

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Administração Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr. – Fonefax: (44) 3261-4976 ou 3261-4941	

VALTER DA SILVA FAIA

**O EFEITO MODERADOR DO SISTEMA DE CONTROLE DE VENDAS NA
ADOÇÃO DA AMBIDESTRIA SERVIÇOS-VENDAS**

**MARINGÁ
2014**

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA		
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Administração Av. Colombo, 5.790 – Zona 07 – 87020-900 – Maringá – Pr. – Fonefax: (44) 3261-4976 ou 3261-4941	

VALTER DA SILVA FAIA

**O EFEITO MODERADOR DO SISTEMA DE CONTROLE DE VENDAS NA
ADOÇÃO DA AMBIDESTRIA SERVIÇOS-VENDAS**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. Valter A. Vieira

**MARINGÁ
2014**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

F159e Faia, Valter da Silva.
o efeito moderador do sistema de controle de vendas na
adoção da ambidestria serviços-vendas / Valter da Silva
Faia. -- Maringá, 2014.
90f. : il., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.

Dissertação (mestre em administração) - Universidade
Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais
Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Comportamento ambidestro. 2. Clientes - Prestação de
serviços. 3. Venda adicional. 4. Venda cruzada. 5. Modos
regulatórios. 6. Sistema de controle de vendas. I. Vieira,
Valter Afonso, orient. II. Universidade Estadual de Maringá,
Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-
graduação em Administração. III. Título.

658.81 CDD 21.ed.

VALTER DA SILVA FAIA

**O EFEITO MODERADOR DO SISTEMA DE CONTROLE DE VENDAS NA
ADOÇÃO DA AMBIDESTRIA SERVIÇOS-VENDAS**

Dissertação apresentada de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 24 de novembro de 2014



Prof. Dr. Valter Afonso Vieira (PPA-UEM)
(presidente)



Prof. Dr. Danny Pimentel Claro (INSPER)
(membro convidado)



Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira (PPA-UEM)
(membro)

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, dedico esse trabalho aos meus pais, **Valter Faia Gambeta** e **Anabel da Silva Faia** (*in memoriam*), os quais são os principais responsáveis por todas as conquistas da minha vida. Mesmo quando não podiam, meus pais sempre investiram em meus estudos que eram prioridade na casa. Sei que muito se doaram por mim. Infelizmente, não posso compartilhar esse momento pessoalmente com a minha mãe, a qual seria a pessoa que mais se alegraria. Mas tenho a esperança que de algum lugar ela me acompanha e guia meus passos. Dedico também esse trabalho ao meu irmão, **Victor da Silva Faia**, que sempre está ao meu lado, torcendo por mim. Finalmente, dedico também a minha esposa, **Camila de Brito Miranda**, que sempre me apoiou, ajudou, incentivou e entendeu as ausências em todos os caminhos que segui na minha vida. Meus agradecimentos a todos vocês que amo incondicionalmente.

Não poderia deixar de agradecer também à **Deus** por todas as graças que concedeu na minha vida. Aos meus **Avós**, que são alegrias na minha vida. Aos **amigos** de todos os lugares, que sempre me deram apoio e direcionamentos. Aos **amigos do mestrado**, especialmente ao **Juliano Domingues**, que se mostrou um grande amigo e um grande parceiro de trabalho. Ao **Vitor Nogami**, um grande amigo e grande incentivador para a realização desse mestrado. A todos os **professores do PPA** que contribuíram enormemente com a minha formação e que me deram a possibilidade de realizar esse mestrado. Ao professor **Francisco Giovanni** e a professora **Olga** que contribuíram diretamente com esse trabalho nas disciplinas de seminários e na banca de qualificação. Ao professor **Danny Pimentel Claro**, por aceitar o convite para banca de defesa desse trabalho. Ao **Bruhmer**, pelo suporte durante todo o mestrado. Aos **professores do DCC** que me ajudaram a conciliar as atividades de ensino com as atividades do mestrado, especialmente à **Profa. Deisy**.

Finalmente, em especial, gostaria de agradecer ao professor **Valter Vieira**. Muito mais do que orientador nessa jornada, tornou-se um grande amigo. Compartilhou ensinamentos e conselhos acadêmicos, de vida e profissionais. Sempre se mostrou muito solícito e verdadeiro. Para mim, é um exemplo de pessoa e de profissional a ser seguido. Espero um dia retribuir de alguma forma todos os ensinamentos que tive ao seu lado. Agradeço a oportunidade de trabalhar ao seu lado como orientando e espero honrar tudo que aprendi.

RESUMO

As demandas impostas pelo ambiente conduzem as organizações a buscarem objetivos aparentemente conflitantes que competem entre si por recursos. Organizações que demonstram essa capacidade são denominadas organizações ambidestras. O trabalho fundamentou-se no conceito de ambidestria contextual, o qual resulta de fatores organizacionais e individuais que permitem e encorajam os indivíduos a fazerem seu próprio julgamento sobre como aplicar seus recursos entre a conquista dos objetivos conflitantes. O tema do trabalho foi a ambidestria serviços-vendas, referente à capacidade de um indivíduo em se engajar simultaneamente em atividades de prestação de serviços e de vendas. As hipóteses criadas consideram que o modo regulatório do indivíduo influencia na adoção do comportamento ambidestro, que por sua vez, influencia o desempenho individual em termos de vendas e eficiência. Essas relações também foram supostas moderadas pelo sistema de controle de vendas. Um levantamento foi realizado com 162 gerentes bancários. Os resultados indicam que os modos regulatórios do indivíduo se relacionam positivamente com o comportamento ambidestro. O perfil de locomoção apresentou uma relação direta e outra moderada pelo perfil de avaliação com o comportamento ambidestro, suportando as hipóteses. A hipótese de que o comportamento ambidestro se relaciona positivamente com o desempenho em vendas também foi suportada. Entretanto, a hipótese de que a ambidestria se relaciona negativamente com a eficiência não foi confirmada. A suposição de que o sistema de controle de vendas modera a relação antecedente do comportamento ambidestro foi confirmada. Porém, não se identificou efeito moderador na relação entre ambidestria e as medidas de desempenho em vendas e de eficiência, mas sim um efeito direto do sistema de controle sobre essas medidas. Análises adicionais foram também realizadas.

Palavras-chave: Comportamento ambidestro; Prestação de serviços aos clientes; Venda adicional ou cruzada; Modos regulatórios; Sistema de controle de vendas.

ABSTRACT

The demands imposed by the environment conduct organizations to achieve seemingly conflicting goals that compete for resources. Organizations that demonstrate this capacity are called ambidextrous organizations. The paper was based on the concept of contextual ambidexterity, which is the result of organizational and individual factors that enable and encourage individuals to make their own judgment about how to apply their resources between conflicting goals. The theme of this research was the service-sales ambidexterity. It refers to the ability of an individual to engage simultaneously in both service and sales activity. The hypotheses developed consider that the individual's regulatory modes influence in the adoption of ambidextrous behavior, which in turn, influences individual performance in terms of sales and efficiency. These relationships were also hypothesized moderated by the sales control systems. A survey was executed with 162 bank managers. The results indicate that the individual regulatory modes are positively related to the ambidextrous behavior. The locomotion profile presented a direct relationship and a moderated relationship by assessment profile with ambidextrous behavior, supporting the hypotheses. The hypothesis that the ambidextrous behavior is positively related with sales performance was also supported. However, the hypothesis that ambidexterity is negatively related with efficiency was not confirmed. The assumption that the sales control system moderates the relationship the antecedent relationship of ambidextrous behavior was supported. Although, it was not identified a moderating effect in the relationship between ambidexterity and the measures of sales performance and efficiency, but rather a direct effect of sales control system on these measures. Additional analyses were also performed.

Keywords: Ambidextrous behavior; Customer service provision; Cross-/Up-selling; Regulatory modes; Sales control systems.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características das dimensões ambidestria serviços vendas.....	20
Figura 2 - Características dos modos regulatórios.....	24
Figura 3 - Características dos sistemas de controle de vendas	27
Figura 4 – Fatores individuais e organizacionais sobre a ambidestria serviços-vendas.....	29
Figura 5 - Modelo teórico do comportamento ambidestro serviços-vendas	30
Figura 6 - Efeito moderador duplo sobre Comportamento Ambidestro.....	56
Figura 7 - Efeito moderador triplo sobre Comportamento Ambidestro	57
Figura 8 - Efeito moderador sobre desempenho em vendas e eficiência	60
Figura 9 - Efeito moderador de orientação para vendas e sistema de controle sobre desempenho	63
Figura 10 - Efeito moderador das dimensões da ambidestria e sistema de controle sobre desempenho	64
Figura 11 - Agrupamento dos gerentes de bancos conforme nível de Ambidestria.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição da Amostra	47
Tabela 2 - Bancos pesquisados por ordem alfabética.....	48
Tabela 3 - Medidas de ajustamento do modelo de AFC.....	49
Tabela 4 - Confiabilidade Composta, Variância Extraída Média e quadrado das correlações das variáveis	50
Tabela 5 - Medidas descritas das variáveis latentes	51
Tabela 6 - Coeficientes de correlação de Pearson	52
Tabela 7 - Coeficientes de regressão dos antecedentes da Ambidestria Serviços-Vendas	55
Tabela 8 - Coeficientes de regressão dos consequentes da Ambidestria Serviços-Vendas.....	59
Tabela 9 - Efeitos diretos das dimensões de ambidestria sobre o desempenho em vendas e eficiência.....	62
Tabela 10 - Medidas descritivas para a análise de agrupamento conforme nível de ambidestria.	66
Tabela 11 - Médias de desempenho em vendas e de eficiência por grupos	66

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	DELIMITAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	AMBIDESTRIA SERVIÇOS-VENDAS.....	16
2.2	MODO REGULATÓRIO – LOCOMOÇÃO E AVALIAÇÃO	22
2.3	SISTEMA DE CONTROLE DE VENDAS	25
3	MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES.....	30
3.1	EFEITO DO MODO REGULATÓRIO NO COMPORTAMENTO AMBIDESTRO....	30
3.2	EFEITO MODERADOR DO SISTEMA DE CONTROLE DE VENDAS NO COMPORTAMENTO AMBIDESTRO	33
3.3	EFEITO DO COMPORTAMENTO AMBIDESTRO NAS VARIÁVEIS DE RESULTADO	35
3.4	EFEITO MODERADOR DO SISTEMA DE CONTROLE DE VENDAS NAS VARIÁVEIS DE RESULTADO	38
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
4.1	VARIÁVEIS – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS.....	42
4.2	VALIDADE E CONFIABILIDADE DAS VARIÁVEIS	44
4.3	MÉTODOS DE ANÁLISE	45
5	ESTUDO COM GERENTES DE BANCOS.....	46

5.1	ANÁLISE INICIAL DOS DADOS E DA AMOSTRA	46
5.2	ANÁLISE DOS DADOS	48
5.3	RESULTADOS E TESTE DAS HIPÓTESES	51
5.4	ANÁLISE ADICIONAL DAS DIMENSÕES DA AMBIDESTRIA	61
5.5	ANÁLISE ADICIONAL DE AGRUPAMENTO	65
6	DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES.....	68
6.1	DISCUSSÕES TEÓRICAS	68
6.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	73
6.3	LIMITAÇÕES SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	74
	REFERÊNCIAS	77

1 INTRODUÇÃO

As organizações constantemente se deparam com demandas advindas do ambiente em que estão inseridas, as quais, em algum grau, são conflitantes entre si. Exemplos dos conflitos são a busca pela eficiência e flexibilidade, adaptabilidade e alinhamento, estratégias de diferenciação e de eficiência operacional, participação global e representatividade local. Dessa forma, as organizações enfrentam *trade-offs* a serem decididos sobre qual a melhor forma para empregar recursos, cabendo a elas conciliá-los de forma a garantir a sua competitividade em longo prazo (Gibson & Birkinshaw, 2004). Essa constatação é a premissa básica para o conceito de **ambidestria organizacional**, o qual se refere à habilidade da organização na busca simultânea de objetivos aparentemente conflitantes (Jasmand, Blazevic & Ruyter, 2012).

Inicialmente, a sugestão para uma organização se adequar ao conceito de ambidestria se dava por meio de mecanismos estruturais (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). Na visão de Tushman e O'Reilly (1996, p. 24), os gestores, ao enfrentarem problemas recorrentes, devem ajustar e alinhar a estrutura organizacional para obtenção de resultados no curto prazo, realizando apenas inovações incrementais. Por outro lado, no longo prazo, o sucesso pode depender da “destruição” desse alinhamento e da realização de mudanças “revolucionárias” para adaptar-se ao ambiente. Essa contradição entre alinhamento *versus* adaptação é tida como implicação de períodos de relativa estabilidade e outros de grandes alterações no ambiente, os quais demandam aos gestores, periodicamente, destruir aquilo que eles criaram, reconstruindo uma nova organização melhor ajustada a “nova onda” de competição e tecnologia.

Nessa ótica, a ambidestria organizacional é tratada como a habilidade em realizar, simultaneamente, inovações incrementais e descontínuas e em alcançar resultados a partir de múltiplas e contraditórias estruturas, processos e culturas na mesma organização. A solução para resolver o problema da existência de objetivos conflitantes está na ambidestria **estrutural**, a qual consiste na criação de uma ou mais divisões organizacionais, cada uma responsável por um determinado objetivo (Gibson & Birkinshaw, 2004). Por outro lado, Gibson e Birkinshaw (2004) sugerem outro tipo de ambidestria, denominada ambidestria **contextual**. O foco é direcionado as variáveis contextuais da organização, como por exemplo, uma série de processos ou sistemas que permitem e encorajam os indivíduos a fazerem seu próprio julgamento sobre como dividir seu tempo entre demandas conflitantes na busca de

alinhamento e adaptabilidade. A solução não está mais na estrutura organizacional, mas no indivíduo e na sua capacidade em desempenhar um comportamento ambidestro. Sustentado no conceito de ambidestria organizacional contextual é que o trabalho proposto será desenvolvido.

A ambidestria aqui tratada refere-se especificamente a capacidade de um **indivíduo** em se engajar simultaneamente em atividades de prestação de serviços e de vendas, denominada **ambidestria serviços-vendas**. Primeiramente, a escolha deste tipo de ambidestria para o estudo se dá pelas pressões da economia e da competição, as quais têm forçado as empresas a adicionar componentes de receita em suas custosas área de suporte pós-venda. Nesse enfoque, a questão principal refere-se a como as organizações podem aumentar a receita otimizando suas tradicionais unidades de atendimento ao cliente (Jasmand *et al.*, 2012). Ao fazer isso, a organização passa a contar com mais um canal de venda, explorando o potencial revelado de acréscimo no faturamento ao integrar as atividades de vendas adicionais e cruzadas com as atividades de pós-venda (Eichfeld, Morse & Scott, 2006).

Em segundo lugar, ambos os conjuntos de atividades, vendas e prestação de serviços, aparentemente são teoricamente conflitantes e incomensuráveis, o que cria dificuldades para que os indivíduos responsáveis por elas desenvolvam o comportamento ambidestro. As demandas comportamentais e as habilidades para cada atividade são distintas, prejudicando o estabelecimento de diretrizes que conduzam o indivíduo a obter um melhor desempenho. Há, portanto, um possível conflito entre o objetivo da eficiência e objetivo da receita (Rust, Moorman & Dickson, 2002), ou seja, deve se almejar metas como satisfação do cliente e faturamento, que requerem dedicação maior às necessidades do cliente, ao mesmo tempo em que é desejável eficiência nas atividades (Jasmand *et al.*, 2012).

Diante do exposto, para que seja explorada a ambidestria serviços-vendas faz-se necessário haver uma combinação entre fatores organizacionais e características pessoais dos indivíduos, sendo que o nível de ambidestria irá variar em função dessas duas dimensões (Raisch *et al.*, 2009). As empresas necessitam de um melhor entendimento dos fatores que favorecem o indivíduo no alinhamento serviços e vendas e, conseqüentemente, seu desempenho na organização, uma vez que há uma escassez de estudos sobre o tema e os poucos que tratam sobre serviços e vendas focam nos *trade-offs* e falham em explicar como resolvê-lo (Jasmand *et al.*, 2012).

Na literatura, dois estudos se propuseram a discutir fatores antecedentes e consequentes do comportamento ambidestro serviços-vendas e sua consequência no desempenho. Jasmand *et al.* (2012) elaboraram e suportaram um modelo em que combinam

orientações motivacionais dos representantes de serviços de *call center* com fatores organizacionais, como a identificação com o time e a presença de rotinas e processos padronizados. Os autores encontraram evidências de que o comportamento ambidestro aumenta os resultados individuais com vendas e na satisfação do cliente. Por outro lado, evidenciaram também uma queda de eficiência.

Yu, Patterson e Ruyter (2012) realizaram um estudo multinível em um banco varejista destinado a testar um modelo com fatores organizacionais tanto no nível individual quanto na unidade de negócio. Foram avaliadas as relações entre o comportamento ambidestro e *empowerment* dos funcionários, suporte do time e liderança transformacional. No nível individual todas as relações foram significativas e positivas, no nível organizacional, exceto o suporte do time. Do mesmo modo, foi encontrada uma relação positiva entre o comportamento ambidestro e o desempenho financeiro da unidade de negócio. O estudo aqui proposto visa expandir o conhecimento a cerca do tema comportamento ambidestro serviços-vendas, propondo e testando um novo modelo teórico (Ortinou, 2011; Brown & Dant, 2008).

A principal contribuição desta pesquisa está em avaliar como o sistema organizacional de controle de vendas interfere na relação entre as características pessoais do indivíduo e o comportamento ambidestro, bem como na relação entre o comportamento ambidestro e medidas de desempenho. Esta proposta está em consonância com o conceito de ambidestria contextual, pois o sistema de controle de vendas refere-se a um procedimento organizacional que objetiva, justamente, influenciar a forma como a pessoa irá aplicar seus recursos (Ahearne, Rapp, Hughes & Jindal, 2010), como por exemplo, dividir o seu tempo entre os serviços e as vendas. O sistema de controle é inerente às organizações, mesmo que em diferentes níveis ou constituído formal ou informalmente. Sendo assim, é de extrema importância investigar como o sistema de controle interage com os diferentes perfis dos indivíduos de forma a motivá-los e direcioná-los para se engajarem no comportamento ambidestro. Do mesmo modo, é importante investigar também quando o comportamento ambidestro do indivíduo é favorecido ou desfavorecido em termos de resultados a partir do tipo de sistema de controle predominante. Estas relações são inéditas na literatura de ambidestria no nível individual e em vendas e são testadas empiricamente neste estudo.

