso como meio para aumentar a eficiência, que podem ser exploradas para atingir os objetivos definidos.

Por seu lado, o tratamento dado à exploração indica uma demanda por atividades relacionadas com a otimização do conhecimento e das competências existentes, isto é, melhorias incrementais nas rotinas, aplicação de padrões estabelecidos, ou foco na produção para aumentar a confiabilidade de um processo e do conhecimento em uso (MARCH, 1991; HOLMQVIST, 2004; IRELAND; WEBB, 2009; HAAS; HUNZIKER 2014). Considerando-se as similaridades apontadas, pode-se conjecturar que um gestor que apresente a predominância do MMO deverá então demonstrar preferência pela exploração (Tabela 2).

Tabela 2 Relação proposta entre os modelos mentais e a ambidestria

MODELOS MENTAIS	AMBIDESTRIA
<p>Modelo Mental Operacional (MMO): preferem atividades mais relacionadas com os objetivos definidos, preferindo atividades e decisões baseadas no conhecimento e na experiência passada e na melhoria dos processos em uso como meio para aumentar a eficiência, que podem ser otimizadas para atingir os objetivos definidos</p>	<p>Exploração: demanda por atividades relacionadas com a otimização do conhecimento e das competências existentes, isto é, melhorias incrementais nas rotinas, aplicação de padrões estabelecidos, ou foco na produção para aumentar a confiabilidade de um processo e do conhecimento em uso. Além disso, a exploração defende o status quo e as rotinas estabelecidas e que, para atingir os objetivos estabelecidos é preciso que as tarefas sejam realizadas de modo acurado e acordo com os métodos e padrões definidos. O desempenho de exploração caracteriza-se pelo foco no que é real e aplicações práticas, pelas decisões baseadas em fatos concretos e dados objetivos, pela adoção de abordagem sequencial e prática na execução dos trabalhos, com sugestões diretas e práticas para a melhoria incremental.</p>
<p>Modelo Mental Estratégico: preferência por possibilidades, flexibilidade, curiosidade, inovação, experimentação e pensamento estratégico. Tendem a se engajar em mudanças e a buscar por novas maneiras de fazer as coisas</p>	<p>Exploração: incorpora e está relacionada com atividades que implicam em distanciar-se do conhecimento existente, desfiar o status quo, buscar novas oportunidades, experimentar novas abordagens e inovação. Implica no desenvolvimento de atividades novas e não conhecidas que exigem novos conhecimentos e competências, requerem flexibilidade para mudar as perspectivas e os trabalhos rotineiros, disposição para novas experiências e para se engajar no desenvolvimento de novas ideias. O desempenho típico da exploração caracteriza-se por trabalho orientado para possibilidades, sem muita atenção a detalhes específicos, implementação de ações inovadoras e orientadas por uma visão geral mais do que orientação detalhada, caracterizada por proposições originais incomuns, pela tomada de decisões baseadas em orientações gerais, cuja previsão de erros seja feita apenas por especulação.</p>

Fonte: Keirse e Bates (1978); Silva (1992); Mom et al. (2007); Pearman et al. (2008); Haas e Hunziker (2014); Bressan (2018), George e Zhou (2011).

A abordagem dos modelos mentais indica que há diferenças no modo como as pessoas captam, processam e utilizam as informações e fazem julgamentos. Por outro lado, as escolhas e decisões estratégicas entre a exploração e a exploração são resultantes do modo como o gestor percebe o ambiente de negócios e como processa estas informações para depois tomar as decisões pertinentes. Desta forma, pode-se esperar a ocorrência de possível correlação entre os modelos mentais e o processo de escolha entre alternativas – exploração e exploração – para a formulação de estratégias. Assim, teoricamente, pode-se pressupor que cada modelo mental apresentará preferência distinta para a exploração ou para a exploração

4. METODOLOGIA

Para a avaliação do modelo mental foi utilizado o Questionário de Preferencias Pessoais (QIP), desenvolvido por Silva (1998). A autora reporta que, em testes qualitativos e quantitativos conduzidos durante o seu desenvolvimento, o QIP apresentou elevado nível de

validade de conteúdo e adesão à população estudada. O instrumento apresenta 26 variáveis: 5 para a análise das atitudes – introversão e extroversão; 7 para avaliação do modo de percepção – concreto e global; 7 se referem ao modo de decisão – lógico e por valores; e, 7 para avaliar o estilo de vida – planejado e improvisado. A instrução aos respondentes solicita que eles indiquem as próprias preferências sobre como geralmente cada um vê as coisas, como gosta de organizá-las, sobre como faz escolhas e como decide e enfatiza que cada um deve responder de “acordo com a sua tendência natural e espontânea de ser e de agir (ainda que, por vezes, as condições de trabalho e outras circunstâncias o levem a agir de modo contrário a essa tendência espontânea e natural)” (SILVA, 1992, p. 111)

Este questionário fornece uma medida útil dos modelos mentais, por meio da avaliação das funções mentais que as pessoas usam de modo consistente em diferentes circunstâncias da vida. Silva (1998) reporta que os testes qualitativos e quantitativos conduzidos durante o desenvolvimento do QIP indicaram que ele apresenta elevado nível de validade de conteúdo e de aderência à população.

