



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE NO DESEMPENHO DO TRABALHADOR

INNOVATION AND CREATIVITY IN EMPLOYEE PERFORMANCE

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Universidade de Fortaleza, Brasil, E-mail: sergioforte@unifor.br

Macário Neri Ferreira Neto, Universidade de Fortaleza, Brasil, E-mail: macario@edu.unifor.br

Fábio Henrique Ribeiro Lira, Universidade de Fortaleza, Brasil, E-mail: fabio_casadabiblia@edu.unifor.br

Eliseu Sampaio Nogueira, Universidade de Fortaleza, Brasil, E-mail: eliseusn@uol.com.br

Resumo

Este artigo se centra no fenômeno da ambidestria, em nível individual dos empregados, em micro e pequenas empresas brasileiras, com o objetivo de verificar o impacto do contexto organizacional e a autoeficácia criativa na ambidestria individual no desempenho do trabalhador, moderados pelo gênero. A pesquisa contou com a participação de 180 respondentes, empregados de micro e pequenas empresas localizadas em cinco Estados brasileiros. Os questionários foram distribuídos por intermédio das redes sociais e apresentavam questões de verificação dos respondentes. Os dados foram tratados estatisticamente com a utilização de equações estruturais. Os dados propiciam concluir que o contexto organizacional e a autoeficácia criativa impactam, positivamente, na ambidestria individual e que a ambidestria individual impacta no desempenho individual do empregado. Com relação ao gênero, os resultados apontam que a ambidestria está mais fortemente vinculada ao gênero masculino, o que explica melhor o resultado do modelo. Como contribuições estão o avanço da discussão dos antecedentes da ambidestria individual com a inclusão da autoeficácia criativa e uma proposta de modelo, que explica o desempenho do empregado das micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Contexto Organizacional. Autoeficácia Criativa. Ambidestria Organizacional. Desempenho Individual.

Abstract

This article focuses on the phenomenon of ambidexterity at the individual level of employees in Brazilian micro and small firms with the aim of verifying the impact of organizational context and creative self-efficacy on individual ambidexterity on worker performance, moderated by gender. The research counted with the participation of 180 respondents, employees of micro and small companies located in five Brazilian states. The questionnaires were distributed through social networks and presented questions for verification of the respondents. The data were statistically treated with the use of structural equations. We concluded that the organizational context and creative self-efficacy impact positively on individual ambidexterity, and that individual ambidexterity impacts on individual employee performance. With regard to gender, the results indicate that ambidexterity is more strongly linked to the male gender, which better explains the result of the model. As contributions are the advancement of the discussion of the antecedents of individual ambidexterity with the inclusion of creative self-efficacy and a proposed model that explains employee performance in micro and small businesses.

Keywords: Organizational Context. Organizational ambidexterity. Creative Self-Efficacy. Individual Performance.

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas representam um componente vital da maioria das economias. No entanto, as características específicas das micro e pequenas empresas as tornam mais vulneráveis em mercados em rápida mudança; por exemplo, seus recursos financeiros e humanos são mais limitados do que os de empresas maiores e tendem a ser menos diversificados em suas atividades, o que reduz sua flexibilidade (Chowdhury, 2011).

Para manter o desempenho das micro e pequenas empresas, ao mesmo tempo inovador e adaptável, seus empregados devem focar em sua capacidade de, simultaneamente, realizar atividades de *exploitation*, isto é, focadas na exploração dos recursos atuais e seu refinamento, eficiência, implementação, e nas atividades de *exploration*, isto é, focadas na descoberta, flexibilidade, inovação (Mu, van Riel, & Schouteten, 2020), ou seja, a empresa espera que seu empregado aja de forma ambidestra.

Na busca dos antecedentes da ambidestria individual, Mu, van Riel e Schouteten (2020), em pesquisa que indentificou 56 estudos sobre os antecedentes da ambidestria individual, identificaram trabalhos com diversos tipos de antecedentes, entre esses identificaram o contexto organizacional e desempenho mediados pela ambidestria individual (Schnellbacher, Heidenreich, & Wald, 2019) e contexto organizacional, engajamento e ambidestria individual (Ajayi, Odusanya, & Morton, 2017).

Na pesquisa de Pertusa-Ortega, Molina-Azorín, Tarí, Pereira-Moliner e López-Gamero (2020) foram analisados 71 artigos sobre ambidestria individual, ao final sugeriram estudos futuros, entre esses a análise de novos antecedentes individuais e organizacionais, no caso deste artigo se tem a autoeficácia criativa.

Ademais, este trabalho apresenta um modelo que tem como base a pesquisa de Pertusa-Ortega et al. (2020), que sumariza os antecedentes e consequentes da ambidestria individual nos níveis organizacional e individual.

Nesse sentido, este trabalho objetiva integrar o contexto organizacional, que refere às medidas descritivas relacionadas à organização, como tamanho e escopo da empresa, estrutura gerencial e recursos internos (Ghobakhloo & Tang, 2015) e a autoeficácia criativa associada com diferentes medidas de criatividade e a geração de novas ideias dos empregados (Haase, Hoff, Hanel, & Innes-Ker, 2018) como antecedentes da ambidestria individual, que é a capacidade individual de buscar atividades de *exploitation* e *exploration* e encontrar sinergias entre essas (Mom, Van Den Bosch, & Volberda, 2009) e do desempenho individual, que consiste em contribuição de cada empregado no resultado organizacional (Viswesvaran & Ones, 2000). Assim, tem-se a seguinte questão de pesquisa: qual o impacto do contexto organizacional interno e a autoeficácia criativa na ambidestria individual com enfoque no desempenho organizacional quando moderados pelo gênero?