A segunda contribuição consiste em fortalecer o conhecimento a cerca das relações entre o modo regulatório do indivíduo e o seu engajamento no comportamento ambidestro (Jasmand *et al.*, 2012). O modo regulatório refere-se às formas como as pessoas se comportam diante do desejo de se mover para um estado futuro. Dois modos são encontrados na literatura, no primeiro a pessoa é fortemente orientada a ação e **focada nos fins**, enquanto

no segundo, a pessoa é possui um grande senso de avaliação crítica e é **focada nos meios**. Entender como esses modos regulatórios podem ser combinados para favorecer o engajamento na ambidestria serviços-vendas pode ser muito útil às organizações no momento da seleção de pessoas ou da aplicação de recursos em treinamentos.

A terceira contribuição refere-se a consolidar os achados sobre o efeito da ambidestria no desempenho, especialmente, no nível individual. Até o momento, apenas o trabalho de Jasmand *et al.* (2012) se dedicou ao estudar dessa relação, uma vez que o trabalho de Yu *et al.* (2012) examina a ambidestria em nível individual, mas não o relaciona com o desempenho do indivíduo. Portanto, os resultados aqui encontrados atuarão como novos insumos para discussão sobre o impacto da ambidestria no desempenho, aumentando o leque de trabalhos que tratam de outros níveis de análise, além do nível organizacional, o qual é encontrado com mais frequência (Junni, Sarala, Taras & Tarbas, 2013).

1.1 DELIMITAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO DA PESQUISA

O foco central do estudo refere-se **aos antecedentes do comportamento ambidestro serviços-vendas do funcionário da linha de frente e as consequências no seu desempenho**. Por tratar de tópicos como serviços e vendas, a pesquisa se posiciona dentro do campo de estudos do varejo, buscando expandir o conhecimento a cerca do assunto comportamento ambidestro serviços-vendas. A partir da justificativa apresentada, torna-se mais claro apontar a questão existente na literatura e no campo prático que resulta na necessidade desse estudo (Creswell, 2007). A problematização da pesquisa se faz necessária de forma a direcionar todos os esforços a serem realizados, bem como, o modo de coleta e análise de informações (Cooper & Schindler, 2003). Assim, o principal elemento testado neste estudo é a interação do sistema organizacional de controle de vendas na relação entre as características pessoais do indivíduo (antecedentes) e o comportamento ambidestro, bem como na relação entre o comportamento ambidestro e medidas de desempenho (consequentes). Portanto, como problema de pesquisa, espera-se ao final responder ao seguinte questionamento: **Qual o papel moderador do sistema de controle de vendas nas relações (a) entre os modos regulatórios e comportamento ambidestro e (b) entre comportamento ambidestro e o desempenho do funcionário da linha de frete?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos descrevem o que se pretende alcançar com a realização da pesquisa e deve ser especificado de forma a contemplar todas as relações a serem estudadas (Richardson, 2008; Gil, 2008). Sendo assim, resgatando o tema central desta proposta que visa estudar os antecedentes do comportamento ambidestro do vendedor e suas consequências no seu desempenho, bem como, a problemática levantada, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o efeito do sistema de controle de vendas na relação entre o modo regulatório do funcionário da linha de frente e o seu engajamento no comportamento ambidestro e entre comportamento ambidestro e o desempenho do funcionário.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Examinar a relação entre os modos regulatórios locomoção e avaliação e a adoção do comportamento ambidestro pelo funcionário da linha de frente;
- Examinar a relação entre o comportamento ambidestro do funcionário da linha de frente e seu desempenho em vendas, satisfação dos clientes e eficiência;
- Avaliar o efeito moderador dos sistemas de controle baseados no comportamento ou em resultados na relação entre os modos regulatórios e o comportamento ambidestro do funcionário da linha de frente e;
- Avaliar o efeito moderador dos sistemas de controle baseados no comportamento ou em resultados na relação entre o comportamento ambidestro e os resultados dos funcionários da linha de frente.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Além deste capítulo em que foi introduzido e justificado o tema do projeto de pesquisa, bem como, apresentados a questão e o problema de pesquisa, o presente documento conta ainda com outros três capítulos. O segundo evidencia a fundamentação teórica para o desenvolvimento do estudo. O terceiro capítulo apresenta o modelo teórico, as hipóteses e as argumentações. A quarta parte descreve os procedimentos metodológicos, o design da pesquisa e a definição constitutiva das principais variáveis a serem testadas. Por fim, as referências utilizadas para elaboração do projeto são apresentadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção tem como objetivo fundamentar teoricamente o desenvolvimento da pesquisa proposta. Para tanto, inicialmente, apresenta-se o conceito de ambidestria no campo organizacional, o especificando para o ambiente de vendas e para o comportamento do funcionário da linha de frente. Em seguida, tem-se os conceitos de modo regulatório, discorrendo sobre as orientações motivacionais locomoção e avaliação. Por fim, será discutido o conceito de sistema de controle de vendas, com vistas à distinção entre o controle baseado em resultado e controle baseado em comportamento.

2.1 AMBIDESTRIA SERVIÇOS-VENDAS

De acordo com Simsek (2009), o termo ambidestria, normalmente utilizado como referência a capacidade humana de utilizar as duas mãos com a mesma habilidade, tem sido cada vez mais utilizado por pesquisadores organizacionais como uma metáfora para organizações que demonstram semelhante destreza tanto em atividades de aproveitamento das capacidades atuais (*exploitation*), quanto em atividades de prospecção de novas competências e exploração de novas oportunidades (*exploration*). O conceito de ambidestria no campo organizacional, adotado inicialmente por Duncan (1976), tem sido tratado em estudos nos mais variados temas, entre eles gestão da qualidade (Luzon & Pasola, 2011), parcerias interorganizacionais (Kaupilla, 2010), inovação (Chang & Hughes, 2012; Andriopoulos & Lewis, 2009), alinhamento organizacional (Simsek, Heavey, Veiga & Souder, 2009), desempenho socioambiental (Scandelari & Cunha, 2013) e ambiente de vendas (Jasmand *et al.*, 2012; Yu *et al.*, 2012).

As atividades de **exploração das capacidades atuais** estão relacionadas a termos como refinamento de processos, eficiência, produção, implementação e execução. Por outro lado, **explorar novas competências** e oportunidades envolve pesquisa, mudança, tomar riscos, experimentação, flexibilidade e inovação. Dedicar-se ao primeiro grupo de atividades, pode conduzir a organização a um estado de equilíbrio abaixo do ideal, enquanto a dedicação ao segundo envolve custos de experimentação, muitas ideias a serem desenvolvidas e poucas competências distintas. Assim, obter um equilíbrio entre tais atividades distintas e que competem entre si por recursos escassos é um fator primordial para a sobrevivência e prosperidade de uma organização (March, 1991).

Esse dilema entre exploração das **capacidades atuais** ou exploração de **novas competências** é constantemente enfrentado pelos gestores. Para Tushman e O'Reilly (1996, p.24), devido à existência de períodos de relativa estabilidade e outros de grandes alterações no ambiente, no curto prazo, os gestores necessitam ajustar e alinhar a estrutura, a cultura e as estratégias organizacionais para obtenção de resultados, sendo as inovações de caráter incremental. Por outro lado, no longo prazo, o sucesso pode depender da “destruição” desse alinhamento, realizando mudanças “revolucionárias”. Assim, cabe aos gestores, periodicamente, destruir aquilo que eles criaram, reconstruindo uma nova organização melhor ajustada a “nova onda” de competição e tecnologia.

De acordo com Tushman e O'Reilly (1996), a ambidestria é tratada como (1) a habilidade em realizar, simultaneamente, inovações incrementais e descontínuas e (2) em alcançar resultados a partir de múltiplas e contraditórias estruturas, processos e culturas na mesma companhia. Tradicionalmente na literatura organizacional, o termo ambidestria refere-se à habilidade em perseguir objetivos diferentes ou conflitantes ao mesmo tempo, como por exemplo, eficiência e flexibilidade, estratégia de diferenciação ou de eficiência operacional, interação global ou representatividade local (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Inicialmente, a sugestão para uma organização se adequar ao conceito de ambidestria se dava por meio de mecanismos estruturais. Gibson e Birkinshaw (2004) utilizam o termo **ambidestria estrutural** ao se referirem a essa visão em que a solução encontrada é criar uma ou mais divisões organizacionais, cada uma responsável por determinado objetivo conflitante. Essas divisões garantem que cada unidade organizacional seja configurada de acordo com as necessidades e peculiaridades que o ambiente da tarefa demanda. Por outro lado, elas aumentam os custos de coordenação (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008).

Ainda fundamentado em soluções estruturais, outro caminho para o alcance da ambidestria é o uso de estruturas paralelas em uma mesma unidade organizacional, permitindo as pessoas transitarem entre elas de acordo com o que é requerido para execução de sua tarefa específica. Uma unidade principal pode ser usada para realização de tarefas rotineiras e para a manutenção da estabilidade e da eficiência. Estruturas adicionais secundárias poderiam balancear as deficiências da primeira e suportar tarefas não rotineiras e a inovação. Assim, as estruturas coexistiriam garantindo eficiência e flexibilidade em uma mesma unidade organizacional (Raisch & Birkinshaw, 2008).

Além dos mecanismos estruturais, outros fatores também foram estudados como antecedentes da ambidestria organizacional. Gulati e Puranam (2009) avaliaram possíveis

combinações híbridas e inconsistências entre a formalidade e a informalidade organizacional que favorecem a ambidestria. Lubatkin, Simsek, Ling & Veiga (2006) e Smith e Tushman (2005) avaliaram quais fatores e características permitem que equipes de alta gestão gerenciem contextos contraditórios, como, por exemplo, a capacidade cognitiva do líder ou de toda equipe de alta gestão. Por fim, Kaupilla (2010) investigou o papel de relações interorganizacionais na criação da ambidestria. Estes estudos tratam de fatores contextuais, tanto em nível individual, quanto em nível organizacional, que favorecem a ambidestria, contrapondo o conceito de ambidestria estrutural.

Nessa perspectiva, denominada por Gibson e Birkinshaw (2004) como **ambidestria contextual**, as demandas e objetivos conflitantes são tratados como capazes de serem atendidos por uma mesma unidade organizacional, não por meio de separações estruturais, de tarefas ou temporais, mas sim, por meio da construção de um contexto que encoraja os indivíduos a fazerem seu próprio julgamento sobre como dividir seu tempo entre elas. Os funcionários devem agregar valor aos clientes correntes na sua própria área funcional, ao mesmo tempo em que devem estar atentos para as mudanças ambientais, agindo em resposta a elas. Esse modelo de ambidestria tende a ser mais sustentável, uma vez que as atividades conflitantes serão disseminadas em toda a organização e não serão responsabilidade apenas de uma única unidade (Gibson & Birkinshaw, 2004).

A ambidestria passa a ser característica da organização como um todo, refletida nas ações de cada um dos seus indivíduos (Gibson & Birkinshaw, 2004). Na ambidestria contextual, o foco é direcionado a um conjunto de fatores contextuais que dissemina a ambidestria para toda a organização, ou seja, que atua como seu antecedente. Da mesma forma, fatores individuais também serão importantes. Portanto, a solução não está mais na estrutura organizacional, mas em uma combinação entre fatores organizacionais e individuais que permitem ao indivíduo desempenhar um comportamento ambidestro (Raisch *et al.*, 2009).

A ambidestria a ser tratada no presente trabalho baseia-se no conflito existente entre os objetivos organizacionais de aumento nas vendas e redução de custos, como por exemplo, exigir dos funcionários da linha de frente que prestem serviços de suporte aos clientes ao mesmo tempo em que precisam encontrar novas oportunidades de venda. Como já mencionado, tal ambidestria é tratada sob o olhar da perspectiva contextual, enraizada na habilidade dos empregados, especialmente os da linha de frente, em gerenciar e integrar diferentes demandas e na busca por um balanço de atributos complementares em uma mesma unidade organizacional que favorecem o julgamento dessas pessoas na decisão sobre como dividir seu tempo, atenção e esforço entre a excelência de serviços e as metas de vendas (Yu

et al., 2012). Como destacado por Jasmand *et al.* (2012), apesar da falta de entendimento nesse campo, a exigência da ambidestria aos empregados da linha de frente é frequente, uma vez que a pressão da economia e da competição tem forçado as empresas a adicionar componentes de receita na custosa área de suporte pós-venda. Desse modo, os empregados devem prestar serviços adequados ao mesmo tempo em que devem gerar receitas durante esses serviços.

Na literatura, a **ambidestria serviços-vendas** é conceituada como o engajamento simultâneo do indivíduo nas atividades de prestação de serviços ao cliente e de vendas durante o atendimento ao cliente. No nível organizacional, tais atividades são aparentemente conflitantes. Como discutido por Rust *et al.* (2002), ao **ênfase nas receitas**, o foco da organização é externo, centrado nas atitudes e percepções dos clientes que conduzirão ao aumento nas vendas. A organização está interessada nas questões que aumentem a satisfação dos clientes, o que muitas vezes implica na elevação dos custos, haja vista a entrega de um nível maior de qualidade aos clientes visando satisfazer suas necessidades. Por outro lado, a **ênfase nos serviços** (custos) implica um foco interno na eficiência dos processos e aumento de produtividade, ou seja, redução de gastos com mão-de-obra e materiais, por exemplo. Nesse caso, o aumento na satisfação dos clientes é indireto e se dá por meio da segurança (conformidade) e preços baixos dos produtos.

Discussão semelhante se dá quanto às estratégias para gerenciamento do mix de marketing em diferentes mercados. Ao adotar uma estratégia de padronização, o foco da organização está na manutenção de competências distintivas internas, buscando se especializar na exploração de segmentos de mercado comuns, obtendo ganhos de escala e promoções consistentes. Por outro lado, em uma estratégia de adaptação o foco é externo. Busca-se ajustar o mix de marketing a exigências ambientais, ao comportamento do consumidor e a competição. Brei, D'Avila, Camargo, & Engels (2011) encontraram evidências que ambas as estratégias podem coexistir em uma mesma organização, se relacionando positivamente com o desempenho organizacional. Portanto, deve-se evitar a polarização dessas estratégias já que o extremo não é benéfico. A decisão principal deve ser qual nível de cada estratégia deve ser adotada, ou seja, é necessário um balanceamento. A mesma polarização deve ser evitada quanto à adoção de comportamentos relacionados à prestação de serviços e a vendas.

Em termos de comportamento individual, a **prestação de serviços** refere-se ao suporte oferecido pelo funcionário da linha de frente ao cliente, ajudando-o a resolver suas necessidades ou problemas por meio dos produtos ou serviços já adquiridos. Consiste em

ações de resolução de problemas nas operações com clientes, oferecendo soluções eficientes e completas. O grande volume de atendimento e a existência de problemas recorrentes conduzem a padronização do processo visando à qualidade e a eficiência e contribuindo para que a organização atenda seus padrões de desempenho pré-definidos. Normalmente, o funcionário que exerce essa função é avaliado, em termos de eficiência, pelo tempo dos atendimentos e, conseqüentemente, pela quantidade de atendimentos realizados. Em termos de qualidade é avaliado pela satisfação do cliente com o atendimento e com a solução recebida (Jasmand *et al.*, 2012; Heijden, Schepers, Nijssen & Ordanini; 2013).

Já a **atividade de vendas**, nesse caso, refere-se à alteração do produto ou serviço ou a uma venda adicional durante o atendimento, buscando satisfazer necessidades do cliente não atendidas pelo produto ou serviço atual. Durante a prestação de serviço, o funcionário da linha de frente deve procurar meios de satisfazer as necessidades também com novos produtos ou serviços, criando oportunidades de vendas. Tais atividades são também denominadas de venda adicional (*up-selling*) ou venda cruzada (*cross-selling*) e são avaliadas, normalmente, pelo volume de vendas (Jasmand *et al.*, 2012). De acordo com Söderlund (2013), esta oferta de um item adicional ao cliente após ele já ter decidido pela compra de um ou mais itens, além de ser uma prática eficiente de custos, pode melhorar a experiência de compra do cliente por ser uma venda personalizada ou orientada a sua necessidade. Por outro lado, o autor também alerta para efeitos negativos dessa oferta adicional. Quando ela for incongruente com as necessidades dos clientes, suas atitudes positivas em relação ao funcionário e sua intenção de compra adicional são reduzidas. Portanto, essa atividade de venda requer um processo não padronizado, que permita ao funcionário identificar as reais necessidades do cliente de forma a lhe oferecer um produto ou serviço congruente. As principais características das atividades de prestação de serviços e de vendas são apresentadas na figura 1.

Figura 1 - Características das dimensões ambidestria serviços vendas

Prestação de Serviços	Atividades de Vendas
- Satisfação das necessidades dos clientes por meio de produtos/serviços já adquiridos	- Satisfação das necessidades dos clientes por meio da alteração do produto/serviço atual (atendimento de novas necessidades)
- Grande volume de atendimentos e problemas recorrentes	- Venda adicional ou cruzada
- Atividades rotineiras (padrões)	- Atividades não rotineiras
- Foco na qualidade do atendimento e na eficiência	- Foco no volume de vendas

Fonte: Jasmand, C., Blazevic, V., & de Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37.

O conflito de objetivos entre as atividades de prestação de serviços e de vendas cria dificuldades para que os indivíduos da linha de frente desenvolvam o comportamento ambidestro. As demandas comportamentais e as habilidades para cada atividade são distintas, prejudicando o estabelecimento de diretrizes que conduzam o indivíduo a obter um melhor desempenho e criando uma barreira mental entre as duas tarefas. Há, portanto, um conflito entre o objetivo da eficiência e objetivo da receita, ou seja, deve se almejar metas como satisfação do cliente e faturamento, que requerem dedicação maior às necessidades do cliente e variabilidade em atividades não rotineiras, ao mesmo tempo em que é desejável eficiência nas atividades rotineiras. Portanto, espera-se do empregado que realize seu serviço de suporte ao cliente de forma eficiente e confiável enquanto explora novas oportunidades de vendas (Jasmand *et al.*, 2012).

Entretanto, como observado por Yu *et al.* (2012) as atividades de prestação de serviços e de vendas também podem ser complementares, em algum momento, em termos de objetivos. Exemplificando, a prestação de serviços com qualidade pode ocasionar um aumento nas vendas, do mesmo modo que a venda de produtos apropriados satisfaz a necessidade do cliente, aumentando a percepção de qualidade do serviço recebido. De forma semelhante, as atividades também podem ser compatíveis, uma vez que carecem de algumas habilidades comuns dos funcionários como o diagnóstico de necessidades, empatia e a adaptação interpessoal.

Ao prestar serviços, o funcionário carece de uma gama de informações do cliente, como o produto ou serviço adquirido, o histórico de compras, as preferências passadas e outras normalmente já cadastradas em bancos de dados ou adquiridas durante o atendimento que permitem identificar melhor as necessidades e, conseqüentemente, realizar uma oferta adicional melhor e compatível. Importante também é a capacidade cognitiva do funcionário para processar toda essa informação de forma que resulte em uma oferta adequada. A posse de informações, a aptidão cognitiva do funcionário e o grau de adaptabilidade exigidos na atividade de prestação de serviços, são também importantes antecedentes de um alto desempenho em vendas, conforme demonstrado na meta-análise realizada por Verbeke, Dietz e Verwaal (2011).