Para a investigação das preferências em relação à ambidestria gerencial foi desenvolvido e validado um questionário baseado nas características de trabalho preferidas. O número de variáveis (inicialmente 20), após a validação, foram reduzidas para dez, sendo cinco para exploração e cinco para exploração, em uma escala de Likert de cinco níveis de concordância/discordância.

A aplicação foi realizada pelo próprio pesquisador e de forma presencial. Após o esclarecimento dos objetivos, metodologia e demais dados do protocolo (TCLE), os participantes foram convidados a participar da pesquisa. A amostra, intencional, foi composta por 206 participantes inscritos em programas MBA, sendo que dos questionários recebidos 197 foram considerados válidos. Destes respondentes, 71 (36,0%), possuíam formação em Administração, 20 (10,2%) em Engenharia, 58 (29,4%) em Propaganda e Publicidade, e 2 (1,0%) em Física e diversos outros profissionais (46/23,3%), sendo 101 do sexo feminino (51,3%) e 96 do sexo masculino (48,7%).

5. RESULTADOS OBTIDOS

Os dados obtidos pelo questionário foram submetidos à análise fatorial exploratória, sendo correlacionados com os dados obtidos no QIP para se verificar se haveria correlação entre os modelos mentais e os trabalhos preferidos, cuja descrição caracterizavam a preferência pela exploração e pela exploração. A avaliação do questionário sobre ambidestria apresentou um Alpha Cronbach = 0,86, e a análise fatorial (adequação) mostrou que cada variável está relacionada apenas a um único fator. (Tabela 3)

Tabela 3. Carga fatorial das variáveis do questionário

Variáveis da pesquisa	Ambidestria	
	Exploração	Exploração
1. Focalizar o que é real e as suas aplicações práticas	,558	
2. Tomar decisões baseadas em fatos concretos e dados objetivos	,509	
3. Adotar uma abordagem ordenada, passo a passo, na execução dos trabalhos	,701	
4. Fazer sugestões diretas e práticas	,736	
5. Fazer as coisas de maneira prática	,666	
6. Trabalhar orientado para as possibilidades e o que deveria ser, sem muita atenção a detalhes específicos.		,735
7. Fazer sugestões originais e incomuns		,588

8. Tomar ações orientadas por visão geral mais do que orientação mais detalhada	,600
9. Tomar decisões com base em orientações gerais e a previsão de erros seja feita apenas por meio de especulação	,617
10. Realizar o trabalho de maneira inovadora;	,371

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos resultados aponta uma possível relação entre modelo mental e a ambidestria gerencial. De acordo com os dados, foram encontradas relações significativas entre o modelo mental operacional e a preferência por um trabalho predominantemente voltado para a exploração, e uma relação entre o modelo mental estratégico e a exploração, o que mostra consistência com a proposição feita neste estudo. (Tabela 4).

Tabela 4. Relação entre os modelos mentais e ambidestria

MODELO MENTAL	AMBIDESTRIA		TOTAL	
	EXPLOTAÇÃO	EXPLORAÇÃO		
OPERACIONAL	Count	141	6	147
	% within	95,91	4,08	100,00
	% of total	71,57	3,04	74,62
ESTRATÉGICO	Count	14	36	50
	% within	28,0	72,0	100,00
	% of total	7,11	18,27	25,38
TOTAL	Count	155	42	197
	% within	78,68	21,32	100,00
	% of total	78,68	21,32	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Os dados encontrados na pesquisa indicam que do total dos gerentes avaliados 147 (74,62%) apresentam características que indicam preferência pelo modelo mental operacional e que 50 deles (25,8%) apresentam preferência pelo modelo mental estratégico, dados estes consistentes com os encontrados na literatura (Bressan: Toledo, 2013; BRESSAN, et al, 2020, por exemplo).