Nesse contexto, esta pesquisa tem por objetivo verificar o impacto do contexto organizacional e a autoeficácia criativa na ambidestria individual com foco no resultado do trabalhador, moderados pelo gênero.

Como contribuição se espera avançar no entendimento da importância da ambidestria individual nos resultados organizacionais, bem como a proposta de um modelo teórico que contribuirá para esse avanço.

Com relação à contribuição empírica se tem a amostra contendo empregados de micro e pequenas empresas e as análises com uso de equações estruturais e moderados pelo gênero. Deve-se acrescentar que estas contribuições ocorrem, em plena Pandemia, o que pode revelar resultados influenciados pelo ambiente turbulento ora vivido.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contexto Organizacional Interno

O ambiente organizacional envolve entender até que ponto o sistema de gestão dentro da organização incentiva as pessoas a desafiar práticas desatualizadas e até que ponto os gerentes usam metas de negócios e indicadores de desempenho para gerenciar seus negócios, estabelecendo padrões, de forma clara, e fazendo com que os funcionários trabalhem, voluntariamente, para atender a todas as expectativas (Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, & Zaragoza-Sáez, 2020).

Gibson e Birkinshaw (2004) sugerem um contexto organizacional interno que compreende fatores centrados no desempenho, como: a) flexibilidade, um ambiente que induz os funcionários a, voluntariamente, lutarem por objetivos ambiciosos; b) disciplina incentiva as pessoas a se esforçarem para atender às expectativas dos outros; c) suporte, que descreve um ambiente, no qual os funcionários são estimulados a prestarem assistência a outras pessoas; e, d) confiança, que induz a equipe a confiar nos compromissos de seus colegas.

Nesse sentido, independentemente das especificidades do objetivo, um contexto organizacional de disciplina é, nomeadamente, um contexto que estimula as pessoas a cumprirem os objetivos e expectativas acordados (Simsek, 2009), deve prevalecer na empresa para iniciar uma reação positiva no comportamento ambidestro. Isso pode ser alcançado vinculando objetivos a incentivos tangíveis ou intangíveis. O estabelecimento de tal abordagem depende de sistemas transparentes de medição de desempenho com altos níveis de transparência, que dependem de padrões claros (Schnellbacher et al., 2019).

Dessa forma, a capacidade de equilibrar *exploitation e exploration* depende de um contexto organizacional caracterizado pela interação de expansão, de disciplina e de confiança. Requer um contexto organizacional de apoio que incentive os indivíduos a fazerem seu próprio julgamento para melhor dividir seu tempo entre as demandas conflitantes de alinhamento e adaptabilidade (Gibson & Birkinshaw, 2004).

2.2 Autoeficácia Criativa

O conceito de autoeficácia se originou da teoria social cognitiva e se refere a um nível de confiança da capacidade de um indivíduo para completar o trabalho (Bandura, 1991). A autoeficácia foi identificada como uma motivação intrínseca significativa, que determina a persistência dos indivíduos na adversidade e os esforços que eles fazem para realizarem tarefas específicas (Bandura, 1991; Shao, Wang, & Feng, 2015).

Autoeficácia criativa se refere às crenças de um indivíduo em sua capacidade de gerar resultados criativos (Tierney & Farmer, 2002). A autoeficácia pode influenciar a atuação da capacidade de uma organização de criar, de estender ou de modificar, propositalmente, sua base de recursos (Helfat, Finkelstein, & Mitchell, 2007). A autoeficácia criativa é, particularmente, importante para aqueles na linha de frente, que têm contato direto com os clientes, pois atender às diversas necessidades dos clientes requer pensamento inovador e criativo (Slåtten, 2014).

É importante notar que esta definição restringe seu foco na autoeficácia à criatividade para tarefas relacionadas a uma função de trabalho específica e, portanto, conceitualmente diferente de uma autoeficácia mais geral, que se refere à crença mais holística de uma pessoa em si mesma por meio de vários contextos, domínios ou tarefas (Slåtten, 2014). Nesse sentido, autoeficácia criativa foi reconhecida como a autoavaliação do indivíduo sobre seu próprio comportamento em uma atividade inovadora. Quanto maior a autoeficácia criativa de um indivíduo, mais disposto ele estará a aprender e estudar coisas e conhecimentos novos espontaneamente (Tierney & Farmer, 2011).

2.3 Ambidestria Individual

A ambidestria individual foi desenvolvida, posteriormente, comparando-a com a ambidestria organizacional, que tem sido amplamente estudada na literatura existente (Zhang, Wei, & Van Horne, 2019). Sendo definida como dois conjuntos de comportamentos contraditórios e complementares que os indivíduos ambidestros deveriam ter (Mom, Van Den Bosch, & Volberda, 2007). Esta definição é apoiada por Laureiro-Martínez, Brusoni e Zollo (2010), que definem *exploitation* como um comportamento que ajuda a otimizar o desempenho da tarefa e *exploration*, como um comportamento que inclui a busca de alternativas e o distanciamento da tarefa atual.