Finalmente, as organizações devem almejar um contexto que minimize as dificuldades do indivíduo em adotar um comportamento ambidestro serviços-vendas. Este contexto refere-se à combinação entre os fatores individuais e os organizacionais, a qual permite ao indivíduo gerenciar melhor a forma que empregará recursos nessas duas atividades conflitantes. Os

tópicos seguintes abordam os fatores individuais de modo regulatório, assim como o fator organizacional sistema de controle de vendas.

2.2 MODO REGULATÓRIO – LOCOMOÇÃO E AVALIAÇÃO

Em uma visão tradicional, Higgins (2000) destaca que os indivíduos são motivados para tomarem boas decisões, sendo que uma decisão boa se dá na escolha de uma alternativa que apresenta a relação mais positiva entre resultados favoráveis e desfavoráveis para o próprio indivíduo. No contexto das ciências gerenciais, normalmente, as alternativas são associadas a valores numéricos, sendo a melhor aquela que apresentar maior valor de resultado. Entretanto, em uma visão psicológica, as conquistas não devem ser avaliadas apenas em termos de resultados, mas também em relação aos meios em que elas foram alcançadas. Isto implica que o valor de uma decisão não é determinado apenas pelo resultado gerado, mas também pela forma em que ele foi alcançado (Avnet & Higgins, 2003).

Sendo assim, o valor individual de uma escolha é uma função de um ajustamento entre a orientação pessoal durante o processo de escolha e a estratégia usada para tomar e operacionalizar a decisão. Portanto, “boas” decisões são aquelas em que há uma adequação entre os propósitos individuais e os meios para alcançá-los, ou seja, em que os dois se sustentam. Quando o indivíduo experimenta esse ajuste, denominado ajuste regulatório, ele se sente melhor, aumenta a sua percepção de ter adotado a estratégia mais correta e aumenta o seu senso de importância naquilo que está fazendo, tornando-se mais engajado e intensificando suas respostas avaliativas em relação à atividade de busca de metas e a própria meta (Pierro *et al.*, 2013; Avnet & Higgins, 2003).

O termo regulatório é utilizado quando há o propósito de se mover de um estado atual em direção a um estado futuro desejado. Para tanto, compara-se o estado **atual** com o **futuro**, avaliando possíveis discrepâncias e agindo para saná-las. Assim, a regulação envolve uma função de avaliação como meio para realizar uma função de locomoção (Pierro, Kruglanski & Higgins, 2006). Essas duas funções básicas da teoria dos modos regulatórios propostas por Kruglanski *et al.* (2000), avaliação e locomoção, podem ser encontradas nos indivíduos em diferentes níveis e distintas combinações e representam uma parcela de qualquer atividade de autorregulação. Teoricamente, essas funções são ortogonais, sendo que na primeira o indivíduo é orientado por padrões e pela avaliação crítica de alternativas, enquanto na segunda orientação o indivíduo é movido pelo senso de progresso.

Uma pessoa com alto nível de **avaliação** se preocupa constantemente em se autoavaliar em relações a padrões, como por exemplo, se comparar com outras pessoas ou avaliar o cumprimento das expectativas que as outras pessoas têm sobre ela. Sendo assim, essa pessoa é mais instável emocionalmente ao se deparar com grandes diferenças entre seu estado atual e o estado desejado ou esperado, bem como é menos otimista e apresenta menor autoestima. A orientação para ação também tende a ser menor, já que o tempo dedicado à preparação e ponderação é maior, principalmente na avaliação dos meios disponíveis e dos objetivos a serem alcançados. Além do mais, esse processo de avaliação é constante, o que pode interromper o fluxo de ação em dado momento (Kruglanski *et al.*, 2000).

Por outro lado, uma pessoa com alto nível de **locomoção** não apresenta a mesma preocupação em se autoavaliar ou de se comparar socialmente. Sua principal preocupação é simplesmente se mover em um senso empírico e psicológico. Para tanto, costuma se envolver em várias tarefas simultâneas e também despender maior esforço físico para realizá-las (Pierro *et al.*, 2006). Para essa pessoa, o que lhe move é o senso de progresso, caracterizando-o como mais otimista e com melhor autoestima e apresentando uma forte orientação para a ação, tornando-a mais persistente em suas tarefas até a sua conclusão. Como consequência, tende a encurtar o processo decisório de forma a se engajar na ação o mais rápido possível, tornando-o mais decisivo (Kruglanski *et al.*, 2000).

Em termos de motivação, ambas as orientações também apresentam diferenças. Uma pessoa com forte avaliação é motivada de forma **extrínseca**, pois está preocupada nas possíveis consequências sobre como ela será avaliada ou como seu desempenho será percebido pelos demais. Já uma pessoa orientada a locomoção terá sua motivação **intrínseca** e se dá pelo fato de se manter em movimento ou progresso (Kruglanski *et al.*, 2000). Nesse sentido, Giacomantoni, Manetti e Pierro (2013) encontraram evidências empíricas de que indivíduos com perfil de avaliação apresentam níveis maiores de materialismo e de motivos para conquista de dinheiro quando comparados àqueles com perfil de locomoção, ou seja, atribuem maior importância a ter posses na vida como forma de comparação social.

É importante mencionar que a teoria do modo regulatório não propõe que uma função seja superior a outra. As funções locomoção e avaliação consistem apenas em dimensões diferentes de autorregulação das atividades, as quais podem contribuir com o sucesso individual. Em termos organizacionais, o que se deve almejar são estratégias e sistemas motivacionais que se ajustem as orientações motivacionais dos empregados, de forma que eles se motivem e se engajem mais no desempenho das atividades. Exemplificado, se uma organização decide remunerar seus empregados pela rapidez em que desempenham suas

tarefas, tal estratégia será mais efetiva para os orientados à locomoção do que para os orientados à avaliação (Benjamin & Flynn, 2006). Pierro *et al.* (2006) demonstraram que pessoas com alto nível de avaliação apresentaram índices de envolvimento em uma tarefa superiores quando havia uma recompensa externa, enquanto, pessoas com alto nível de locomoção se demonstraram independentes a recompensa. Tais resultados corroboram com a afirmação de que pessoas com perfil de avaliação são motivadas extrinsecamente, enquanto aqueles com perfil de locomoção são motivados intrinsecamente.

Além do mais, deve-se considerar também a importância dos modos regulatórios na busca de objetivos múltiplos, haja vista que os recursos organizacionais disponíveis para a tomada de decisão e para busca dos objetivos são limitados e finitos. Como apontado por Orehek e Nieuwenhuis (2013), as funções regulatórias podem influenciar a habilidade do indivíduo em perseguir múltiplos objetivos simultaneamente com sucesso. Como pessoas com perfil de locomoção são mais preocupados com a ação, preferem situações em que os meios para atingir os objetivos sejam menores, conduzindo-os mais rapidamente a ação. Como consequência, pessoas com essa orientação optam pela estratégia de perseguir apenas um objetivo por vez, agindo de forma progressiva. Diferentemente, as pessoas com perfil de avaliação estão preocupadas em optar pelo melhor meio possível, aquele que traga a melhor recompensa, portanto, têm preferências por situações em que há muitos meios disponíveis. Assim, pessoas com altos níveis de avaliação tendem a escolher uma alternativa que possibilite atender os diversos objetivos, mesmo concorrentes, de forma simultânea. A figura 2 apresenta as principais características dos modos regulatórios.

Figura 2 - Características dos modos regulatórios

Avaliação	Locomoção
<ul style="list-style-type: none"> - Forte autoavaliação e comparação social - Baixa orientação para ação - Dedicção de tempo preparação e avaliação dos méis disponíveis para realização das atividades - Motivação extrínseca - Facilidade na busca por múltiplos objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte orientação para a ação - Facilidade na realização de tarefas simultâneas - Persistência na realização de tarefas - Motivação intrínseca - Preferência por buscar um objetivo por vez

Fonte: Kruglanski, A. W., Thompson, E. P., Higgins, E. T., Atash, M., Pierro, A., Shah, J. Y., & Spiegel, S. (2000). To "do the right thing" or to "just do it": locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. *Journal of personality and social psychology*, 79(5), 793-815.

Portanto, os modos regulatórios, avaliação e locomoção, consistem em fatores individuais dos quais se espera que se relacionem positivamente com o comportamento ambidestro serviços-vendas. Indivíduos, ao apresentarem diferentes níveis de orientação para ação (locomoção) ou de avaliação crítica (avaliação), tenderam a apresentar também diferentes níveis de comportamento ambidestro. Além do mais, as relações entre modo regulatório e comportamento ambidestro, serão também influenciadas por outros possíveis fatores organizacionais, como o sistema de controle apresentado a seguir. A combinação correta entre os fatores individuais e organizacionais direcionará o comportamento ambidestro.

2.3 SISTEMA DE CONTROLE DE VENDAS

Há um consenso nas pesquisas e práticas de marketing sobre a importância dos empregados da linha de frente se esforçarem na busca da satisfação das necessidades dos clientes e da geração de vendas. Exemplos de iniciativas como construir relações de longo prazo com os clientes, introduzir novos produtos ou serviços ou customizá-los são dependentes da motivação desses funcionários e serão cumpridas com sucesso apenas se a organização for capaz de fazer isso de forma adequada. Portanto, as organizações devem buscar um melhor entendimento sobre quais e como as ações gerenciais podem influenciar positivamente a motivação dos funcionários da linha de frente. É de extrema importância o desenvolvimento de processos organizacionais que sejam direcionadores da motivação e do comportamento dos funcionários da linha de frente, impulsionando-os para uma alta performance (Ahearne, Haumann, Kraus, & Wieseke, 2013; Miao & Evans, 2014).

Dentre esses processos, há aqueles referentes ao sistema de controle da força de vendas, seja ele instituído na organização de modo formal ou informal. Primeiramente, a partir de uma perspectiva organizacional-funcionalista, defini-se a função de controle como uma ferramenta ou como um corpo organizacional que busca assegurar a cooperação entre os seus indivíduos e direcionar a organização para uma adaptação ao meio, atendendo suas necessidades de sobrevivência, em outras palavras, direcionar para o alcance dos objetivos e metas (Martins, 2013).

Anderson e Oliver (1987, p. 76), em seu trabalho seminal sobre controle de vendas, definiram o sistema de controle como “um conjunto de procedimentos para monitorar, direcionar, avaliar e compensar os empregados”. Em um modelo ideal, os autores

argumentam que o sistema de controle influencia o comportamento do empregado de forma a garantir simultaneamente o bem-estar individual e organizacional. Especificamente sobre os funcionários da linha de frente, os autores apresentaram dois sistemas de controle principais com filosofias opostas: controle por resultado, monitoramento do resultado final de um processo; e controle por comportamento, monitoramento dos estágios individuais do processo.

O **sistema de controle por resultado** é favorecido em termos de uso devido a sua objetividade. A função de vendas é monitorada e avaliada por meio de medidas objetivas de resultados (faturamento, margem de contribuição, entre outras), ao invés de ser monitorada pelas ações e comportamentos executados pelos vendedores para alcançá-los. Em outras palavras, o vendedor é avaliado por seu resultado e não pela forma em que este último foi alcançado, sendo responsabilizado por seu próprio desempenho e tendo flexibilidade para definir sozinho suas próprias estratégias e métodos para a conquista dos resultados. Assim, o sistema de controle é mais simples, uma vez que há pouco monitoramento e pouco direcionamento de comportamento do vendedor pela respectiva gestão. Como consequência, o número de vendedores gerenciados por um único gerente tende a ser maior, reduzindo gastos com controle (Anderson & Oliver, 1987).

No controle por resultados, a organização normalmente compartilha o risco da operação com os vendedores, tornando a remuneração variável segundo uma proporção do resultado individual alcançado. Por outro lado, a falta de direcionamento das atividades pode prejudicar a organização quanto o cumprimento de objetivos de longo prazo, já que os vendedores podem estar interessados em apenas satisfazer seus interesses individuais de curto prazo (Williamson, 1985). Preocupações com a satisfação dos clientes, com a introdução de novos produtos ou com a realização de atividades que não sejam de vendas podem não ser prioridade em termos de esforços dos vendedores, os quais serão destinados à venda de produtos que sejam mais lucrativos a eles ou mais fáceis de serem vendidos. Para mitigar esse efeito, podem ser usados múltiplos indicadores de resultado, entretanto, isso aumentaria a complexidade do sistema e envolveria julgamentos subjetivos para combiná-los em uma avaliação geral de performance (Anderson & Oliver, 1987).

No sentido contrário, o **sistema de controle por comportamento** é caracterizado por um alto nível de monitoramento das atividades e dos resultados dos vendedores por parte da gestão. Os gerentes se esforçam em direcionar as atividades a serem executadas, intervindo e dando suporte quando necessário, o que torna a supervisão mais ativa. Presume-se que a gestão tenha definido o que deve ser feito para a conquista dos objetivos, portanto, ela atua de forma a garantir que os vendedores se comportem de acordo. Sendo assim, o vendedor é

avaliado e recompensado por meio de métodos mais complexos e subjetivos que consideram as suas habilidades, competências, atividades executadas e estratégias de venda (Anderson & Oliver, 1987).

No controle por comportamento, a parcela de remuneração fixa tende a ser maior, reduzindo o risco aos vendedores em troca de comprometimento e cooperação nas atividades e ganhos de controle. O foco passa a ser no processo e os vendedores avaliados e compensados por uma série de fatores que não são medidas de resultados, mas que são direcionadores do desempenho de vendas. Isto favorece a dedicação a atividades prioritárias da organização, partes da estratégia, visando à conquista de resultados no longo prazo (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006). Por outro lado, a subjetividade e a complexidade do sistema podem enviesar a avaliação e suscitar insatisfação, falta de credibilidade, ignorância, preconceitos, entre outros problemas (Anderson & Oliver, 1987). As principais características dos dois tipos de sistema de controle de vendas são apresentadas na figura 3.

Figura 3 - Características dos sistemas de controle de vendas

Controle por Resultado	Controle por Comportamento
- Mais objetivo e simples	- Mais subjetivo e complexo
- Baixo nível de monitoramento e direcionamento das ações e atividades dos vendedores	- Baixo nível de monitoramento e direcionamento das ações e atividades dos vendedores
- Vendedor é responsável pelo seu próprio desempenho	- A responsabilidade pelo desempenho é compartilhada com a gestão.
- Remuneração variável	- Remuneração fixa

Fonte: Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.

Apesar dos sistemas de controle por resultado e por comportamento terem o mesmo objetivo final (contribuir com o lucro da organização), eles refletem diferentes filosofias gerenciais, sendo consideradas por Anderson e Oliver (1987) como extremos. Não obstante, os autores reconhecem que os sistemas são estereótipos, sendo que na prática, os sistemas de controles encontrados são um *mix* entre as duas abordagens. Em um trabalho posterior, Oliver e Anderson (1994) apresentaram um suporte empírico a essa proposição, mensurando os sistemas de controle ao longo de um *continuum* ancorado em dois extremos, ou seja, identificando o grau em que um sistema de controle é percebido pelo vendedor como essencialmente orientado ao resultado, essencialmente orientado ao comportamento ou híbrido (pontos centrais do *continuum*). A forma híbrida de mensurar o sistema de controle de

vendas foi testada também em outros estudos, como por exemplo, no sucesso ao introduzir novos produtos (Ahearne *et al.*, 2010) e na relação entre a identificação entre gerente e vendedor e performance (Ahearne *et al.*, 2013).

Nesse sentido, a combinação de elementos na organização como o foco dos indicadores adotados para avaliar performance, o número de indicadores, o grau de intervenção gerencial, a frequência de contatos com o gerente, a intensidade do monitoramento, o total de suporte oferecido, a transparência dos processos de avaliação e o esquema de remuneração definirão a característica do sistema de controle (Onyemah & Anderson, 2009). Sobre a forma híbrida, proposta também por Jaworski, Stathakopoulos e Krishnan (1993), Oliver e Anderson (1995) encontraram evidências empíricas sobre uma larga adoção desse tipo de sistema de controle, caracterizado por um *mix* entre as estratégias de avaliação. Os achados indicaram que os vendedores no grupo híbrido são motivados intrinsecamente para fazer um bom trabalho, despendem grande parte do tempo de trabalho planejando e atuam bem no cumprimento dos objetivos de vendas e lucro. Contrariamente, esses vendedores avaliam seus escritórios como mais burocráticos.

Avançando nos estudos sobre sistemas de controle híbrido, Miao e Evans (2013, 2014) testaram novas combinações, propondo uma divisão no sistema de controle por comportamento entre controle de **capacidade** e controle de **atividade** a partir da teoria de demandas e recursos de trabalho. As demandas são aspectos do trabalho que exigem do empregado esforço físico ou psicológico, por exemplo, o cumprimento de uma meta. Os recursos são aspectos da organização, como o suporte do gestor, ou aspectos do próprio empregado, como a experiência e o conhecimento, os quais facilitam o cumprimento dos objetivos, estimulam o aprendizado e o crescimento pessoal ou reduzem a necessidade das demandas de trabalho. Sendo assim, o controle de atividade foi caracterizado como uma demanda de trabalho que requer do vendedor a realização de uma combinação de atividades pré-determinada. O sistema de capacidade foi caracterizado como um recurso, no qual os gerentes definem objetivos personalizados aos vendedores a respeito de competências que eles devem alcançar, oferecendo *feedback* e conselhos. Miao e Evans (2013, 2014) testaram a combinação dos sistemas de controle por resultado, por atividade e por capacidade como direcionador do engajamento, da motivação e da redução do estresse do vendedor na realização de tarefas.

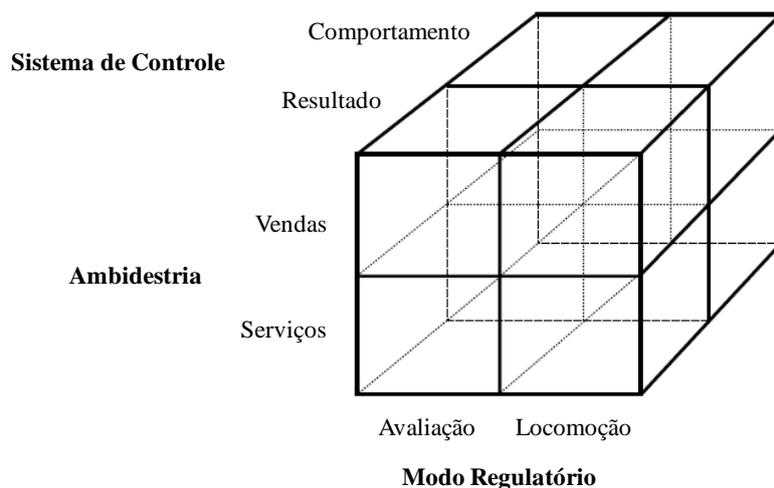
Resumindo, os sistemas de controle sinalizam ao vendedor como aplicar seus esforços, agindo como uma motivação para pensarem, sentirem, acreditarem e se comportarem maneira consistente com a filosofia da organização. A gestão deve decidir em que nível ela exercerá o

controle sobre seus empregados *versus* em que nível delegará autoridade, responsabilizando-os sobre o resultado de suas ações. De todo modo, a gestão de vendas deve apresentar uma estrutura de governança coerente com a sua filosofia, sinalizando ao vendedor de forma clara como se espera que ele execute seu trabalho (Oliver & Anderson, 1994). Possíveis inconsistências entre o sistema de controle optado e a percepção de controle por parte do vendedor, como por exemplo, entre a forma de avaliação e a forma de remuneração ou entre forma de avaliação e o suporte oferecido, podem levar a uma queda no seu desempenho (Onyemah & Anderson, 2009).