Os dados obtidos possibilitam, também, inferir haver uma relação entre os modelos mentais e a ambidestria gerencial. De acordo com os dados obtidos para esta amostra, os pesquisados que apresentaram como característica o MMO indicaram forte preferência por desenvolverem atividades relacionadas com a exploração (N = 141 / 95,91%) enquanto que os participantes que apresentaram como característica o MME demonstraram uma acentuada preferência pelas atividades relacionadas com a exploração (N = 36 / 72%)

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste projeto foi verificar a existência de relação entre as escolhas por exploração e exploração e os modelos mentais. Tendo como base as proposições iniciais feitas por March (1991) sobre a exploração e exploração e em diversos outros estudos, foi possível encontrar similaridades e possíveis relações entre os tipos descritos por estes autores e a descrição dos modelos mentais definidos a partir das proposições de Keirse e Bates (1987).

Ao examinar a relação os modelos mentais e a ambidestria gerencial, definida como a “orientação comportamental de um gerente para combinar as atividades de prospecção – exploração - e de otimização – exploração – em um determinado período de tempo” foi possível Identificar a preferência pelas estratégias de exploração e exploração dos profissionais envolvidos no levantamento proposto, sendo que 155 (78,68%) participantes indicaram preferência pela estratégia de exploração e 42 (21,32%) indicaram preferência pela exploração. Possibilitou também identificar os modelos mentais dos participantes: 147 (74,62%) participantes indicaram preferência pelo modelo mental operacional - MMO, e 50 (25,38) participantes indicaram preferência pelo modelo mental estratégico – MME.

Além disso, a análise da correlação entre eles indicou que 141 participantes (95,91%) indicaram preferência pelo MMO e preferência por uma estratégia de exploração (eficiência) e 36 participantes (72,0%) dos que indicaram preferência pelo MME também indicaram preferência pela estratégia de exploração, o que indica um nível de correlação significativa, dado que apenas 6 participantes (4,8%) indicaram preferência pelo MMO e pela estratégia de Exploração e 14 participantes (28,0%) indicaram preferência pelo MME e pela estratégia de exploração. Uma explicação para estes dados (MME + Exploração) talvez seja o fato de que os participantes, por estarem buscando especialização no MBA, possam estar sofrendo as pressões por resultados operacionais em suas posições nas empresas)

Esta correlação identificada pode ser de valia para os gestores, uma vez que, em conhecendo seu modelo mental e sua preferência pela estratégia de exploração e exploração, ajude-os a evitar ou reduzir obliquidades geradas em uma análise estratégica do ambiente de negócios. Além disso, a identificação destas relações pode favorecer a superveniência de escolhas e decisões estratégicas mais efetivas conduzindo, como consequência, a um posicionamento estratégico mais adequado na busca de vantagem competitiva sustentada.

Do ponto de vista acadêmico, este projeto de pesquisa e seus resultados indicam a relevância do trabalho para esta área de estudo; ele apresenta uma metodologia para obtenção de indicadores sobre os modelos mentais e a ambidestria gerencial com vistas à identificação da predisposição e motivação pessoais para a apresentação de um comportamento gerencial propício para lidar com a orquestração das demandas da ambidestria organizacional.

Ademais, os resultados podem se constituir em contribuições para subsidiar e fomentar estudos e debates no campo da Gestão Estratégica de negócios, sobre as escolhas e decisões estratégicas e para orientar e ajudar a compreender a relação entre os modelos mentais e as escolhas e decisões estratégicas e evitar os vieses que possam trazer. Sob a ótica da gestão, os resultados ensejam oportunidade para uma melhor compreensão da questão da ambidestria e o desenvolvimento de programas para capacitar executivos e gerentes para uma efetiva gestão ambidestra dos negócios (CHANDRASEKARAN; LINDERMAN; SCHROEDER, 2012).

Além desta compreensão, estes resultados indicam confirmação dessa correlação e poderá ser um indicador da possibilidade do desenvolvimento da ambidestria no nível gerencial por meio do desenvolvimento do modelo mental de menor preferência - MME, possibilitando, assim, uma atuação gerencial como orientação tanto no curto como no longo prazos, possibilitando um adequado desempenho em tarefas envolvendo requisitos ou horizontes temporais a priori conflitantes.

REFERÊNCIAS

ACEDO, F.J. & GALÁN J. L. Export stimuli revisited: The influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour. *International Small Business Journal*. Universidad de Sevilla, Espanha, 2011.