Conceituando ambidestria, em nível individual, *exploitation* inclui melhorar, padronizar e projetar processos estabelecidos, coletar as melhores práticas de outros departamentos e aplicá-las ao próprio departamento (Gibson & Birkinshaw, 2004). Já *exploration* pode ser conceituada para se encontrarem novas ideias, tecnologias, paradigmas e conhecimento geral para mudar os processos existentes e encontrar maneiras excelentes de fazer negócios (March, 1991).

Da mesma forma, a *exploration*, em nível individual, é definida como comportamentos relacionados à experimentação, buscando formas alternativas de realizar uma tarefa e aprendendo com os erros. Ao explorar, os indivíduos se desviam das rotinas, experimentam algo novo e não confiam no conhecimento estabelecido. Em contraste, a *exploitation* individual envolve confiar na experiência anterior, colocar as coisas em ação e melhorar, gradativamente, as ações bem aprendidas. A *exploitation* envolve fazer as coisas como sempre foram feitas e confiar nas regras e rotinas existentes. Em essência, a *exploration* implica que os indivíduos aumentam a variabilidade de seu repertório de ação, enquanto a *exploitation* se refere aos comportamentos que diminuem a variabilidade das ações de um indivíduo (Gupta, Smith, & Shalley, 2006; Rosing & Zacher, 2017).

A ambidestria individual é necessária para a coordenação entre os funcionários dedicados à *exploration* e aqueles focados na *exploitation*; caso contrário, essas atividades de *exploration* e *exploitation* ficarão isoladas umas das outras, e a ambidestria na empresa não pode dar frutos.

A ambidestria individual apresenta um desafio, pois os indivíduos acabam sendo tendenciosos para o comportamento de *exploration* ou *exploitation*, e é tipicamente difícil alternar entre esses dois modos (Schnellbacher et al., 2019; Smith & Tushman, 2005).

2.4 Desempenho Individual

Desempenho individual é o valor agregado à organização, a partir das distintas manifestações comportamentais, que são realizadas por um funcionário ao longo de um intervalo padrão de tempo (Motowild, Borman, & Schmit, 1997). Desempenho individual é o valor estimado das ações individuais em organizações, que são adequadas para aumentar a eficácia das organizações (Tabiu, Pangil, & Othman, 2016).

Desempenho individual é definido como aquelas ações que são escaláveis, bem como resultados e condutas engajados pela força de trabalho, que contribuem para atingir os objetivos organizacionais (Viswesvaran & Ones, 2000).

O desempenho individual está relacionado ao grau que um funcionário expressa em capacidade de executar as tarefas atribuídas ou como o trabalho é concluído contribui para a implementação dos objetivos organizacionais (Mawoli & Babandako, 2011). Onukwube, Iyabga e Fajana, (2010) consideraram que é o comportamento e o resultado com que os funcionários se envolvem ou seguem para contribuir com os objetivos da organização.

Em síntese, desempenho individual é um comportamento controlado por um empregado, que pode contribuir para o alcance das metas organizacionais. Desempenho é o comportamento eficaz de indivíduos, equipes e organizações. A medição de desempenho deve capturar todos os aspectos do comportamento, que são de valor benéfico para a empresa (Parker, 2007).

3. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

A Figura 1 apresenta o modelo desenvolvido para este estudo com o contexto organizacional e a autoeficácia criativa como antecedentes ou preditores da ambidestria individual, e a ambidestria individual impactando no desempenho individual do empregado das micro e pequenas empresas brasileiras. O modelo sofre moderação pelo gênero com a finalidade de se verificarem alterações de perfis com base no sexo.

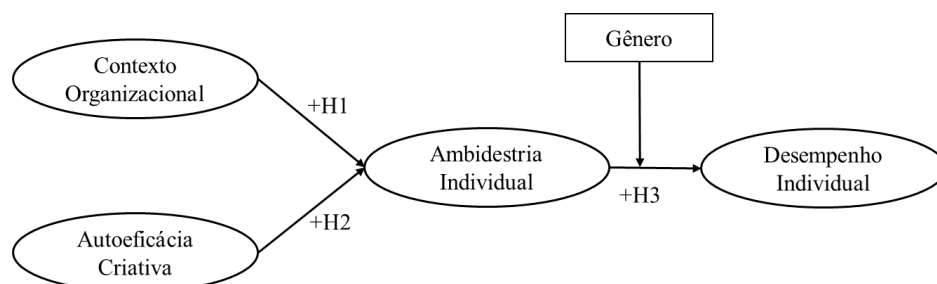


Figura 1 – Modelo Teórico

O contexto organizacional foi definido como os sistemas, os processos e as crenças que moldam os comportamentos, de nível individual, em uma organização (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Um contexto organizacional deve favorecer, simultaneamente, a eficiência de curto prazo e a descoberta de longo prazo. Ao tentar resolver o dilema de *exploitation* e *exploration*, a administração tem a difícil tarefa de criar os contextos organizacionais focalizados de curto e longo prazo mais adequados para estimular a ambidestria para a inovação (Brion, Mothe, & Sabatier, 2010).