Do mesmo modo, inconsistências entre os fatores individuais e o sistema de controle podem levar a uma queda nos desempenhos individuais. Os empregados apresentam níveis diferentes dos modos regulatórios e, portanto, apresentam características motivacionais distintas. Da mesma forma, os sistemas de controle por resultado ou por comportamento apresentam formas distintas de motivar e de direcionar os empregados. As organizações devem buscar uma congruência entre esses fatores, combinando-os de forma a gerar um contexto propício para o comportamento ambidestro serviços-vendas (ver figura 4).

A próxima seção destina-se a discussões e hipóteses sobre como os modos regulatórios e o sistema de controle promovem o comportamento ambidestro, bem como, o efeito desse comportamento sobre o desempenho do funcionário da linha de frente.

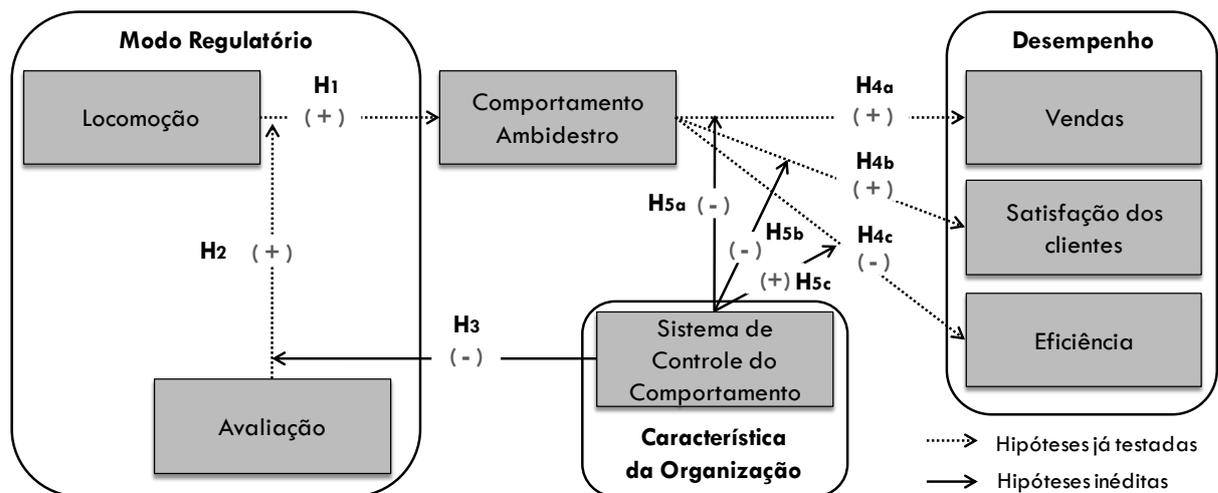
Figura 4 – Fatores individuais e organizacionais sobre a ambidestria serviços-vendas



3 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

A figura 5 apresenta o modelo teórico proposto, o qual é examinado empiricamente. O modelo pressupõe que o modo regulatório do indivíduo tem relação com a adoção do comportamento ambidestro serviços-vendas, que por sua vez tem impacto nas medidas de desempenho. Como contribuição, é testada a moderação do sistema de controle, por comportamento ou por resultado, nessas duas relações. Destaca-se que as hipóteses são construídas levando em consideração o sistema de controle como um construto único, o qual é mensurado por *continuum* ao longo de dois extremos, controle por resultados e controle por comportamento. Na figura 5, optou-se por apresentar as hipóteses considerando apenas o extremo do sistema de controle por comportamento, logo para o sistema de controle por resultado espera-se que as relações sejam contrárias. A seguir, o modelo teórico é explicado em conjunto com cada hipótese apresentada.

Figura 5 - Modelo teórico do comportamento ambidestro serviços-vendas



3.1 EFEITO DO MODO REGULATÓRIO NO COMPORTAMENTO AMBIDESTRO

Pessoas mais orientadas a locomoção tem como principal preocupação se manter em movimento. Assim, elas tendem a realizar várias tarefas simultaneamente e a dedicar grandes esforços físicos para completá-las. Essas pessoas procuram eliminar o mais rápido possível as barreiras para a ação, portanto, são mais decisivas no que se refere à agilidade em decidir qual caminho seguir. Em outras palavras, procuram escolher qualquer atividade para desempenhar (foco no fim), ao invés de permanecer parado avaliando qual a atividade iniciar, foco no meio.

O que motiva as pessoas com o perfil de locomoção é o senso de progresso, sendo sua motivação intrínseca. Dessa forma, essas pessoas não são tão influenciadas por avaliações externas sobre o seu desempenho, o que as tornam mais receptíveis a mudanças e a novas experiências (Kruglanski *et al.*, 2000; Pierro *et al.*, 2006).

Com base nesse contexto, o desejo por se engajar rapidamente nas atividades, de fazer as coisas acontecerem, levam essas pessoas a pensarem menos nas possíveis implicações, conflitos e incompatibilidades entre as atividades e objetivos sugeridos pela organização, como é o caso do comportamento ambidestro. Uma pessoa com alto nível de locomoção será menos sensível e mais receptiva aos *trade-offs* e demandas conflitantes, conduzindo a um engajamento no comportamento ambidestro. Portanto, um funcionário da linha de frente com esse perfil é mais propenso a se engajar a qualquer atividade que lhe seja designada, seja uma atividade de vendas ou de não vendas, como, por exemplo, atividades de cadastro, preenchimento de formulários, de relacionamento e suporte ao cliente, entre outras (Jasmand *et al.*, 2012). No caso da ambidestria serviços-vendas, o funcionário se engajará mais facilmente em uma atividade de suporte e apoio aos clientes, como por exemplo, ouvir as suas reclamações, ao mesmo tempo em que se sentirá confortável em procurar uma oportunidade de venda cruzada, ao invés de realizar repetidamente o mesmo tipo de atividade (Jasmand *et al.*, 2012). Além do mais, o funcionário será também menos afetado a possíveis reações negativas ou constrangimento dos clientes ao se depararem com a oferta de produto adicional (Söderlund, 2013).

O pequeno impacto negativo das atividades conflitantes e das avaliações dos clientes nas pessoas orientadas a locomoção ocorre também devido ao baixo nível de influência dessas pessoas por avaliações externas. Elas apresentam menos pensamentos contrafactuais e experiências de remorso quanto as suas escolhas, ou seja, pensam menos em o que elas poderiam ter feito de diferente, uma vez que dedicam menos atenção ao resultado de suas escolhas. O senso de progresso conduz esse tipo pessoa a um estado futuro sem hesitação, sem ficar preso ao passado, inerte ou postergando a decisão (Pierro *et al.*, 2008).

Considerando a perspectiva de ambidestria organizacional, na qual uma organização ambidestra é o reflexo da ambidestria dos seus indivíduos, considerando os argumentos apresentados e considerando os achados empíricos do estudo de Jasmand *et al.* (2012), espera-se que quanto maior a orientação à locomoção do funcionário da linha de frente, maior será a propensão dele apresentar um comportamento ambidestro. Portanto:

H₁: A orientação à locomoção do funcionário da linha de frente se relaciona positivamente com o seu comportamento ambidestro.

Pessoas orientadas a avaliação são menos orientados para a ação, pois dedicam parte do seu tempo à preparação e à avaliação dos meios disponíveis para desempenhar determinada atividade. Diferentemente daqueles com perfil de locomoção, as pessoas com perfil de avaliação estão preocupados com o resultado das suas ações e por isso preferem comparar criticamente alternativas, meios e objetivos conforme julgamento sobre qual produzirá o melhor resultado. Essas pessoas se autoavaliam frequentemente em relação aos padrões e às expectativas que terceiros fazem sobre elas, se preocupando sobre como seu desempenho será percebido (Kruglanski *et al.*, 2000).

Dessa forma, essa preocupação com a avaliação recebida e, conseqüentemente, com os meios escolhidos para realizar uma ação podem ser favoráveis aos funcionários que tenham alto grau de locomoção, servindo como um guia para que os resultados da organização sejam priorizados. Além do mais, essa forte característica de avaliação favorece a detecção de erros e deficiências pelo funcionário, o que pode ser um grande facilitador da prestação de serviços de suporte aos clientes, bem como das vendas cruzadas. Isto ocorre, pois o empregado se preocupará em oferecer soluções que sejam congruentes com as necessidades dos clientes, tornando o atendimento e a venda personalizados e orientados as necessidades dos clientes (Söderlund, 2013).

Do mesmo modo, um perfil avaliador pode também favorecer o empregado na busca de múltiplos objetivos. Um empregado apenas com a função de locomoção se dirigirá o mais rápido possível a tarefa, portanto, é favorecido quando há poucos meios disponíveis, já que a decisão sobre qual escolher se torna mais fácil. Como consequência, ele normalmente optará pela estratégia de perseguir apenas um objetivo por vez. Já um empregado com o perfil de avaliação está preocupado em optar pelo melhor meio para cumprir seus objetivos, aquele que proporcionará o melhor resultado. Portanto, esse último lida facilmente com mais de uma alternativa, adotando uma estratégia multimeios. Em outras palavras, um avaliador, apesar de dedicar mais tempo para preparação, optará por um meio que permita atingir mais de um objetivo simultaneamente (Orehek & Nieuwenhuis, 2013). Assim, enquanto o perfil de locomoção não encontra dificuldades em se engajar em qualquer atividade que lhe for designado, um perfil de avaliação contribui para que essas atividades sejam realizadas de forma simultânea, optando pelos meios que produzam o melhor resultado.

Neste trabalho, argumenta-se que a combinação dos dois modos regulatórios facilitará o engajamento do empregado no comportamento ambidestro. Com base em Pierro *et al.* (2006), espera-se que o perfil de locomoção favoreça o desempenho das tarefas e conduza o empregado para frente, enquanto o perfil de avaliação previna que os esforços não sejam desperdiçados em atividades improdutivas e não condizentes com os objetivos da organização. Pierro *et al.* (2006) encontraram evidências empíricas de que a interação entre os dois modos regulatórios em um mesmo indivíduo conduzem a um maior cumprimento dos objetivos, do que a presença de apenas um modo. A propósito, diversos trabalhos apresentaram correlações fracas ou nulas entre os modos regulatórios locomoção e avaliação, indicando que um mesmo indivíduo pode possuir ambos em diferentes níveis (Kruglanski *et al.*, 2000; Jasmand *et al.*, 2012, Pierro *et al.*, 2006, 2008, 2013; Benjamin & Flynn, 2006; Manalo *et al.*, 2013).

Esta combinação de modos regulatórios pode ser condizente com os resultados controversos encontrados por Vieira, Pires e Galeano (2013) sobre a relação entre locomoção e vendas cruzadas. Em dois dos três segmentos estudados, os resultados não foram significativos, o que pode indicar uma falta de avaliação crítica dos vendedores para oferecer um produto congruente com as necessidades do cliente ou a falha em atingir múltiplos objetivos. A ambidestria serviços-vendas requer que os empregados dediquem esforços para as atividades de suporte ao cliente e vendas cruzadas, ao mesmo tempo em que requer que eles saibam gerir sabiamente seus esforços e recursos. Assim, espera-se que a combinação entre locomoção e avaliação favoreça o comportamento ambidestro do empregado. Logo:

H₂: Há um efeito moderador da orientação à avaliação na relação entre a orientação à locomoção e o comportamento ambidestro do funcionário da linha de frente. Isto é, o engajamento no comportamento ambidestro será maior quando o funcionário apresentar um alto nível de locomoção e um alto nível de avaliação.

3.2 EFEITO MODERADOR DO SISTEMA DE CONTROLE DE VENDAS NO COMPORTAMENTO AMBIDESTRO

De acordo com o conceito de ambidestria organizacional, as demandas e objetivos conflitantes devem ser geridos por meio da construção de um contexto que encoraja os indivíduos a fazerem seu próprio julgamento sobre como dividir seu tempo entre eles (Gibson

& Birkinshaw, 2004). Portanto, a ambidestria residirá na combinação entre fatores individuais, como os modos regulatórios, e fatores organizacionais, como é o caso do sistema de controle de vendas proposto neste estudo.

O sistema de controle tem como um dos objetivos justamente direcionar o empregado sobre como empregar os recursos na realização de suas tarefas. Duas abordagens de sistema de controle se destacam em relação aos funcionários da linha de frente: controle por resultado e controle por comportamento. As organizações apresentarão um sistema de controle ao longo de um *continuum* entre esses dois extremos. Em um sistema voltado ao resultado o controle mais é objetivo e focado nos fins. O funcionário é responsável pelo seu próprio desempenho, tendo a liberdade para escolher suas próprias estratégias para atingir o resultado esperado. Portanto, há poucas medidas de desempenho e pouca interação entre a gerência e o empregado (Anderson & Oliver, 1987).

Já em um sistema por comportamento, a avaliação é mais subjetiva e o foco é nos meios. O funcionário recebe um grande direcionamento sobre as atividades que devem ser executadas e é monitorado por isso. A gerência possui grande interação com seus funcionários informando e monitorando as atividades que são esperadas que eles realizem, oferecendo *feedbacks* sobre o desempenho nessas atividades e aconselhando para a correção de possíveis desvios. Sendo assim, cria-se uma grande dependência no funcionário e seu comportamento passa a ser normatizado, reduzindo a flexibilidade e os meios que o funcionário tem disponível para empregar na busca de resultados. Como consequência, o sistema de controle por comportamento limita a orientação à avaliação do funcionário, a qual necessita de uma deliberação ativa e uma reflexão crítica para guiar o comportamento locomotivo, reduzindo o efeito positivo que essa orientação exerce na relação entre a orientação à locomoção e comportamento ambidestro.

Jasmand *et al.* (2012) encontraram evidências empíricas de que o cessamento da flexibilidade dos funcionários de linha de frente em escolher qual estratégia adotar interfere negativamente na adoção ao comportamento ambidestro. Os autores demonstraram o quanto à identificação com o time e o uso de rotinas para o atendimento ao cliente interferem negativamente nessa relação. A identificação com o time incentiva o compartilhamento de objetivos, normas e valores, o que regulará o comportamento do funcionário por meio de um consenso. Quanto às rotinas, os funcionários realizam suas atividades conforme padrões, processos e regras organizacionais, como, por exemplo, os manuais de conduta. Portanto, os dois casos envolvem um nível mínimo de deliberação inibindo os efeitos positivos da orientação à avaliação. Por outro lado, Yu *et al.* (2012) demonstraram empiricamente o

quanto a autoridade e a responsabilidade atribuída ao funcionário para decidir como gerenciar suas atividades de serviços e vendas (*empowerment*) influenciam positivamente no comportamento ambidestro.

Dessa forma, acredita-se que o controle por comportamento inibe a capacidade de avaliação do indivíduo, bem como, retira dele a autonomia em decidir sobre a melhor forma de aplicar os recursos ou o tempo para obter o resultado esperado. Como consequência, a sua decisão de aplicação limita-se as atividades pré-estabelecidas pelo sistema de controle, o que deve prejudicar, inclusive, a busca por múltiplos objetivos simultaneamente, como sugere o comportamento ambidestro. Assim, o sistema baseado em comportamento mitigará o efeito das orientações motivacionais sobre o comportamento ambidestro. Além do mais, dadas as características de um indivíduo com alto grau de locomoção e avaliação, este tende a possuir um senso de autocontrole maior, ou seja, tende a ajustar sozinho seu próprio comportamento na direção dos resultados com as vendas e com os clientes, se necessário, independente do grau de controle do seu comportamento (Jaworski, 1988; Rodrigues & Coelho, 2010). Logo:

H₃: A adoção do sistema de controle baseado em comportamento (*vs.* resultado) reduz (*vs.* amplia) o efeito positivo da interação entre as orientações à locomoção e à avaliação do funcionário da linha de frente e seu comportamento ambidestro. Isto é, o engajamento no comportamento ambidestro será maior quando o funcionário apresentar um alto nível de locomoção e um alto nível de avaliação, alinhados a um sistema de controle por resultado.

3.3 EFEITO DO COMPORTAMENTO AMBIDESTRO NAS VARIÁVEIS DE RESULTADO

No presente trabalho o comportamento ambidestro é mensurado a partir do envolvimento do funcionário da linha de frente nas atividades de suporte ao cliente e de vendas adicionais ou cruzadas. Apesar dessas atividades serem aparentemente conflitantes, em algum momento elas se reforçam. Tanto as atividades de serviços, quanto as atividades de vendas envolvem grande interação com o cliente, o que pode gerar frequentes oportunidades de vendas. Ao atuar na área de serviços, o funcionário tem o acesso a todas as informações dos clientes disponíveis na organização, facilitando o entendimento das suas necessidades e experiências (Jasmand *et al.*, 2012; Yu *et al.*, 2012). Com o funcionário munido de

conhecimento, a venda passa a ser adaptativa e orientada ao cliente, facilitando o processo de venda, já que o funcionário poderá ofertar mais facilmente produtos que sejam congruentes com a necessidade do cliente (Verbeke *et al.*, 2011). Em outras palavras, ao identificar e satisfazer as necessidades do cliente, o funcionário cria valor ao cliente, o que é um forte direcionador do volume de vendas por meio do aumento na intenção de compra do cliente e no aumento das vendas adicionais e cruzadas (Homburg, Müller & Klarmann, 2011).

Do mesmo modo, ao lidar satisfatoriamente com a atividade de prestação de serviços, o funcionário pode receber uma avaliação favorável do cliente, o que pode influenciar também o seu resultado de vendas por meio da confiança gerada e pelo comportamento de compras (Jasmand *et al.*, 2012). Palmatier, Jarvis, Bechkoff & Kardes (2009) realizaram dois estudos sobre o tema. No primeiro, um experimento com 155 respondentes, evidenciaram que a realização de investimentos no relacionamento com o cliente possui efeito positivo no sentimento de gratidão do consumidor, o que, por sua vez, conduz a um efeito direto na intenção de compras e outro indireto por meio da confiança e do compromisso do cliente. No segundo estudo, realizaram um levantamento com 446 respondentes com medidas de resultados objetivas. Os autores encontraram evidências de que os investimentos em relacionamento geram comportamentos recíprocos, os quais conduzem também direta e indiretamente a um aumento no volume de vendas, a um crescimento nas vendas e também a maior fatia do orçamento do cliente.