AWOJIDE, O.; HODGKINSON, I. R. & RAVISHANKAR, M. N. Managerial ambidexterity and the cultural toolkit in project delivery. *International Journal of Project Management*, v. 36, n. 8, pp 1019-1033, 2018

- BACHERT, C. M. D.; WECHSLER, S. M. & MACHADO, W. L.** Construção e validação do inventário de estilos de temperamento do professor (IETP). *Psico (Porto Alegre)*, v. 47, n. 1, p. 56-6, 2016.
- BENFARI, R. & KNOX, J.** Understanding your management style: beyond the Myers-Briggs Type Indicator, Lexington, MA - Lexington Books 1991
- BRESSAN, F.; MORINI, C.; INÁCIO JÚNIOR, E. & GARCIA FUENTES.** Unraveling the role of cognition in the internationalization process. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 15, n. 2, 2020.
- BRESSAN, F.** The Executive's personal characteristics Influences on the strategic decision-making process: does the mental model matter? In: *Closing the Gap Between Practice and Research in Industrial Engineering*. Springer, p. 19-28, 2018.
- BRESSAN, F.; SPAGNOL, G. S. & MIN, L. L.** Understanding differences in learning process: The mental model proposition. *Journal of Epilepsy and Clinical Neurophysiology*, v. 4, p. 63, 2015.
- BRESSAN, F., & TOLEDO, G.L.** A Influência das características pessoas do empreendedor nas escolhas estratégicas e no processo de tomada de decisão. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, v. 13, n. 3, pp. 309-324, 2013.
- BRIGGS MYERS, I. & MYERS, P. B.** Gifts Differing: Understanding personality type. Mountain View, CA: avies-Black Publishing, 1995.
- CHANDRASEKARAN, A.; LINDERMAN, K. & SCHROEDER, R.** Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of operations management*, v.30,n. 1-2, pp 134-151, 2012
- EISENHARDT, K. M.; FURR, N. R. & BINGHAM, C. B.** Crossroads -Micro foundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, v. 21, n. 6, p. 1263-1273, 2010.
- FELDER, R. M. & BRENT, R.** Effective strategies for cooperative learning. *Journal of Cooperation & Collaboration in College Teaching*, v. 10, n. 2, 2001.
- GALÁN J.; GALENDE J. & GONZÁLEZ J.** Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial*, 2000.
- HAAS, L. & HUNZIKER, M.** Building Blocks of Personality Type: A Guide to Using the Eight-process Model of Personality Type: Jung's Mental Processes. Telos Publications, 2014.
- HAMBRICK, D. C. & MASON, P. A.** Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, 193-206, 1984.
- HE, Z. L. & WONG, Y. P.** Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, v. 15, n. 4, pp. 481-494, 2004.
- JUNG, C. G.** Psychological types. Taylor & Francis, 2016.
- KELLER, T. & WEIBLER, J.** Behind managers' ambidexterity-studying personality traits, leadership, and environmental conditions associated with exploration and exploitation. *Schmalenbach Business Review*, v. 66, n. 3, pp. 309-333, 2014.
- LAUREIRO-MARTÍNEZ, D.; BRUSONI, S.; CANESSA, N. & ZOLLO, M.** Understanding the exploration-exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance. *Strategic Management Journal*, v. 36, n. 3, p. 319-338, 2015.
- LEVINTHAL, D. A. & MARCH, J.** The myopia of learning. *Strategic Management Learning*, v. 14, n. S2, pp. 95-112, 1993.
- MARCH, J. G.** Exploration and exploitation in organizational learning. *Organ. Sci.* 2, pp. 71-87, 1991.
- MYERS, I. & MYERS, P.** Gifts differing: Understanding personality type. Nicholas Brealey Publishing, 2010.
- NEAL, G. & NEAL, J.** Assessment of Keirse personality temperaments among aerospace electronics students. *International Journal of Professional Aviation Training & Testing Research*, v. 3, n. 1, 2009.
- O'REILLY, C. A. & TUSHMAN, M. L.** Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, v. 28, pp.185-206. 2008.
- PAPACHRONI, A., HERACLEOUS, L. & PAROUTIS, S.** In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation-efficiency tensions. *Human Relations*, v69, n 9, pp.1791-1822, 2016

PEARMAN, R R.; LOMBARDO, M M. & EICHERINGER, R W. You: Being more effective in your MBTI type. Lominger, 2006.

SILVA, M. D. L. R. D. Personalidade e escolha profissional: subsídios de Keirse e Bates para a orientação vocacional. São Paulo: EPU, 1992.

SPAGNOL, G. S.; CAMPOS, B. M. ; BRESSAN, F. & LI, L. M. . Brain activity in different levels of workplace organization applying 5S: an fMRI study using a search-based task paradigm. Journal of Epilepsy and Clinical Neurophysiology, v. 21, p. 48, 2015.

TIEGER, P. D.; BARRON, B. & TIEGER, K. Do what you are: Discover the perfect career for you through the secrets of personality type. Little, Brown, 2014.

VAHLNE, J. E. & JONSSON, A. Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE). International Business Review, 2017, n. 26 v.1, 57-70.

WU, J.; WOOD, G.; CHEN, X.; MEYER, M. & LIU, Z. (.) Strategic ambidexterity and innovation in Chinese multinational vs. indigenous firms: The role of managerial capability. International Business Review, v. 29, n.6, pp. 101652, 2020