Nesse sentido, uma organização precisa construir um contexto no qual haja equilíbrio entre missão e envolvimento, bem como entre consistência e adaptabilidade, o que permite aos membros se envolverem tanto na *exploitation* quanto na *exploration* (Carmeli & Halevi, 2009). Portanto, sugere-se a seguinte hipótese:

H1 – O contexto organizacional interno impacta positivamente a ambidestria individual.

A autoeficácia criativa se refere à avaliação de um indivíduo sobre sua capacidade de gerar ideias criativas, sendo considerada um antecedente significativo de comportamentos inovadores no ambiente de trabalho (Tierney & Farmer, 2002).

Os funcionários com uma maior autoeficácia criativa estão mais dispostos a explorar novas tecnologias para melhorar o desempenho (Newman, Tse, Schwarz, & Nielsen, 2018).

Brion, Mothe e Sabatier (2010) identificaram que os incentivos à criatividade como uma prática de gestão que reforça a inovação nas atividades de *exploitation* e *exploration*. Nesse sentido, estima-se a seguinte hipótese:

H2 – A autoeficácia criativa impacta positivamente a ambidestria individual.

Em ambientes, que mudam rapidamente, as pessoas enfrentam uma variedade de desafios. O ajuste às mudanças e a mudança de orientações são necessários para enfrentar esses desafios (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Assim, se as pessoas conseguem lidar com comportamentos conflitantes, ao mesmo tempo, podem alcançar um melhor desempenho no trabalho (Birkinshaw & Gibson, 2004; Zacher et al., 2016).

Ambidestria individual se refere ao uso do conhecimento gerado por meio do processo de *exploitation* e *exploration*, no nível individual, para alcançar o acúmulo de conhecimento eficaz que promove o desempenho (Gurtner & Reinhardt 2016; Mom et al. 2007).

Especificamente, espera-se que os funcionários ambidestros atuem fora dos limites estreitos de seus empregos e no interesse mais amplo de suas organizações (Birkinshaw & Gibson, 2004). Para buscar alinhamento e adaptabilidade, simultaneamente, os funcionários devem se adaptar às novas oportunidades que estejam claramente alinhadas com a estratégia geral do negócio e agir de forma espontânea, sem buscar permissão e apoio de seus superiores (Zacher, Robinson, & Rosing, 2016). Com apoio da literatura, sugere-se a seguinte hipótese:

H3 – A ambidestria individual impacta positivamente no desempenho individual.

4. MÉTODOS

Esta pesquisa utiliza análises descritivas, explicativas e quantitativas. Os projetos de pesquisa são categorizados de acordo com a natureza de sua aplicação, pois usam técnicas que podem testar suas hipóteses. Quanto à metodologia, o estudo é classificado como quantitativo, pois medirá a relação entre constructos ao utilizar técnicas estatísticas para obter resultados e tirar conclusões. A pesquisa será explicativa, pois busca aprofundar a compreensão das características de um determinado grupo, estimar suas proporções e correlacionar suas variáveis (Cooper & Schindler, 2016).

O estudo utilizou um questionário *online*, distribuído pelas redes sociais, para coletar uma amostra de empregados brasileiros de micro e pequenas empresas. A tarefa dos pesquisadores foi coletar dados aleatoriamente de empregados, porque todos têm a capacidade de se envolver em atividades de *exploitation* e de *exploration* (Gibson & Birkinshaw 2004).

A coleta foi realizada, em junho de 2021, e contou com a participação de 180 trabalhadores de micro e pequenas empresas localizadas em cinco Estados brasileiros (CE, BA, SP, RN e AM). O tamanho da amostra foi estimado pelo aplicativo G * Power. Para dois preditores, o efeito f^2 é 0,15, o poder é 0,80 e a amostra mínima é estimada em 68 casos. Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2016) apontam de 2 a 3 vezes o valor calculado como o número ideal de tamanho da amostra, ou seja, de 136 a 204 respondentes.

No processo de coleta de dados se tomou cuidado de certificar de que os vários respondentes informaram que trabalham em empresas de micro e pequenos portes, caso contrário, o questionário se encerrava, também foi divulgado, em nível nacional, de forma a evitar a ocorrência de aninhamento de dados. Foram coletadas 180 respostas, das quais 51,7% eram respondentes do sexo feminino e 48,3% do masculino. A idade média dos entrevistados foi de 37 anos.

No início do questionário, os respondentes foram assegurados de que suas respostas eram confidenciais para reduzir a possibilidade de desvios nas expectativas sociais. Além disso, os resultados VIF de nível dos itens estão abaixo de 3,44, indicando que não há um viés de método comum (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

Para fins de adequação do questionário para sua aplicação aos empregados de micro e pequenas empresas brasileiras, foram adotados alguns procedimentos. O primeiro foi uma tradução do inglês para o português por profissional habilitado, o segundo foi a retradução do texto traduzido para o português, de volta para o inglês. A finalidade desta atividade foi observar se a tradução para a língua portuguesa respeitava o sentido e conteúdo do texto original (Malhotra, 2011). Como terceiro procedimento, foi efetuada uma revisão de conteúdo por dois professores doutores em Administração para fins de adequação teórica e semântica do questionário. Realizados os procedimentos, o questionário foi aplicado com trinta empregados de micro e pequenas empresas, que não apresentaram dificuldades ou reclamações quanto ao conteúdo do instrumento de pesquisa (Cooper & Schindler, 2016; Malhotra, 2011).