Junni *et al.* (2013) propuseram a realização de uma meta-análise objetivando identificar resultados mistos sobre a relação entre ambidestria e medidas de desempenho. Para tanto, investigaram 135 amostras divididas em 69 estudos em variados níveis de análise: organizacional, interfirmas, unidade de negócios, times e individual. No geral, os resultados indicaram que a relação entre ambidestria organizacional e resultado é positiva. O mesmo resultado foi encontrado para o nível individual. Portanto, a partir das evidências apresentadas, defende-se que o comportamento ambidestro terá efeito positivo no desempenho individual de vendas do funcionário da linha de frente. Assim sendo:

H_{4a}: O comportamento ambidestro do funcionário da linha de frente é positivamente relacionado ao seu desempenho nas vendas.

Da mesma forma que o engajamento nas atividades de serviços pode enriquecer as atividades e os resultados de vendas, o contrário também é esperado. Por ser responsável pelas atividades de vendas, o funcionário deve ter conhecimento sobre os produtos, o que lhe

favorecerá durante a prestação de serviços aos clientes, já que terá mais facilidade em auxiliá-los e em solucionar problemas referentes aos produtos já adquiridos (Jasmand *et al.*, 2012). O funcionário precisa compreender a real necessidade dos clientes de forma a sugerir uma venda que seja congruente e, por consequência, melhorar a experiência de compra e atrair comportamentos recíprocos (Palmatier *et al.*, 2009, Söderlund, 2013).

Além do mais, as atividades de suporte a clientes são caracterizadas por um grande volume de atendimentos e por problemas recorrentes, algo propício para a padronização dessas atividades (Heijden *et al.*, 2013). Ao fazer isso, a organização passa a ter um foco interno voltado para a eficiência de processos e para a produtividade, e a preocupação com a satisfação do cliente é apenas indireta (Rust *et al.*, 2002). Tal fato é contrário à ideia de um atendimento orientado ao cliente. Entretanto, em função do comportamento ambidestro, existem as atividades de vendas que requerem do funcionário uma orientação ao cliente. Assim, o tratamento oferecido não pode ser padronizado, sendo realizado de uma forma mais intensiva, atenciosa e responsável na busca das suas necessidades (Jasmand *et al.*, 2012).

Homburg *et al.* (2011) definem a orientação ao cliente como o grau em que o vendedor identifica e atende as necessidades e interesses do consumidor, buscando a sua satisfação no longo prazo. Os autores encontraram evidências empíricas de que a orientação ao cliente se relaciona positivamente com as atitudes dos clientes favoráveis ao produto e ao funcionário da linha de frente, bem como com a satisfação dos clientes. Assim, espera-se que o comportamento ambidestro, marcado também pela orientação ao cliente, tenha relação positiva também com a satisfação dos clientes. Logo:

H_{4b}: O comportamento ambidestro do funcionário da linha de frente é positivamente relacionado à satisfação dos clientes

Por outro lado, a combinação entre as atividades de serviços e vendas implica em reduzir a eficiência do funcionário, em termos de aumento na duração dos atendimentos e, conseqüentemente, redução no número de atendimentos realizados. Devido especialmente as atividades de vendas, os funcionários da linha de frente acabam por priorizar a qualidade em detrimento a eficiência (Jasmand *et al.*, 2012). Dedicar-se um tempo maior buscando informações e interagindo com o cliente na busca por prestar o melhor serviço possível e identificar uma oportunidade de venda. A orientação ao cliente requer um alto nível de customização, o que, por sua vez, reduz a eficiência do funcionário (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005).

Para Homburg *et al.* (2011) a orientação ao consumidor requer recursos substanciais em termos de tempo do funcionário da linha frente durante os atendimentos aos clientes, o que reduzirá a sua capacidade de atendimento. Os autores encontraram evidências empíricas de que funcionários com níveis maiores de atendimento ao cliente apresentam taxas menores de número de clientes atendidos e um tempo médio de atendimento maior. Sendo assim, espera-se que o comportamento ambidestro se relacione negativamente com a eficiência do funcionário da linha de frente.

H_{4c}: O comportamento ambidestro do vendedor é negativamente relacionado à sua eficiência.

3.4 EFEITO MODERADOR DO SISTEMA DE CONTROLE DE VENDAS NAS VARIÁVEIS DE RESULTADO

Ao adotar um sistema de controle por comportamento, a empresa se caracteriza por um alto direcionamento das atividades desempenhadas pelos funcionários da linha de frente (Anderson & Oliver, 1987). O entendimento é que a gestão organizacional tem o conhecimento sobre quais atividades os funcionários da linha de frente devem realizar para que os resultados sejam alcançados. Isto implica em incentivar a realização de atividades normatizadas. No caso das atividades de vendas, um sistema de controle por comportamento pode indicar ao funcionário qual produto deve ser oferecido ou deve ter suas vendas incentivadas. Ou seja, o sistema de controle irá priorizar um produto em detrimento do outro, diminuindo a autonomia do vendedor para escolher qual o melhor produto para oferecer diante da necessidade do cliente diagnosticada.

Diante controle por comportamento, o funcionário tem menos liberdade para escolher qual estratégia adotar para executar suas atividades, o que compreende também as atividades de relacionamento com o cliente. Em função da normatização e padronização, o foco passa a ser interno voltado para a eficiência de processos, produtividade e redução de custos (Rust *et al.*, 2002). Metas como redução do tempo médio de atendimento e aumento do número de atendimentos realizados passam a compor o sistema de avaliação dos funcionários. Por outro lado, sabe-se que a orientação ao cliente requer maior customização e, portanto, maior tempo de atendimento, especialmente, quando são combinadas ainda atividades de vendas e de prestação de serviços, como sugerido pela ambidestria (Kirca *et al.*, 2005).

Como consequência, em alguns casos, o funcionário pode até mesmo não ter tempo suficiente para captar as reais necessidades, o que reduz as suas chances de encontrar uma oportunidade de venda adicional ou cruzada. Estes fatos podem ocasionar uma oferta de venda incongruente, ou seja, de algum produto que não atenda a necessidade dos clientes, mas que seja de interesse apenas da organização. Para Söderlund (2013) esta situação pode reduzir as atitudes positivas do cliente em relação ao funcionário e também a sua intenção de compra adicional. A atividade de venda requer um processo não padronizado que permita ao funcionário identificar as reais necessidades do cliente de forma a lhe oferecer um produto ou serviço congruente. Em um sistema de controle por comportamento, o atendimento ou o produto oferecido nem sempre suprirá a real necessidade do cliente e a regulamentação das atividades mitigará o feito positivo sobre as vendas. Portanto:

H_{5a}: A adoção do sistema de controle baseado no comportamento (vs. resultado) enfraquece (vs. fortalece) a relação positiva entre o comportamento ambidestro do funcionário da linha de frente e o seu desempenho nas vendas.

Do mesmo modo, a oferta de produtos incongruentes diminuirá também a satisfação dos clientes com o serviço de atendimento prestado. Pelo fato do sistema de controle por comportamento ser mais condizente com as metas de eficiência, a satisfação dos clientes se dá de forma indireta por meio da confiança proporcionada pela padronização dos processos e por preços baixos (Rust *et al.*, 2002). Sendo assim, o funcionário é normatizado para que o tempo dos atendimentos aos clientes, em termos de oferta de suporte, seja reduzido e para que as soluções oferecidas sejam conforme o padrão pré-estabelecido. Novamente, a característica de orientação ao cliente é reduzida, o que pode prejudicar a sua satisfação. Logo:

H_{5b}: A adoção do sistema de controle baseado no comportamento (vs. resultado) enfraquece (vs. fortalece) a relação positiva entre o comportamento ambidestro do funcionário da linha de frente e a satisfação dos clientes.

Por fim, a regulamentação e controle das atividades implicará em melhorias no nível eficiência, em termos de redução não duração de atendimentos e maior número de clientes atendidos, uma vez que essa será a meta priorizada pela empresa. Desse modo, espera-se que a adoção de um sistema de controle por comportamento tenha um efeito negativo na relação entre ambidestria e os resultados de vendas e de satisfação dos clientes do funcionário da

linha de frente, enquanto apresente um efeito positivo na relação entre ambidestria e eficiência. Diante do exposto, sugere-se que:

H_{5c}: A adoção do sistema de controle baseado no comportamento (vs. resultado) fortalece (vs. enfraquece) a relação negativa entre o comportamento ambidestro do funcionário da linha de frente e a sua eficiência.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do objetivo proposto e das relações hipotetizadas, a pesquisa realizada é de caráter quantitativo e descritivo. Por meio de um levantamento (*survey*) foram testadas e descritas as relações existentes entre características pessoais (antecedentes) e o comportamento ambidestro serviços-vendas, bem como a relação entre o comportamento e seus resultados (consequentes). As relações também foram testadas moderadas por uma variável do contexto organizacional, o sistema de controle de vendas. Para tanto, **a coleta de dados** foi feita por meio de um questionário estruturado e autoaplicável com alternativas fixas pré-determinadas pelo pesquisador. A técnica de amostragem foi a não probabilística e por conveniência e as aplicações foram realizadas *in loco*. O que se buscou é ao menos atingir a proporção de 5 respondentes para cada variável independente, garantindo uma variabilidade suficiente dos dados para estimação do modelo (Marôco, 2010; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009).

A **amostra** escolhida são os gerentes de relacionamento de pessoas físicas ou jurídicas de agências bancárias. Também foram aceitas respostas de profissionais que atuam nas cooperativas de crédito, já que o foco principal é a prestação de serviços e comercialização de produtos financeiros. Esse tipo de profissional deve prestar serviços de atendimento aos correntistas quanto os produtos financeiros já contratados, ao mesmo tempo em que possuem metas de vendas para novos produtos. A realização dessas atividades aparentemente conflitantes pressupõe a prevalência do comportamento ambidestro serviços-vendas nesse segmento. O mesmo objeto de estudo, gerentes de relacionamento de agências bancárias, foi adotado no estudo desenvolvido por Yu *et al.* (2012) a respeito da ambidestria serviços-vendas.

Além disso, as agências bancárias são também um ambiente propício para estudar as relações sobre o sistema de controle, haja vista a forte presença de tecnologias da informação que, em muitos momentos, substituem a presença física do gerente e que facilitam, generalizam e flexibilizam a função de controle, sem perder o seu caráter hierárquico (Cardoso & Souza-Neto, 2011). Portanto, o controle sobre o funcionário é ampliado e intensificado por meio dos recursos tecnológicos. Por outro lado, esse desconforto gerado aos funcionários é recompensado pelos bancos por meio de políticas de remuneração variável (Pereira, Segre & Nascimento, 2013).

4.1 VARIÁVEIS – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Para mensurar os construtos, foram adotadas escalas já validadas por estudos anteriores e que são condizentes com o domínio adotado para cada construto neste trabalho, ou seja, que os itens sejam capazes de capturar o domínio especificado (Churchill, 1979). A utilização das escalas foi precedida da técnica de tradução reversa e da validação de conteúdo por especialistas, uma vez que foram desenvolvidas em outra língua e outra cultura.

A variável principal da pesquisa é o comportamento **ambidestro serviços-vendas**. É tratada no modelo teórico proposto como variável consequente da moderação entre orientações motivacionais e o sistema de controle de vendas e como variável antecedente do resultado individual. O conceito adotado de ambidestria consiste no engajamento simultâneo pelo funcionário da linha de frente nas atividades de suporte pós-venda e nas atividades de venda adicional (*up-selling*) e cruzada (*cross-selling*) durante o atendimento ao cliente (Jasmand *et al.*, 2012). A escala utilizada foi desenvolvida por Jasmand *et al.* (2012) e é composta por **12** itens que se agrupam em duas dimensões: provisão de serviços e venda adicional e cruzada. A variável comportamento ambidestro foi constituída pela multiplicação das duas dimensões após a validação. Este procedimento é o mesmo adotado por estudos anteriores (Jasmand *et al.*, 2012; Yu *et al.*, 2012), o qual, por sua vez, apresentou relações positivas com as variáveis de resultado (Junni *et al.*, 2013).

Para mensurar os modos regulatórios, **locomoção** e **avaliação**, foram utilizados **14** itens da escala desenvolvida por Kruglanski *et al.* (2000). Da mesma forma, espera-se que os itens se agrupem em duas dimensões com igual número. No modelo, essas variáveis são independentes e são combinadas como direcionadoras do comportamento ambidestro serviços-vendas. A orientação para locomoção é conceituada como a preferência para mover-se para longe de um estado atual (tanto em um sentido empírico, quanto psicológico) ao perseguir objetivos. Reflete o desejo de escolher qualquer atividade para trabalhar em vez de ficar parado, esperando para iniciar a atividade. A orientação para avaliação conceitua-se como a determinação da taxa, quantidade, tamanho, valor ou importância de algo destinado e avaliação crítica algo e servindo com um guia para realização de ações (Pierro *et al.*, 2006).

O **sistema de controle de vendas**, variável moderadora, foi mensurado por uma escala constituída de **8** itens, 4 para o sistema de controle por resultados e outros 4 para o sistema de controle por comportamento. Os itens foram extraídos do estudo desenvolvido por Ahearne *et al.* (2013), os quais foram adaptados dos estudos de Ahearne *et al.* (2010) e Oliver e Anderson (1994). A variável sistema de controle de vendas é constituída por um *continuum* ao

longo dos dois extremos, resultados e comportamento. Para tanto, os resultados obtidos na dimensão de controle por comportamento foram subtraídos dos da dimensão de resultado, facilitando o processo de análise, no qual um sistema de controle por resultados é representado por valores negativos, enquanto o sistema de controle por comportamento é representado por valores positivos.

Entende-se sistema de controle como uma série de procedimentos organizacionais para monitoramento, direcionamento, avaliação e compensação dos empregados. O sistema de controle por resultado conduz o vendedor a resultados tangíveis com, relativamente, pouco gerenciamento da direção ou pouco monitoramento dos métodos usados para alcançar os resultados. Já o sistema de controle por comportamento é caracterizado por altos níveis de direcionamento e monitoramento das atividades que os gestores consideram importante para a conquista dos resultados desejados (Anderson & Oliver, 1987).

Quanto as variáveis dependentes, referentes ao **desempenho individual** do funcionário, foram mensuradas por meio de variáveis subjetivas. Como o estudo será realizado com gerentes de agências bancárias, optou-se por utilizar medidas subjetivas dado à dificuldade em obter tais medidas diretamente das empresas. Rich, Bommer, Mackenzie, Podsakoff, & Johnson (1999) demonstraram alta validade do uso de medidas subjetivas para mensurar desempenho, assim como Junni *et al.* (2013) evidenciaram resultados positivos na relação entre a ambidestria e medidas de resultado tanto subjetivas quanto objetivas. Os itens para mensurar o **desempenho em vendas (3 itens)**, **satisfação dos clientes (2)** e **eficiência (2)** foram adaptados do trabalho de Verhoef e Leeflang (2009). Entende-se por desempenho em vendas a satisfação e percepção do funcionário quanto os seus resultados de vendas e cumprimento das metas. A satisfação do cliente refere-se percepção do funcionário quanto à satisfação dos clientes atendidos por ele e o quanto os clientes o preferirem em detrimento a outros atendentes. A eficiência refere-se à percepção do funcionário quanto à quantidade e a rapidez de seus atendimentos em comparação aos demais funcionários.

Todas as escalas utilizadas são do tipo intervalar e não comparativas do tipo *Likert* e estão descritas no Apêndice A. Essa técnica de escalonamento exige que os entrevistados indiquem o grau de concordância com afirmações (itens) referentes às variáveis a serem mensuradas. Cada item das escalas tem 10 pontos ancorados dentre 1 – discordo totalmente até 10 – concordo totalmente. O uso desse tipo de escala é frequente na mensuração de construtos, apesar de ser contestado por alguns autores por apresentarem características de escalas ordinais. Entretanto alguns estudos demonstram a confiança dos resultados quando há um número adequado de itens e a distribuição das variáveis seja próxima de uma distribuição

normal (Lubke & Neale, 2008; Lubke & Múthen, 2004). Com exceção das medidas de desempenho, destaca-se que as dimensões mencionadas serão todas medidas a partir de 4 a 7 itens, números que apresentam melhores resultados em termos de validade e confiabilidade para formação de uma variável latente (Lozano, García-Cueto & Muñiz, 2008).

4.2 VALIDADE E CONFIABILIDADE DAS VARIÁVEIS

Para análise dos resultados, inicialmente, a validade e confiabilidade das escalas foram aferidas. Segundo Pedhazur e Schmelkin (1991), qualquer inferência a ser testada necessita de validação, ou seja, precisa de garantias quanto à adequação, utilidade e significância das medidas utilizadas. Assim, tornou-se possível identificar se as escalas utilizadas realmente mensuram o fenômeno ou constructo esperado. Sobre a confiabilidade, Pedhazur e Schmelkin (1991) referem-se a ela como o grau com que os resultados dos testes estão livres de erros de medição, já que todo teste estatístico possui certa quantidade de erro. Os índices de confiabilidade variam entre 0 e 1, sendo 1 considerado livre de erros (possível apenas conceitualmente) e 0, quando toda variação observada deriva dos erros de medição.

Inicialmente, aferiu-se a validade fatorial das escalas, a qual atesta a especificação correta dos itens de um determinado construto (Marôco, 2010). Como as escalas adotadas já foram validadas previamente por outros estudos, realizou-se a técnica de análise fatorial confirmatória. Esta técnica estatística busca identificar dimensões de variabilidade comuns existentes em um conjunto de fenômenos, neste caso os itens das escalas. Por meio dela é possível simplificar ou reduzir um grande número de itens por meio da determinação das dimensões latentes comuns (fatores). O intuito é desvendar estruturas existentes que não são possíveis de serem observadas diretamente (Bezerra, 2012; Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009). Nesse caso, as estruturas a serem desvendadas são os construtos descritos na subseção anterior.

Além da correta especificação, espera-se que cada item apresente carga fatorial significativa na sua respectiva dimensão, demonstrando a sua confiabilidade individual. O critério adotado para significância das cargas fatoriais (λ) são valores superiores 0,50, o que representa um poder de explicação da variável latente (R^2) de no mínimo 25%. Na análise fatorial confirmatória, observou-se ainda os índices de ajustamento e da qualidade do modelo (Marôco, 2010).