O questionário, com respostas do tipo *Likert*, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (7), foi formado por três questões sobre contexto organizacional: “A gestão da empresa na qual eu trabalho incentiva com metas desafiadoras e agressivas”, “A gestão da

empresa na qual eu trabalho incentiva com desafios criativos no trabalho, em vez de definir tarefas habituais” e “A gestão da empresa na qual eu trabalho encoraja os colaboradores a focarem mais no trabalho bem feito do que na promoção desses”, adaptada a partir do trabalho de Schnellbacher et al. (2019). Sobre autoeficácia criativa se utilizou da escala desenvolvida por Hallak, Assaker, O’Connor e Lee (2018), com três questões: “Sinto que sou bom em gerar novas ideias”, “Tenho confiança na minha capacidade de resolver problemas de forma criativa” e, “Tenho um talento especial para desenvolver ainda mais as ideias dos outros”.

Ambidestria individual conta com oito questões: “Eu combino os valiosos elementos de conhecimento existentes para realizar a tarefa”, “Eu realizo a tarefa aplicando as competências existentes relacionadas com produtos / serviços que estão sendo oferecidos atualmente”, “Eu trabalho combinando maneiras novas e existentes de fazer as coisas sem comprometer suas eficiências”, “Eu aplico as lições aprendidas nas atividades em outros setores da organização”, “Estou bem motivado para transformar o campo com o qual estava insatisfeito no passado”, “Vou criar a nova solução sobre o campo com o qual estava insatisfeito no passado”, “Eu utilizo o novo conhecimento e método para o desenvolvimento e implementação de novas soluções”, “Os novos conhecimentos e soluções delineadas são utilizados com eficácia”, adaptadas do trabalho de Seo, Chae e Lee, (2015). Por fim, sobre desempenho individual foram utilizadas quatro questões do trabalho de van Woerkom e Sanders (2010), sendo: “Eu me considero um dos melhores funcionários desta organização”, “Eu me considero um dos funcionários mais valiosos desta organização”, “Estou satisfeito com meu desempenho no trabalho”, “Se eu me comparar com meus colegas mais próximos, sou melhor no meu emprego”.

Após a aplicação da pesquisa e processamento dos dados, foram realizadas etapas de análise como forma de atender aos objetivos da pesquisa. Os aplicativos utilizados foram SPSS® e PLS-SEM, versão 3.3.3.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Tabela 1 descreve uma análise detalhada das características do conjunto de dados com a predominância do sexo feminino, de trabalhadores com pós-graduação e com a faixa-etária mais apontada entre 25 a 34 anos. Quanto ao setores, comércio e serviços lideram a amostragem.

VARIÁVEL	ITENS	N	%
Sexo	Masculino	87	48,3
	Feminino	93	51,7
Escolaridade	Ensino médio	63	35,0
	Superior	49	27,2
	Pós-graduado	68	37,8
Faixa-Etária	Até 24 anos	19	10,6
	De 25 a 34 anos	59	32,8
	De 35 a 44 anos	51	28,3
	De 45 a 54 anos	40	22,2
	Acima de 54 anos	11	6,1
Setor	Comércio	76	42,2
	Serviços	75	41,7
	Indústria	29	16,1

Tabela 1 – Dados sociodemográficos

Foi efetuada ANOVA com o sexo como fator e comparando as variáveis dependentes e independentes. Os resultados do teste de Levene foram insignificativos (valor de $p > 0,05$), levando a não rejeitar a hipótese nula e afirmar, com 95% de certeza, que há diferenças significativas entre as variâncias. O teste ANOVA apresentou valores de F não significantes (valor de $p > 0,05$), levando a não rejeitar a hipótese nula de igualdade das médias. Pode-se inferir que a amostra provém de uma população de médias e variâncias iguais (Triola, 2017).

VARIÁVEIS	MEDIA	DESVIO PADRÃO	CO	AI	AC	DI
Contexto Organizacional	5,15	1,386	1			
Ambidestria Individual	5,54	1,052	0,549*	1		
Autoeficácia Criativa	5,37	1,194	0,428*	0,680*	1	
Desempenho Individual	5,30	1,213	0,526*	0,608*	0,541*	1

Tabela 2 – Correlação, média e desvio padrão (N= 180)

A Tabela 2 mostra a correlação entre as variáveis da pesquisa. Os resultados do estudo mostram que as variáveis de contexto organizacional, ambidestria individual, autoeficácia criativa e desempenho individual mostraram relações positivas e significativas no nível 0,01 (bicaudal) entre si. A Tabela 2 também apresenta as médias e o desvio padrão das variáveis.

5.1 Análise do Modelo de Mensuração – Indicadores Reflexivos

Primeiro passo na avaliação do modelo de mensuração é verificar a consistência interna na formação do constructo. Como indicadores se têm o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta (CC), em ambos os casos se espera um resultado acima de 0,70 e menor que 0,95 para se evitar multicolinearidade.

CONSTRUTOS	ITENS	CARGA FATORIAL	CC	α de CRONBACH	AVE
Autoeficácia Criativa	AC01	0.849	0,879	0,792	0,708
	AC02	0.891			
	AC03	0.780			
Ambidestria Individual	AI01	0.846	0,939	0,926	0,660
	AI02	0.752			
	AI03	0.818			
	AI04	0.772			
	AI05	0.776			
	AI06	0.819			
	AI07	0.864			
	AI08	0.847			
Contexto Organizacional	CO01	0.884	0,923	0,875	0,799
	CO02	0.914			
	CO03	0.883			
Desempenho Individual	DI01	0.861	0,919	0,884	0,741
	DI02	0.897			
	DI03	0.842			
	DI04	0.841			

Tabela 3 – Validade Convergente

O segundo passo envolve avaliação da validade que é examinada observando a validade convergente e a validade discriminante de um constructo. O suporte é fornecido para validade convergente quando cada item tem cargas externas acima de 0,70 e quando a variância média extraída de cada constructo (AVE) é 0,50 ou superior. O AVE é o grande valor médio das cargas quadradas de um conjunto de indicadores e é equivalente à comunalidade de um constructo. De forma sucinta, um AVE de 0,50 mostra que o constructo explica mais da metade da variância de seus indicadores (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014).

Conforme observado na Tabela 3, os valores apresentados são suportados pela literatura, dessa forma, o modelo apresenta validade convergente adequada. A Tabela 4 demonstra a validade discriminante. A validade discriminante representa até que ponto o constructo é, empiricamente, distinto de outros constructos ou, em outras palavras, o constructo mede o que se destina a medir. Um método para avaliar a existência de validade discriminante é o critério de Fornell e Larcker (1981). Este método afirma que o constructo compartilha mais variância com seus indicadores do que com qualquer outro constructo (Hair et al., 2014; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

CONSTRUCTO	AI	AC	CI	DI
Ambidestria Individual	0,813			
Autoeficácia Criativa	0,682	0,841		
Contexto Organizacional	0,555	0,429	0,894	
Desempenho Individual	0,634	0,550	0,542	0,861

Tabela 4 – Validez discriminante

5.2 Avaliação do Modelo Interno

Terceiro passo implica a validade preditiva, medida pelo Coeficiente de determinação (R^2). O R^2 é uma medida da precisão preditiva do modelo. Um R^2 aceitável, com 0,75, 0,50, 0,25, respectivamente, descrevendo níveis substanciais, moderados ou fracos de precisão preditiva (Henseler et al., 2009). O Q^2 é um meio para avaliar a relevância preditiva do modelo interno. A medida se baseia em uma técnica de reutilização de amostra, que omite uma parte da matriz de dados, estima os parâmetros do modelo e prevê a parte omitida usando as estimativas. Quanto menor a diferença entre os valores previstos e originais, maior será o Q^2 e, portanto, a precisão preditiva do modelo. Especificamente, um valor Q^2 maior que zero para um constructo endógeno particular indica a relevância preditiva do modelo de caminho para este constructo particular. Deve-se, no entanto, notar que, embora a comparação do valor Q^2 com zero seja indicativo de um constructo endógeno, esse pode ser previsto, e isso não diz nada sobre a qualidade da previsão (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2009).

CONSTRUCTO	R^2	R^2 AJUSTADO	Q^2
Ambidestria Individual	0,312	0,309	0,195
Desempenho Individual	0,432	0,425	0,303

Tabela 5 – Validade Preditiva

A Tabela 5 demonstra os valores preditivos do modelo com um R^2 entre fraco e moderado e um Q^2 com valor preditivo.

Os coeficientes de caminho (β) representam os relacionamentos hipotéticos que ligam os constructos. Os valores dos coeficientes de caminho são padronizados em uma faixa de -1 a +1,

com coeficientes mais próximos de +1 representando fortes relacionamentos positivos e coeficientes mais próximos de -1 indicando fortes relacionamentos negativos (Hair et al., 2014).

HIPÓTESE	CAMINHO	β	IC (95%)	t	p	VALIDADA
H1	CO \rightarrow AI	0,323	[0,198; 0,432]	5,439	0,000	SIM
H2	AC \rightarrow AI	0,545	[0,445; 0,638]	11,056	0,000	SIM
H3	AI \rightarrow DI	0,639	[0,550; 0,713]	15,482	0,000	SIM

Tabela 6 – Coeficientes do caminho

A primeira hipótese (H1) que previa o impacto positivo do contexto organizacional na ambidestria individual foi validada, resultado semelhante ao trabalho de Schnellbacher et al. (2019), em que os autores validaram a hipótese na qual o contexto organizacional também influencia positivamente a ambidestria individual ($\beta = 0,380$, $p < 0,01$).

A segunda hipótese (H2), que sugeria a relação positiva entre autoeficácia criativa e a ambidestria individual, foi validada e está aderente ao trabalho de Shao, Wang e Li (2019), no qual os autores verificaram que a autoeficácia criativa está positivamente associada à *exploitation* e *exploitation* ($\beta_1 = 0,487$, $p < 0,01$; $\beta_2 = 0,510$, $p < 0,01$).