Aferiu-se ainda a validade convergente e discriminante das escalas. A validade convergente indica se os itens que definem cada construto saturam fortemente nele, enquanto a validade discriminante investiga se esses itens estão fortemente correlacionados com outros fatores (Marôco, 2010). Primeiro, calculou-se a Variância Extraída Média (AVE) de cada variável, considerando apropriados valores superiores a 0,50. Esta medida reflete a quantia geral de variância dos indicadores explicada pelo construto latente (Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2009). Em seguida, comparou-se esses valores com o quadrado da correlação com as demais variáveis. Espera-se que os valores de AVE sejam superiores, o que indica que os itens escolhidos para mensurar uma determinada variável tem maior poder de explicação do que as demais variáveis previstas no modelo (Fornell & Larcker, 1981). Para testar a confiabilidade utilizou-se o índice de confiabilidade composta (CR). Esta medida a consistência interna dos itens de cada constructo e descreve o grau em que eles indicam o construto latente em comum. Adotou-se como referência valores superiores a 0,70 (Hair *et al.*, 2009).

4.3 MÉTODOS DE ANÁLISE

Uma vez validadas as variáveis, as mesmas foram analisadas por meio de testes estatísticos descritivos de frequência e de dependência, de correlação de Pearson e de regressão linear múltipla. O teste das hipóteses se deu, essencialmente, pelos resultados encontrados nas regressões. Avaliou-se as hipóteses de acordo com os sinais e o nível de significância dos coeficientes de regressão. Buscou-se valores com significância superiores a 95% e que estivessem de acordo com o sentido da relação (positivo ou negativo).

5 ESTUDO COM GERENTES DE BANCOS

A pesquisa foi realizada com gerentes bancários de pessoas físicas e pessoas jurídicas de agências situadas em duas cidades da região noroeste do Paraná, Maringá e Londrina. A coleta de dados foi realizada *in loco* por meio de questionário estruturado e autoaplicável (Apêndice A). O respondente era abordado pelo entrevistador que, após oferecidas explicações sobre o objetivo da pesquisa e instruções para a participação, lhe entregava o questionário, agendando a data e horário para o recebimento do mesmo preenchido. Ao todo, foram coletadas 163 respostas, sendo 83 na cidade de Maringá, e o restante, 80, na cidade de Londrina.

5.1 ANÁLISE INICIAL DOS DADOS E DA AMOSTRA

Os 163 dados coletados foram registrados em uma planilha eletrônica. Na análise inicial, percebeu-se que um dos respondentes registrou a mesma resposta para todos os itens dos construtos mensurados e, portanto, foi excluído da base de dados resultando em uma amostra final de **162** gerentes de bancos. No mais, a quantidade de respostas em branco na base de dados foi observada. Ao menos 11 respondentes apresentaram valores ausentes, representando 6,8% da amostra. Foram computados 19 valores ausentes de um total 6.642 campos possíveis de respostas para as escalas, portanto 0,3% das respostas foram deixadas em branco, fato que não prejudica a análise.

Para não comprometer o número final da amostra e em função da pequena quantidade de valores ausentes, optou-se por não excluir respondentes, substituindo os valores ausentes pela média dos itens mais próximos (*nearby points*). Nesse caso, ao invés de substituir o valor ausente pela média geral das respostas, o mesmo foi substituído pela média dos itens mais próximos do mesmo construto. Esse procedimento evita um possível viés de imputar valores mais altos ou mais baixos para itens da escala que não correspondem ao construto em questão (Vieira, 2008). Exemplificando, um respondente pode apresentar uma média geral de respostas próximo a 8,0, enquanto a média dos itens da escala que mensura o nível do seu perfil locomotor é de 6,0. A substituição de um valor ausente dessa escala pela média geral introduziria um valor superior ao esperado para aquele construto.

Imputados os dados, calculou-se as medidas descritivas e de frequência das variáveis presentes no questionário (Apêndice B), as quais foram também submetidas aos testes de

normalidade univariada. Em função do tamanho da amostra, os testes usuais de ajustamentos à distribuição normal (Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk) são desaconselháveis, pois são sensíveis a pequenos desvios de normalidade. Portanto, analisou-se as medidas de assimetria e curtose para pressupor a normalidade. Como parâmetros, adotou-se os limites máximos de 3 para assimetria e 10 para curtose (Marôco, 2010). Com exceção do primeiro item da escala do perfil de Locomoção, os demais satisfizeram esta condição ($sk < 3$; $ku < 10$), permitindo pressupor a normalidade das variáveis. Sendo assim, mesmo com a presença de alguns *outliers* univariados na amostra, optou-se por não excluí-los. Ainda mais porque grande parte das variáveis apresentaram também coeficientes de variação inferiores ao parâmetro 30%, indicado homogeneidade das respostas. Apenas alguns itens da escala de avaliação superaram esse valor, impulsionado pela baixa média das respostas.

As principais medidas da amostra estão apresentadas na tabela 1. Dos 162 gerentes de banco pesquisados 48,15% são homens ($n = 78$) e 51,85% são mulheres ($n = 84$). Destes, apenas 3,09% não concluíram o ensino superior ($n = 5$), enquanto os demais já o fizeram, sendo que alguns relataram ainda a realização de cursos de pós-graduação *lato sensu*. A idade média dos respondentes foi de aproximadamente 36 anos, com um desvio padrão de 10, valor máximo de 62 e mínimo de 21 anos. O tempo médio de exercício da profissão foi de aproximadamente 8,5 anos, com um desvio padrão de 7,5, sendo o valor máximo de 34 anos e o mínimo de menos de um ano completo. Em termos de idade, a amostra do estudo pode ser considerada homogênea, pois apresenta um coeficiente de variação pequeno ($CV^1 = 27\%$). Já em termos de experiência, a amostra é heterogênea, com grande variação em torno da média ($CV = 87\%$) (Fávero *et al.*, 2009).

Tabela 1 - Descrição da Amostra

Características	Gerentes de Banco (n=162)
Gênero	
Masculino	48,15%
Feminino	51,85%
Educação	
Ensino Superior Incompleto	3,09%
Ensino Superior	59,88%
Pós-graduação (Especialização)	34,57%
Não informou	2,47%
Idade Média (anos)*	35,8 (9,7)
Experiência (anos)*	8,46 (7,4)
* Média (Desvio padrão)	

¹ Coeficiente de Variação = Desvio Padrão/Média x 100

A amostra também foi classificada conforme as instituições bancárias em que os respondentes trabalham. Ao todo foram pesquisados gerentes de 12 instituições distintas. Os mais encontrados foram Caixa Econômica Federal, Itaú, Santander, Sicoob, Bradesco, Banco do Brasil e Sicredi. Estas sete instituições juntas representaram aproximadamente 90% da amostra. Outras instituições encontradas com menor expressão foram: HSBC, Banco BMG, Safra, BicBanco e Mercantil do Brasil. Como mencionado na seção de procedimentos metodológicos, pesquisou-se também gerentes de agências de cooperativas de crédito, tais como o Sicoob e Sicredi, já que para o interesse do trabalho elas se equiparam aos bancos. A tabela 2 apresenta a distribuição de frequência da amostra conforme os bancos descritos em ordem alfabética. Classificando a amostra pelo controle acionário dos bancos, 29% dos respondentes atuam em Estatais, 50,6% em bancos privados e 20,4% em cooperativas de crédito.

Tabela 2 - Bancos pesquisados por ordem alfabética

Bancos	Controle Acionário	N	Freq. (%)
Banco do Brasil	Estatal ²	14	8,64%
BicBanco	Privado	2	1,23%
BMG	Privado	3	1,85%
Bradesco	Privado	17	10,49%
Caixa Econ. Fed.	Estatal	33	20,37%
HSBC	Privado	8	4,94%
Itaú	Privado	27	16,67%
Mercantil	Privado	1	0,62%
Safra	Privado	3	1,85%
Santander	Privado	21	12,96%
Sicoob	Cooperativa	19	11,73%
Sicredi	Cooperativa	14	8,64%
Total		162	100,00%

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para atestar a confiabilidade e validade das escalas, as mesmas foram submetidas à técnica de interdependência Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com uso da modelagem de

² Para este trabalho considerou-se o Banco do Brasil como uma estatal, pois, mesmo sendo uma sociedade de economia mista, o controle acionário é exercido pela União Federal, a qual detém 58,4% das ações conforme dados publicados no site da companhia em junho de 2014.

equações estruturais. Para tanto, utilizou-se o software IBM SPSS Amos 20®. Os modelos testados foram avaliados a partir dos seguintes índices de qualidade de ajustamento: Qui-Quadrado (χ^2); Qui-Quadrado/Graus de Liberdade (χ^2/gl); *Comparative Fit Index* (CFI); *Goodness of Fit Index* (GFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI); Root Mean Square of Approximation (RMSEA).

No primeiro modelo criado todos os itens das escalas foram inseridos (Apêndice C), porém algumas inconsistências foram detectadas. Inicialmente, foram observadas as cargas fatoriais dos itens em relação a sua específica variável latente. Como parâmetro, buscou-se cargas fatoriais superiores a 0,50. Os dois primeiros itens da escala de locomoção apresentaram cargas inferiores ($\lambda_1 = 0,35$ e $\lambda_2 = 0,45$), resultando na não validade fatorial dessa escala e em um baixo índice de validade convergente, também inferior ao parâmetro de 0,50 ($\text{AVE}_{\text{Locomoção}} = 0,37$). O primeiro item de locomoção, inclusive, já havia apresentado desvio de normalidade. Além disso, as cargas fatoriais dos dois itens da escala de satisfação dos clientes foram superiores ao parâmetro, entretanto, a escala não obteve também índice satisfatório de validade convergente ($\text{AVE}_{\text{Satisfação}} = 0,38$), assim como não obteve um índice satisfatório de confiabilidade ($\text{CR}_{\text{satisfação}} = 0,55$). Estes resultados contribuíram para um baixo ajustamento do modelo, conforme representado na tabela 3.

Tabela 3 - Medidas de ajustamento do modelo de AFC

Modelos	χ^2	χ^2/gl	p-valor ¹	CFI	GFI	TLI	RMSEA	p-valor ²
Modelo 1 (Completo)	1374,11	1,87	0,000	0,81	0,72	0,79	0,07	0,000
Modelo 2 (Construto único de desempenho)	1272,29	1,91	0,000	0,81	0,72	0,79	0,07	0,000
Modelo3 (Sem Satisfação dos clientes)	1073,123	1,81	0,000	0,84	0,74	0,82	0,07	0,000

Nota: Método da Máxima Verossimilhança (ML); ¹Nível de significância do teste do qui-quadrado; ²Nível de significância do teste RMSEA.

Testou-se um novo modelo excluindo os dois itens da escala de Locomoção que apresentaram problema. Nesse modelo, testou-se também a formação de uma variável latente única para mensurar o desempenho do gerente constituída pelos itens de desempenho em vendas e de satisfação dos clientes. Um item de satisfação dos clientes apresentou carga fatorial baixa ($\lambda < 0,50$). Os índices de ajustamento desse modelo estão descritos na tabela 3. Finalmente, testou-se um terceiro modelo novamente sem os dois itens de locomoção e, agora, excluindo também os dois índices da escala de satisfação dos clientes. Para este modelo, todos os itens testados apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,50. As cargas fatoriais para os três modelos testados são apresenta no Apêndice D.

Para análise dos resultados, optou-se pela utilização do modelo 3. Apesar desse modelo desconsiderar uma das variáveis presente nas relações hipotetizadas, satisfação do cliente, foi o que obteve o melhor ajustamento. Como é possível observar na tabela 3, os índices de qui-quadrado (χ^2) e qui-quadrado/graus de liberdade (χ^2/gl) reduziram comparado o modelo 3 com os demais mais modelos. Para esses índices, quanto menor o valor melhor é o grau de ajustamento do modelo. Inclusive, um índice de qui-quadrado por graus de liberdade de 1,81 indica um bom ajustamento do modelo ($\chi^2/\text{gl} < 2$). Quanto os demais índices de ajustamento, CFI, GFI e TLI é desejável que os mesmos sejam superiores a 0,9. Entretanto, valores superiores a 0,8 são considerados aceitáveis para a análise, sendo o melhor desempenho apontado também para o modelo 3. Finalmente, o RMSEA permaneceu inalterado nos três modelos, porém inferior a 0,10, indicando também um bom ajuste do modelo (Marôco, 2010).

Definida a validade fatorial das escalas, as mesmas foram submetidas ao teste de validade convergente e validade discriminante a partir do grau de variância extraída média (AVE). Esta medida indica o grau em que os itens saturam fortemente o construto desejável. Destaca-se que nem todas as variáveis latentes apresentaram índices superiores ao nível desejado de 0,50. Entretanto, ao comparar com o quadrado das correlações com as demais variáveis, os índices foram superiores, indicado que os itens escolhidos para mensurar as variáveis tem poder de explicação sobre elas maior do que as demais variáveis previstas no modelo (Fornell & Larcker, 1981). Na tabela 4 estão descritos os valores para os índices de confiabilidade composta e variância extraída média e para os quadrados das correlações entre as variáveis.

Tabela 4 - Confiabilidade Composta, Variância Extraída Média e quadrado das correlações das variáveis

	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Avaliação	0,87	0,48	-							
2 Locomoção	0,81	0,47	0,07	-						
3 Sist. Contr. Comp.	0,75	0,44	0,03	0,07	-					
4 Sist. Contr. Res.	0,84	0,57	0,01	0,06	0,77	-				
5 Prov. Serviços	0,84	0,48	0,01	0,17	0,13	0,12	-			
6 Venda Adic. e Cruz.	0,85	0,48	0,04	0,31	0,31	0,30	0,38	-		
7 Desemp. Vendas	0,87	0,69	0,07	0,17	0,00	0,01	0,02	0,05	-	
8 Eficiência	0,88	0,78	0,24	0,05	0,00	0,01	0,01	0,00	0,18	-

A variância extraída média só não foi maior que os quadrados das correlações para as variáveis sistema de controle por comportamento e sistema de controle por resultado (AVE <

R^2), pois foi encontrada uma forte correlação entre as duas dimensões ($R^2 = 0,77$). Entretanto, para análises dos resultados adotou-se o conceito de sistema de controle no formato de *continuum*, consistindo na subtração entre as duas variáveis. Sendo assim, a falta de validade convergente nesse caso, não compromete o exame das relações entre as variáveis e o teste das hipóteses.

Aferida à validade e confiabilidade das escalas, utilizou-se opção de imputação de dados para regressão para o software IBM SPSS Statitics 20®, o qual foi utilizado para os demais testes. A partir de pesos oriundos das cargas fatoriais, foram calculados os valores para cada variável latente para cada respondente da pesquisa. Os pesos fatoriais são apresentados no Apêndice E.

5.3 RESULTADOS E TESTE DAS HIPÓTESES

A tabela 5 apresenta as medidas descritivas para as variáveis latentes calculadas. Analisando a média das respostas para cada variável, destaca-se que a amostra de 162 gerentes bancários apresenta um alto nível de orientação a locomoção ($M = 9,10$) em detrimento a orientação à avaliação ($M = 6,48$), ou seja, possuem uma forte orientação para ação. Quanto ao sistema de controle, como era de se esperar para o segmento bancário, os gerentes percebem um forte controle gerencial tanto de seu comportamento ($M = 8,19$), quanto de seus resultados ($M = 9,12$). Entretanto, o nível de controle de resultados foi avaliado como maior do que o controle por comportamento. Sobre a ambidestria, os gerentes demonstram uma orientação maior para as vendas ($M = 9,49$), do que para a prestação de serviços ($M = 8,31$). Finalmente, os gerentes avaliaram seus resultados em vendas ($M = 8,19$) como melhores do que os níveis de eficiência ($M = 6,46$).

Tabela 5 - Medidas descritas das variáveis latentes

	Média	Mediana	Desvio Padrão	Assimetria	Curtose
Avaliação	6,48	6,48	1,71	-0,44	0,04
Locomoção	9,10	9,30	0,87	-1,31	2,66
Sist. Contr. Comp.	8,19	8,42	0,97	-1,28	1,45
Sist. Contr. Res.	9,12	9,39	1,19	-1,76	4,14
Prov. Serviços	8,31	8,45	0,64	-1,02	0,92
Venda Adic. e Cruz.	9,49	9,66	0,88	-1,08	1,70
Desemp. Vendas	8,19	8,18	1,10	-0,24	-0,41
Eficiência	6,46	6,62	1,63	-0,72	0,55

Nota: As escalas foram mensuradas com 10 pontos.

Ao analisar as medidas de assimetria e curtose, percebe-se que todas as variáveis atendem ao pressuposto de normalidade adotado nesse trabalho ($sk < 3$; $ku < 10$). Destaca-se também uma homogeneidade da amostra, uma vez que os níveis de coeficiente de variação são pequenos para todas as variáveis ($CV < 0,26$).

Para análise dos resultados, primeiramente as variáveis foram submetidas ao teste de correlação bivariada de Pearson. Para tanto, duas novas variáveis foram criadas conforme descrito na seção de procedimentos metodológicos. Para a criação da variável comportamento ambidestro, procedeu-se a multiplicação das dimensões provisão de serviços e venda adicional e cruzada (Jasmand *et al.*, 2012; Yu *et al.*, 2012; Borgh & Schepers, 2014). Para a criação da variável sistema de controle *continuum*, procedeu-se a subtração entre a variável sistema de controle por comportamento e a variável sistema de controle por resultado. Sendo assim, o sistema de controle é mensurado como um *continuum*, sendo que valores positivos (+) indicam um controle orientado para o comportamento, enquanto valores negativos (-) indicam um controle orientado ao resultado. Os resultados do teste de correlação estão apresentados na tabela 6. O resultado completo está apresentado no Apêndice F.

Tabela 6 - Coeficientes de correlação de Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Idade	1,00							
2 Experiência	0,77**	1						
3 Avaliação	-0,15	-0,21**	1					
4 Locomoção	0,00	-0,02	0,30**	1				
5 Desemp. Vendas	-0,09	-0,08	0,30**	0,46**	1			
6 Eficiência	0,03	-0,01	0,54**	0,25**	0,46**	1		
7 SC <i>Continuum</i>	0,01	-0,02	0,14	-0,07	-0,20*	0,23**	1	
8 Ambidestria	-0,01	0,01	0,07	0,61**	0,24**	-0,02	-0,24**	1

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Um dos objetivos do trabalho é examinar a relação entre os modos regulatórios Locomoção e Avaliação do funcionário da linha de frente, o sistema de controle organizacional exercido sobre ele e o seu comportamento ambidestro serviços-vendas. Analisando os índices de correlação, destaca-se a relação positiva e significativa ($r = 0,61$) entre o perfil de locomoção do gerente de banco e a adoção do comportamento ambidestro. Sendo assim, quanto maior o nível de orientação para a ação, maior também é o nível de ambidestria do indivíduo. Os resultados evidenciam também uma relação significativa entre o comportamento ambidestro e o sistema de controle organizacional ($r = -0,24$). Nesse caso,

quanto maior o nível de controle orientado para o resultado, maior também o nível de ambidestria do gerente.