A hipótese H3, que previa a relação entre ambidestria individual e performance individual do empregado, foi validada, sendo resultado semelhante ao encontrado na pesquisa de Zhang et al. (2019), que validou a mesma hipótese ($\beta = 0,310$, $p < 0,001$).

5.3 Moderação pelo gênero

O sexo biológico foi considerado uma variável de segmentação mais apropriada e prática (Palan, 2001). Portanto, este estudo considerou o papel moderador do gênero como sexo biológico (masculino *versus* feminino) e empregou análise causal multigrupo, em equações estruturais, para examinar o efeito moderador do gênero. Esta pesquisa dividiu toda a amostra em dois grupos distintos (feminino 93; masculino 87) e adotou o processo utilizado por Khan e Rahman (2017) e Ferreira Neto, Castelo e Castro (2021).

Hipótese	Masculino ($R^2 = 55,9\%$)			Feminino ($R^2 = 29,5\%$)		
	β	T	p	β	t	p
CO \rightarrow AI	0,399	5,247	0,000	0,268	3,172	0,002
AC \rightarrow AI	0,509	6,464	0,000	0,560	9,017	0,000
AI \rightarrow DI	0,748	17,259	0,000	0,543	8,889	0,000

Tabela 7 – Moderação gênero

Conforme demonstrado na Tabela 7, o desempenho individual masculino tem poder explicativo maior do que o feminino, boa parte explicada pela ambidestria individual. A ambidestria individual apresentou um β maior no gênero masculino com relação ao desempenho. Esta diferença já foi apontada na pesquisa de Cropley e Cropley (2017).

6. DISCUSSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Com relação ao contexto organizacional, este estudo confirma e expande o entendimento anterior de sua capacidade de influenciar a ambidestria individual, especificamente, a agregação

da *exploitation exploration* individuais em um nível de desempenho superior (Gibson & Birkinshaw, 2004; Schnellbacher et al., 2019).

Portanto, para alcançar a inovação, é preciso mais do que apenas reunir pessoas criativas. É necessário criar um contexto organizacional colaborativo, no qual seja possível estabelecer uma relação ganha-ganha entre as atividades sociais e econômicas inovadoras, além disso, o desempenho individual não só varia entre, mas também nas pessoas, portanto, os empregados das micro e pequenas empresas precisam se envolver em atividade de *exploitation e exploration* para gerar e implementar ideias com sucesso (Harper & Porter, 2011; Rosing & Zacher, 2017).

Em síntese, a ambidestria individual é um fator importante que facilita o desempenho individual, ou seja, a ambidestria individual e o desempenho individual estão relacionados (Zhang et al. 2019). Isso é coerente com pesquisas anteriores, que defendem que a ambidestria organizacional está relacionada ao desempenho da organização (Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006).

O sucesso em ambientes em mudança, muitas vezes, chega aos empregados que exibem flexibilidade, adaptabilidade e comportamentos ambidestros. Para manter altos níveis de desempenho, os funcionários devem se alinhar e explorar as formas mais rápidas, focadas e de baixo custo possíveis. Portanto, um contexto organizacional focado no incentivo e em desafiar seus empregados para um maior resultado contribui para aumentar o desempenho individual.

Este estudo avança na compreensão do papel de que a ambidestria individual desempenha um mecanismo que propicia a relação entre o contexto individual e o desempenho individual, ao mesmo tempo em que verifica o impacto da autoeficácia individual no desempenho individual.

A pesquisa mostra que uma análise altamente detalhada dos antecedentes psicológicos da ambidestria individual pode ser utilizada para revelar a origem das diferenças de gênero e outros grupos na empresa. Com isso, adicionar novos argumentos de apoio a uma maior diversidade de gênero como um meio de melhorar a inovação organizacional.

Com relação às limitações deste estudo se pode expor que estão vinculadas com a amostra não probabilística, que impede a replicação desta pesquisa e os dados transversais, considerando que os resultados existentes, neste estudo, e suas análises seriam mais bem servidas por um estudo longitudinal para estabelecer precedentes causais.

CONCLUSÃO

Após as análises efetuadas, foi verificado que o contexto organizacional voltado para o incentivo e desafios estão positivamente relacionados com a capacidade ambidestra dos empregados, que a autoeficácia criativa influencia, positivamente, a ambidestria individual. Em sequência, os resultados indicam que a ambidestria individual está relacionada, positivamente, com o desempenho individual, sendo esta relação mais forte, quando testada com o sexo masculino. Todas as hipóteses foram significativas e confirmadas.

Estudos futuros poderiam adotar um método longitudinal para estudar o ambiente de trabalho dinâmico da ambidestria, seus antecedentes e consequentes. Pesquisas futuras também podem se concentrar em outros antecedentes dos comportamentos dos funcionários para ajudar a

ambidestria, bem como a utilização de variáveis para moderação, por exemplo, tempo de empresa, capacidade absorviva individual, escolaridade, entre outras.

REFERÊNCIAS

- Ajayi, O. M., Odusanya, K., & Morton, S. (2017). Stimulating employee ambidexterity and employee engagement in SMEs. *Management Decision*, 55(4), 662–680. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2016-0107>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Brion, S., Mothe, C. D., & Sabatier, M. (2010). The impact of organizational context and competences on innovation ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 14(2), 151–178.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207–218. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.011>
- Chowdhury, S. R. (2011). Impact of global crisis on small and medium enterprises. *Global Business Review*, 12(3), 377–399. <https://doi.org/10.1177/097215091101200303>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12 ed). McGraw Hill Brasil.
- Cropley, D., & Cropley, A. (2017). Innovation capacity, organisational culture and gender. *European Journal of Innovation Management*, 20(3), 493–510. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2016-0120>
- Ferreira Neto, M. N., Castelo, J. S. F, e Castro, J. L. C. (2021). Experience with Brands and Perceived Quality in Most Remembered Medicines. *Revista de Negócios*, 26(3), 41-53. <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2021v26n3p41-53>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Gurtner, S., & Reinhardt, R. (2016). Ambidextrous idea generation-antecedents and outcomes: Ambidextrous idea generation. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 34–54. <https://doi.org/10.1111/jpim.12353>
- Ghobakhloo, M., & Tang, S. H. (2015). Information system success among manufacturing SMEs: Case of developing countries. *Information Technology for Development*, 21(4), 573–600. <https://doi.org/10.1080/02681102.2014.996201>
- Haase, J., Hoff, E. V., Hanel, P. H. P., & Innes-Ker, Å. (2018). A meta-analysis of the relation between creative self-efficacy and different creativity measurements. *Creativity Research Journal*, 30(1), 1–16. <https://doi.org/10.1080/10400419.2018.1411436>

- Hair, J. F., Jr, Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair J. F., Jr, Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (Pls-sem): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229–240. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>
- Harper, S. C., & Porter, T. W. (2011). Innovate or die. *Industrial Engineer*, 43(9), 34–40.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Change in Organizations*. Blackwell Publishing, Malden, MA.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Orgs.), *Advances in International Marketing* (Vol. 20, p. 277–319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Khan, I., & Rahman, Z. (2017). Brand experience and emotional attachment in services: The moderating role of gender. *Service Science*, 9(1), 50–61. <https://doi.org/10.1287/serv.2016.0169>
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., & Zollo, M. (2010). The neuroscientific foundations of the exploration–exploitation dilemma. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, 3(2), 95–115. <https://doi.org/10.1037/a0018495>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Mawoli, M. A., & Babandako, A. Y. (2011). An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 1-13.
- Malhotra, M. (2011). *Pesquisa de Marketing: foco na decisão* (3. ed). São Paulo: Pearson
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mardanov, I. (2021). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. Evidence-Based HRM: A *Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 223–240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & 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(6), 910–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x>

- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
- Mu, T., van Riel, A., & Schouteten, R. (2020). Individual ambidexterity in SMEs: Towards a typology aligning the concept, antecedents and outcomes. *Journal of Small Business Management*, 1–32. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1709642>
- Newman, A., Tse, H. H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>
- Onukwube, H.N., Iyabga, R. & Fajana, S. (2010). The Influence of Motivation on Job performance of Construction Professionals in Construction Companies in Nigeria. *Construction, Building and Real Australian Journal of Business and Management*, 1(9), 2-6.
- Palan, K. M. (2001). Gender identity in consumer behavior research: A literature review and research agenda. *Academy of Marketing Science Review*, 10(2001), 1-31.
- Parker, S. K. (2007). `That is my job': How employees' role orientation affects their job performance. *Human Relations*, 60(3), 403–434. <https://doi.org/10.1177/0018726707076684>
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2020). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442092971. <https://doi.org/10.1177/2340944420929711>
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612.
- 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(5), 694–709. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1238358>
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity – A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442–454. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.002>.
- Shao, Z., Wang, T., & Feng, Y. (2015). Impact of organizational culture and computer self-efficacy on knowledge sharing. *Industrial Management & Data Systems*, 115(4), 590–611. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2014-0377>
- Shao, Z., Wang, Q., & Li, X. (2019). Transformational leadership and digital creativity: The mediating roles of creative self-efficacy and ambidextrous learning. *PACIS 2019 Proceedings*. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/pacis2019/23>
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>

- Slåtten, T. (2014). Determinants and effects of employee's creative self-efficacy on innovative activities. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(4), 326–347. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2013-0013>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2016). Examining the link between HRM Practices and Employees' performance in Nigerian public sector. *Management Science Letters*, 395–408. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2016.4.006>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. <https://doi.org/10.5465/3069429>
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277–293. <https://doi.org/10.1037/a0020952>
- Triola, M. F. (2017). *Introdução a Estatística* (12 ed), Rio de Janeiro: LTC.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363–372. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>
- Wang, C.-J., Tsai, H.-T., & Tsai, M.-T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.008>
- van Woerkom, M., & Sanders, K. (2010). The romance of learning from disagreement. The effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behavior and individual performance within teams. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 139–149. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9136-y>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24–46. <https://doi.org/10.1002/jocb.66>
- Zhang, Y., Wei, F., & Van Horne, C. (2019). Individual ambidexterity and antecedents in a changing context. *International Journal of Innovation Management*, 23(03), 1950021. <https://doi.org/10.1142/S136391961950021X>