Outro objetivo do trabalho é analisar também a relação entre o comportamento ambidestro, o sistema de controle e os resultados atingidos pelo gerente de banco em termos de desempenho em vendas, satisfação dos clientes e eficiência. Como já mencionado, a escala para mensurar satisfação não obteve resultados satisfatórios, portanto não foi incluída para análise. Quanto ao desempenho em vendas, os resultados da correlação apontam a existência de uma relação positiva com o comportamento ambidestro do gerente ($r = 0,24$). Quanto maior o nível de ambidestria, maior o nível o desempenho em vendas do gerente. Por outro lado, não há relação significativa entre o comportamento ambidestro e a eficiência. Apesar, do sinal da relação indicar uma relação negativa conforme o esperado, o coeficiente de correlação é insignificante ($r = -0,02$).

Quanto ao sistema de controle e as medidas de desempenho, os resultados indicam a existência de relações significativas tanto para o desempenho em vendas, quanto para eficiência do gerente de bancos, como o esperado, em sentidos contrários. Quando há uma orientação maior do sistema de controle para resultados, melhor é o desempenho em vendas do indivíduo ($r = -0,20$). Por outro lado, quando a orientação do controle é maior para o comportamento, o desempenho em eficiência é melhor ($r = 0,23$).

Outras relações foram também apontadas no teste de correlação. Os resultados indicam que tanto o perfil de locomoção, quanto o perfil de avaliação do gerente possuem relações positivas e significativas com o seu desempenho em vendas ($r_{Aval.} = 0,30$; $r_{Locom.} = 0,46$) e com a sua eficiência ($r_{Aval.} = 0,54$; $r_{Locom.} = 0,25$). Entretanto, percebe-se que as relações entre Locomoção (vs. Avaliação) e desempenho em vendas, e entre Avaliação (vs. Locomoção) e eficiência são maiores. A forte orientação para ação, o alto nível de engajamento e de perseverança e a rapidez no processo decisório apontam com um importante fator preditor para o resultado em vendas do gerente de banco, sem prejudicar sua eficiência em termos de duração de atendimento e quantidade de atendimentos realizados. Assim como um gerente que apresenta alto nível de avaliação possui maior facilidade em atingir múltiplos objetivos, contribuindo para que o mesmo mantenha uma eficiência nos seus atendimentos, obtendo ainda assim um resultado favorável em vendas.

Os resultados também reforçam a ideia de que os modos regulatórios não são excludentes, ou seja, um mesmo indivíduo pode apresentar níveis altos e baixos tanto de locomoção, quanto de avaliação. Para a amostra de gerentes de bancos, destaca-se uma relação positiva e significativa entre os dois modos regulatórios ($r = 0,30$). Esse resultado

transparece particularidades do profissional exigido pelo setor bancário, marcado pela pressão para cumprimento metas e pela exigência de atividades de venda e de suporte pós-venda para um mesmo profissional. A propósito, como apontado por Pierro *et al.* (2006), a presença dos dois modos regulatórios favorece o cumprimento dos objetivos organizacionais. Essa informação é corroborada pelos dados da pesquisa já que os dois modos regulatórios, além de se relacionarem entre si positivamente, também se relacionaram positivamente com o desempenho em vendas e com a eficiência do gerente de banco.

Apesar do teste de correlação apresentar resultados condizentes com as expectativas, o mesmo limita-se a testar relações de forma bivariada, não considerando o efeito de outras variáveis, o poder de explicação compartilhado entre elas e também a possível interação entre elas. Sendo assim, todas as hipóteses foram testadas por meio de testes de regressões lineares múltiplas pelo método dos mínimos quadrados. Na análise de regressão, objetiva-se determinar uma função matemática para descrever o comportamento de uma variável dependente, com base na ponderação dos valores de uma ou mais variáveis independentes. As ponderações (pesos dos coeficientes) indicam a contribuição relativa ou a influência de cada variável independente na predição da variável dependente (Hair *et al.*, 2009; Cunha & Coelho, 2012).

Para testar as hipóteses, sete modelos de regressão foram criados conforme modelo teórico proposto. Os **três** primeiros modelos objetivaram prever a variável comportamento ambidestro, referente à orientação do gerente de banco para realizar simultaneamente as atividades de vendas e suporte pós-venda. Os outros **quatro** modelos avaliaram as relações consequentes do comportamento ambidestro, sendo dois modelos que avaliaram o efeito do sobre o desempenho em vendas do gerente, e os últimos dois modelos o efeito do sobre a eficiência.

Ressalta-se que para todas as variáveis latentes presentes no modelo teórico, optou-se por padronizá-las via *z-score*. Sabe-se que há alguns autores que defendem a padronização como uma medida para reduzir os efeitos da multicolinearidade (Aiken & West, 1991), a qual pode inflar os coeficientes de regressão, enquanto outros argumentam que este procedimento não provoca alterações no grau de precisão da estimação dos coeficientes de regressão (Echambadi & Hess, 2007). De qualquer forma, o que é certo é que a padronização facilita o processo de compreensão do comportamento das variáveis, já que as médias são centradas em zero e os desvios padrões em um (Judd & McClelland, 1989).

Os resultados do teste de regressão para as relações antecedentes do comportamento do ambidestro estão descritos na tabela 7. No primeiro modelo, testou-se o efeito direto de

seis variáveis de controle, bem como das variáveis independentes descritas no modelo teórico. Inicialmente, destaca-se a relação positiva e significativa encontrada para a relação entre o nível de Locomoção e Ambidestria ($\beta = 0,634$; $p < 0,01$). Este resultado suporta a **hipótese 1**, evidenciando que quanto maior o nível de locomoção do gerente de banco, maior a adoção de um comportamento ambidestro.

O primeiro modelo evidenciou também a existência de uma relação significativa entre o sistema de controle exercido sobre o gerente e o comportamento ambidestro ($\beta = -0,159$; $p < 0,05$). A relação direta entre sistema de controle e ambidestria não foi hipotetizada, porém os argumentos adotados para fundamentar a hipótese 3 apontam para um favorecimento da ambidestria por um controle por resultado em detrimento ao controle por comportamento, uma vez que este tipo de controle preserva a autonomia do gerente para a tomada de decisão sobre a forma de empregar seus recursos na execução de suas atividades. O sinal negativo do coeficiente de regressão corrobora esse argumento, indicando que quanto maior a orientação do sistema de controle para o controle por resultado, maior o grau de adoção de um comportamento ambidestro.

Tabela 7 - Coeficientes de regressão dos antecedentes da Ambidestria Serviços-Vendas

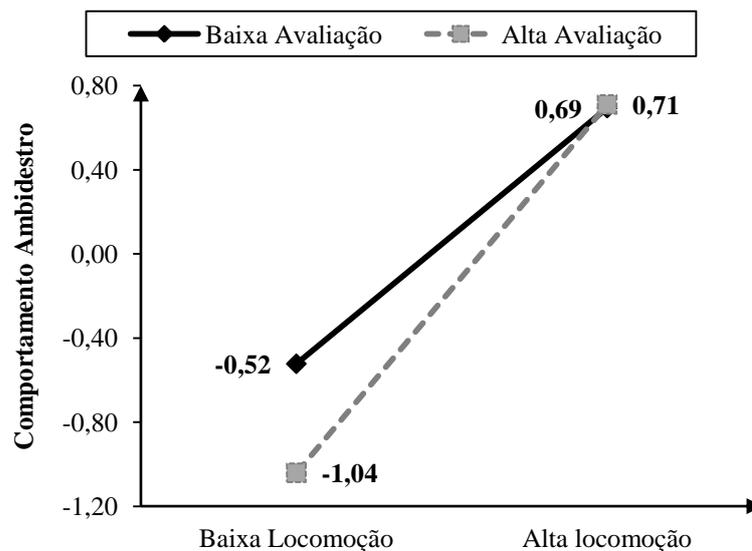
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Beta (β)	t Valor	Beta (β)	t Valor	Beta (β)	t Valor
Variáveis de Controle						
Idade	-0,028	-0,275	-0,033	-0,334	0,000	0,000
Experiência	0,023	0,226	0,011	0,115	-0,001	-0,007
Gênero	0,041	0,644	0,047	0,755	0,057	0,931
Banco	-0,174	-1,698 [†]	-0,119	-1,141	-0,146	-1,418
Escolaridade	-0,047	-0,747	-0,062	-0,982	-0,056	-0,906
Tipo de Banco ¹	0,138	1,315	0,096	0,909	0,127	1,215
Efeitos de Primeira Ordem						
Locomoção (H ₁)	0,634	9,648**	0,720	9,720**	0,660	8,616**
Avaliação	-0,097	-1,420	-0,105	-1,549	-0,078	-1,159
SC <i>Continuum</i>	-0,159	-2,521*	-0,150	-2,385*	-0,223	-3,263**
Interações Duplas						
Locom. x Aval. (H ₂)			0,176	2,398*	0,181	2,505*
Locom. x SC <i>Cont.</i>			-0,002	-0,022	0,039	0,540
Aval. x SC <i>Cont.</i>			0,009	0,130	0,024	0,349
Interação Tripla						
Locom. x Aval. x SC <i>Cont.</i> (H ₃)					0,186	2,501*
R ² Ajustado	0,399		0,411		0,431	
VIF (Multicolinearidade)	2,953		3,060		3,103	
F (Modelo)	12,900		10,363		10,384	

Beta (β) = Coeficientes padronizados de regressão. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; [†] $p < 0,10$. ¹Classificação do banco quanto o controle acionário.

No segundo modelo, além dos efeitos diretos, os efeitos moderados em pares entre as variáveis locomoção, avaliação e sistema de controle foram testados. Este procedimento visou testar a hipótese 2 de moderação dupla, bem como testar a todas as interações em pares entre as variáveis de primeira ordem descritas na hipótese 3, de moderação tripla (West, Aiken & Krull, 1996). Os resultados indicam não haver relação direta entre o nível de Avaliação do indivíduo e o nível de adoção do comportamento ambidestro ($\beta = -0,109$; $p > 0,05$). Entretanto, quando esta variável modera a relação entre Locomoção e Ambidestria os resultados foram significativos ($\beta = 0,176$; $p < 0,05$), ou seja, o nível de avaliação afeta a relação entre locomoção e ambidestria, alterando a direção da relação para mais ou menos.

Por se tratar de um efeito moderado, não se pode simplesmente interpretá-lo por meio do sinal do coeficiente de regressão. Para tanto, foram estimados valores para as variáveis dependentes, segundo a equação do modelo de regressão³, combinando altos e baixos valores das variáveis dependentes, ou seja, 1 desvio padrão acima da média (alto valor) e um desvio padrão abaixo da média (baixo valor) (West *et al.*, 1996; Kim, Kaye & Wright, 2001; Preacher, Rucker & Hayes, 2007). A partir desses valores, é possível representar graficamente o efeito da variável moderadora sobre a relação entre a variável independente e a variável dependente. A figura 6 apresenta graficamente o comportamento da interação entre locomoção e avaliação sobre o nível de ambidestria do gerente de banco.

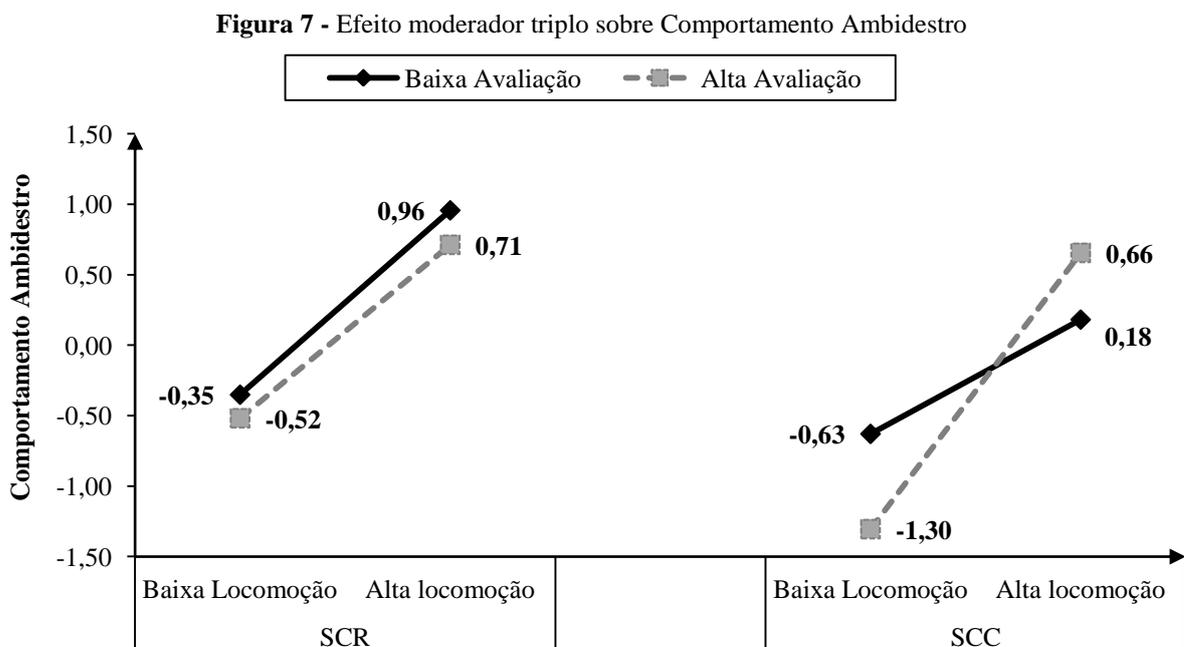
Figura 6 - Efeito moderador duplo sobre Comportamento Ambidestro



³ $\hat{Y} = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 Mod + \beta_3 X \cdot Mod$

Como é possível notar, tanto para altos ou baixos níveis de avaliação, a relação entre o nível de locomoção e o comportamento ambidestro é positiva. Entretanto, a inclinação da curva é maior quando há alto nível de avaliação. Aliás, a combinação entre alto nível de avaliação e alto nível de locomoção foi a que apresentou o maior valor de previsão para o comportamento ambidestro ($\hat{y} = 0,71$). Estas constatações, aliadas a significância do coeficiente de regressão encontrada para a variável interativa, permitem suportar a **hipótese 2**, a qual pressupõe haver um efeito moderador da orientação à avaliação na relação entre a orientação à locomoção e o comportamento ambidestro do gerente de banco, sendo que, o engajamento no comportamento ambidestro é maior quando o gerente apresenta um alto nível de locomoção e um alto nível de avaliação.

Finalmente, no terceiro modelo, a hipótese de moderação tripla entre avaliação, locomoção e sistema de controle sobre o comportamento ambidestro foi testada. Os resultados revelam um efeito significativo da interação, quando adicionado o sistema de controle ($\beta = 0,186$; $p < 0,05$). Do mesmo modo, os valores para o comportamento ambidestro combinando altos e baixos valores das três variáveis foram estimados. Ressalta-se que para a o sistema de controle, o baixo valor representa controle por resultado (SCR), enquanto o alto valor representa controle por comportamento (SCC). Estes resultados estão representados graficamente na figura 7.



Percebe-se quando o sistema de controle é por resultado (SCR), tanto para baixos, quanto para altos valores do nível de avaliação do gerente, a relação entre locomoção e comportamento ambidestro é positiva (crescente). Por outro lado, quando o sistema de controle é por comportamento (SCR), tem-se um efeito cruzado entre nível de avaliação e nível de locomoção. Ou seja, quando o sistema de controle sobre o gerente é orientado ao controle do comportamento, o efeito sobre o comportamento ambidestro é maior quando o gerente apresenta altos níveis de locomoção e avaliação. Não obstante quando o controle é orientado ao resultado, independente do nível de avaliação, seja ele alto ou baixo, os resultados são altos, inclusive maiores que os apresentados para o controle por comportamento. Estes resultados suportam a **hipótese 3**, uma vez que os níveis de comportamento ambidestro são maiores quando o sistema de controle é orientado ao resultado.

Discutidas as relações antecedentes do comportamento ambidestro, os resultados seguintes, apresentados na tabela 8, referem-se às relações consequentes, ou seja, o efeito direto do comportamento ambidestro sobre o desempenho em vendas e sobre a eficiência e o efeito moderado pelo sistema de controle. Os dois primeiros modelos têm como variável dependente o desempenho em vendas. No primeiro, foram testados os efeitos diretos das variáveis de controle e também das variáveis em análise, comportamento ambidestro e sistema de controle. Como esperado, os resultados indicam a existência de uma relação positiva e significativa entre o nível de comportamento ambidestro do gerente de banco e os seus resultados em vendas ($\beta = 0,206$; $p < 0,05$). Sendo assim, quanto maior o nível de ambidestria apresentado nas atividades de vendas e de prestação de serviços, maior tende a ser o resultado em vendas. Estes resultados suportam a **hipótese 4_a**.

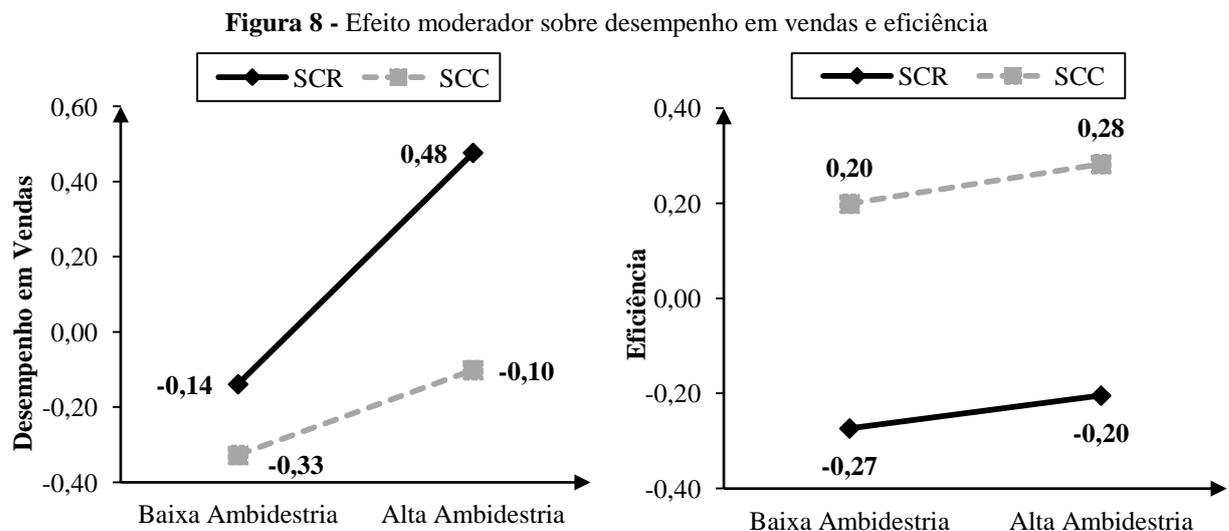
No segundo modelo, foram testados, além dos efeitos diretos presente no modelo anterior, o efeito moderador do sistema de controle na relação entre comportamento ambidestro e desempenho em vendas. Apesar deste efeito moderado não apresentar resultados significativos ($\beta = -0,112$; $p > 0,05$), encontrou-se significância para o efeito direto do sistema de controle sobre o desempenho em vendas do gerente ($\beta = -0,194$; $p < 0,05$). Assim, mesmo não sendo possível suportar a **hipótese 5_a**, este resultado é consistente com as suas argumentações. O sinal negativo do coeficiente de regressão indica que quanto maior for a orientação do sistema de controle para monitoramento do resultado, maior são os resultados em vendas.

Tabela 8 - Coeficientes de regressão dos consequentes da Ambidestria Serviços-Vendas

	Desemp. Vendas		Desemp. Vendas		Eficiência		Eficiência	
	Beta (β)	<i>t</i> Valor						
Variáveis de Controle								
Idade	-0,081	-0,642	-0,637	0,525	0,096	0,752	0,095	0,748
Experiência	-0,023	-0,186	-0,136	0,892	-0,080	-0,638	-0,081	-0,647
Gênero	-0,001	-0,013	-0,198	0,843	0,062	0,774	0,065	0,809
Banco	0,090	0,697	0,603	0,548	0,135	1,044	0,138	1,061
Escolaridade	-0,036	-0,465	-0,406	0,686	-0,108	-1,377	-0,110	-1,386
Tipo de Banco	-0,110	-0,838	-0,820	0,414	-0,100	-0,757	-0,101	-0,759
Efeitos de Primeira Ordem								
Comp. Ambidestro ($H_{4a,c}$)	0,206	2,572*	0,216	2,692**	0,037	0,463	0,035	0,429
SC <i>Continuum</i>	-0,153	-1,911†	-0,194	-2,261*	0,238	2,959**	0,248	2,864**
Interação Dupla								
Ambidestria. x SC <i>Cont.</i> ($H_{5a,c}$)			-0,112	-1,312			0,027	0,314
R ² Ajustado	0,043		0,047		0,030		0,024	
VIF (Multicolinearidade)	2,194		2,195		2,194		2,195	
F (Modelo)	1,900		1,888		1,627		1,449	

Beta (β) = Coeficientes padronizados de regressão. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,10$

O controle por resultado permite ao gerente decidir sobre a melhor estratégia de venda e sobre a melhor oferta ao cliente, enquanto o controle por comportamento tende a padronizar as atividades, gerando soluções únicas. Sendo assim, é factível que o controle por resultados favoreça a venda. A figura 8 apresenta graficamente a moderação entre sistema de controle e comportamento ambidestro na predição do desempenho em vendas. Apesar da moderação não apresentar resultados significativos, percebe-se que a inclinação da reta quando o controle é orientado para o resultado é maior comparado a controle por comportamento.



Nos dois últimos modelos foram testados os efeitos das mesmas variáveis de controle, das variáveis comportamento ambidestro e sistema de controle e da interação entre elas sobre a eficiência do gerente. Destaca-se que não foram encontradas relações significativas entre o comportamento ambidestro e a eficiência ($\beta = 0,037$; $p > 0,05$). Esperava-se que quanto maior o nível de ambidestria, menor seria a eficiência em termos de duração dos atendimentos e quantidade de clientes atendidos. Entretanto, o resultado é nulo e não permite suportar a **hipótese 4_c**. Do mesmo modo, não foi encontrada significância na interação entre comportamento ambidestro e sistema de controle na predição de eficiência ($\beta = 0,027$; $p > 0,05$), refutando a **hipótese 5_c**.

Nos modelos para predição da eficiência, foram encontrados resultados significativos apenas para o efeito direto do sistema de controle. A relação encontrada indica um favorecimento do sistema de controle por comportamento nos resultados do gerente em termos de eficiência ($\beta = 0,232$; $p < 0,01$). Esta relação não foi hipotetizada, porém, ela é consistente com os argumentos adotado para a hipótese de moderação. Um controle por comportamento tende a regulamentar e padronizar as atividades, implicando em melhorias no

nível de eficiência. Apesar da relação moderada ser nula, a figura 8 indica claramente que os níveis de eficiência são maiores quando o controle é orientado ao comportamento, independentemente do grau de comportamento ambidestro do gerente de vendas.

5.4 ANÁLISE ADICIONAL DAS DIMENSÕES DA AMBIDESTRIA

Adotando o mesmo procedimento de Jasmand *et al.* (2012), os efeitos diretos das dimensões de ambidestria, orientação para venda adicional e cruzada e orientação para provisão de serviços pós-vendas, sobre o desempenho em vendas e sobre a eficiência dos gerentes de banco foram examinados. Este procedimento tem como finalidade reduzir o potencial viés existente na adoção de um termo multiplicativo como variável independente. Além dos efeitos diretos, foram testados também os efeitos interativos entre as duas dimensões e também com o sistema de controle. Os resultados são apresentados na tabela 9.

Inicialmente, destaca-se nessa análise o efeito do sistema de controle sobre o desempenho em vendas do gerente bancário. Este resultado já era esperado, pois se trata da mesma relação testada e apresentada na tabela 8. Os resultados reforçam que quanto mais o sistema de controle for orientado ao resultado, maior será o desempenho do gerente ($\beta = -0,219$; $p < 0,05$). Isoladamente, as dimensões de orientação a vendas adicionais ou cruzadas e de provisão de serviços pós-vendas não apresentaram poder de explicação significativos para o desempenho em vendas. Entretanto, a orientação a vendas, quando moderada pelo sistema de controle, apresentou relação significativa ($\beta = -0,388$; $p < 0,05$).

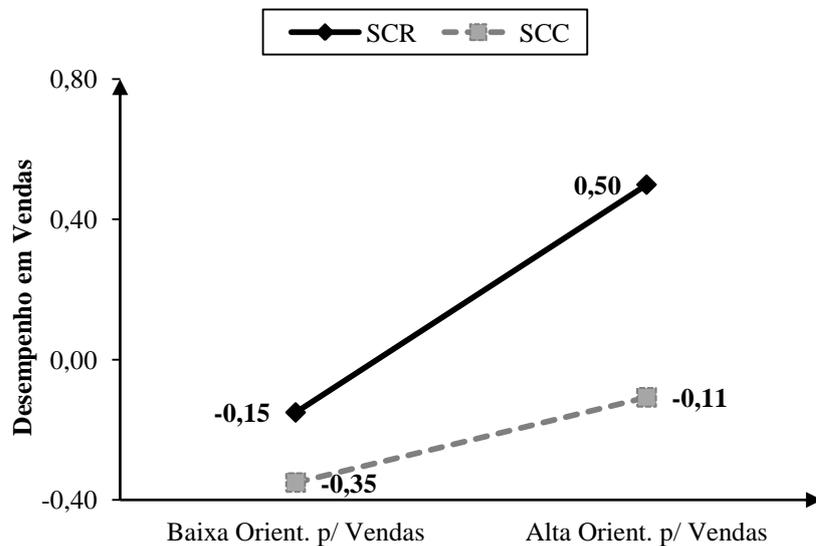
Tabela 9 - Efeitos diretos das dimensões de ambidestria sobre o desempenho em vendas e eficiência

	Desemp. Vendas		Desemp. Vendas		Desemp. Vendas		Eficiência		Eficiência		Eficiência	
	Beta (β)	t Valor										
Variáveis de Controle												
Idade	-0,084	-0,659	-0,078	-0,613	-0,063	-0,504	0,093	0,742	0,092	0,722	0,086	0,670
Experiência	-0,017	-0,137	-0,011	-0,087	-0,004	-0,031	-0,062	-0,498	-0,060	-0,473	-0,063	-0,497
Gênero	-0,005	-0,057	-0,031	-0,383	-0,008	-0,095	0,040	0,508	0,039	0,480	0,029	0,352
Banco	0,079	0,608	0,068	0,523	0,056	0,435	0,095	0,739	0,094	0,718	0,099	0,759
Escolaridade	-0,034	-0,432	-0,023	-0,299	-0,001	-0,015	-0,097	-1,241	-0,096	-1,217	-0,106	-1,331
Tipo de Banco	-0,104	-0,787	-0,094	-0,706	-0,111	-0,845	-0,081	-0,615	-0,079	-0,590	-0,071	-0,534
Efeitos de Primeira Ordem												
Venda Adic. e Cruz.	0,174	1,530	0,220	1,896†	0,185	1,604	0,256	2,277*	0,258	2,215*	0,274	2,328*
Prov. Serviços	0,044	0,403	0,044	0,383	0,027	0,236	-0,216	-1,975*	-0,218	-1,889†	-0,210	-1,820†
SC <i>Continuum</i>	-0,147	-1,814†	-0,219	-2,388*	-0,163	-1,751†	0,265	3,297**	0,259	2,825**	0,235	2,479*
Interação Dupla												
Venda x Serviços			0,075	0,782	0,081	0,859			0,000	-0,003	-0,003	-0,031
Venda x SC <i>Continuum</i>			-0,203	-1,561	-0,388	-2,587*			-0,020	-0,156	0,060	0,395
Serviços x SC <i>Continuum</i>			0,106	0,903	-0,021	-0,168			0,017	0,146	0,073	0,562
Interação Tripla												
Vendas x Serv. X SC <i>Cont.</i>					-0,378	-2,376*					0,165	1,019
R ² Ajustado	0,036		0,042		0,071		0,056		0,038		0,038	
VIF (Multicolinearidade)	2,824		2,872		4,375		2,925		2,966		4,375	
F (Modelo)	1,676		1,583		1,941		2,070		1,525		1,488	

Beta (β) = Coeficientes padronizados de regressão. ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,10$

A relação moderada entre orientação a vendas e sistema de controle sobre desempenho em vendas está representada na figura 9. Como é possível observar, quando o sistema de controle é orientado para o controle por comportamento, a relação entre orientação para vendas e desempenho é praticamente nula. Contrariamente, quando o sistema de controle é voltado ao controle por resultados, percebe-se uma relação crescente com grande inclinação da reta. Os resultados indicam que a combinação entre um controle de resultados exercido sobre os gerentes bancários e uma alta orientação a vendas por parte desses gerentes conduz a um melhor nível de desempenho em termos de vendas.

Figura 9 - Efeito moderador de orientação para vendas e sistema de controle sobre desempenho

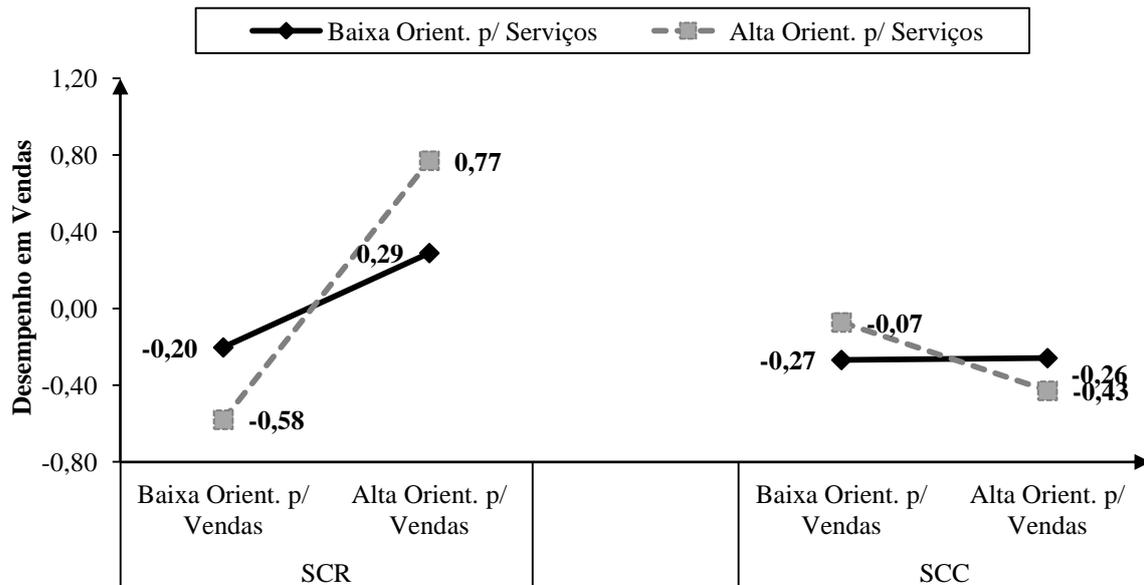


Na tabela 9, destaca-se também a ausência de efeito significativo da interação entre as orientações da ambidestria sobre o desempenho em vendas. Esperava-se que a combinação entre uma alta orientação do gerente para vendas e alta orientação para serviços fosse preditora do resultado em termos de vendas. Não obstante, a interação tripla entre as duas dimensões e o sistema de controle produziram um efeito significativo sobre desempenho em vendas ($\beta = -0,378$; $p < 0,05$). Este resultado é condizente com a **hipótese 5_a**, a qual argumenta que a adoção do sistema de controle baseado no comportamento (*vs.* baseado no resultado) enfraquece (*vs.* fortalece) a relação positiva entre o comportamento ambidestro do funcionário da linha de frente e o seu desempenho nas vendas.

A figura 10 demonstra que quando o sistema de controle é baseado no comportamento, o efeito da interação entre orientação as vendas e orientação a serviços é praticamente nula. Quando o sistema de controle é baseado no resultado, percebe-se uma relação crescente tanto

para altos, quanto para baixos níveis de orientação a serviços. Porém, a inclinação da reta é maior, ou seja, a relação é mais forte, quando o gerente possui alto nível de orientação a serviços. Assim, os melhores resultados em vendas são gerados quando há combinação entre um gerente ambidestro, altos níveis de orientação para vendas e para serviços, e um sistema de controle organizacional baseado nos resultados.

Figura 10 - Efeito moderador das dimensões da ambidestria e sistema de controle sobre desempenho



Quanto à eficiência, todos os modelos de regressão testados apresentaram os mesmos resultados. Primeiramente, como já evidenciado, o sistema de controle apresenta uma relação significativa com os resultados em termos de rapidez nos atendimentos e número de atendimentos realizados. O sinal positivo do coeficiente de regressão ($\beta = 0,261$; $p < 0,01$) indica que um sistema de controle baseado no comportamento produz melhores resultados na eficiência dos gerentes bancários. Em segundo lugar foram encontrados resultados opostos para as dimensões da ambidestria. Enquanto a orientação para a venda adicional e cruzada apresentou relação positiva com o nível de eficiência ($\beta = 0,256$; $p < 0,05$), a orientação para a provisão de serviços pós-vendas apresentou uma relação negativa ($\beta = -0,216$; $p < 0,05$).

Estes resultados encontrados são contrários ao esperado. Baseado na literatura (Jasmand *et al.*, 2012), tem-se que a atividade de prestação de serviços tende a produzir melhores níveis de eficiência, já que há um grande número de problemas recorrentes que conduzem a padronização dos serviços. Entretanto, os resultados empíricos encontrados neste estudo levam a conclusão de que altos níveis de orientação à provisão de serviços pós-vendas por parte do indivíduo podem mitigar os resultados individuais de eficiência. Esse alto nível

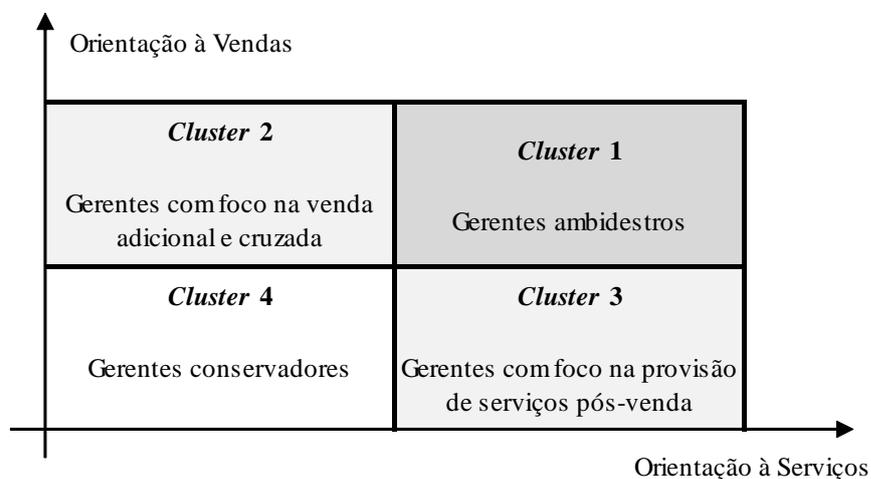
de orientação pode gerar uma conscientização no gerente para além dos padrões, tornando cada atendimento personalizado às peculiaridades de cada cliente. Já a atividade de venda exige um nível de orientação maior ao cliente, pois o foco inicial não é a eficiência, mas sim, a satisfação dos clientes e o aumento nas vendas. Entretanto, um alto nível de orientação às vendas adicionais e cruzadas pode gerar um alto grau de objetividade e assertividade ao gerente, proporcionando ganhos de eficiência.

Destaca-se também que, em função da significância dos efeitos diretos das dimensões da ambidestria e do sistema de controle sobre o grau de eficiência, não houve resultado significativo para as interações duplas e para a interação tripla entre essas variáveis nos modelos de predição da eficiência.

5.5 ANÁLISE ADICIONAL DE AGRUPAMENTO

Condizente com diversos trabalhos empíricos a cerca do tema ambidestria (Lubatkin *et al.*, 2006; Scandelari & Cunha, 2013; Gibson & Birkinshaw, 2004), foi realizada uma análise *post hoc* com o objetivo de agrupar os gerentes de banco de acordo com as similaridades nas respostas quanto os níveis individuais de orientação à provisão de serviços e orientação a venda adicional e cruzada. Para tanto, utilizou-se da técnica de análise de *Cluster* pelo método *k-means*, um procedimento não hierárquico de agrupamento que exige prefixar o número de grupos (Hartigan & Wong, 1979; Pohlmann, 2012). Os grupos foram criados conforme demonstração na figura 11.

Figura 11 - Agrupamento dos gerentes de bancos conforme nível de Ambidestria



O grupo 1, **gerentes ambidestros**, compõe 50% da amostra e apresenta altos níveis de orientação às atividades de vendas e altos níveis de orientação às atividades de vendas. O grupo 2, **gerentes com foco na venda adicional e cruzada**, representa 11% da amostra e apresenta altos níveis de orientação às atividades de vendas. O grupo 3, **gerentes com foco na provisão de serviços pós-vendas**, representa 12% da amostra e é marcado por altos níveis de orientação a serviços. Por fim, o grupo 4, denominado de **gerentes conservadores**, representa 27% das amostra e se caracteriza por níveis menores tanto de orientação a serviços, quanto de orientação a vendas. Na tabela 10, são apresentadas as principais medidas descritivas para estes grupos.

Tabela 10 - Medidas descritivas para a análise de agrupamento conforme nível de ambidestria.

Grupos	N	Prov. Serviços		Venda Adic. e Cruz.	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Ambidestros	81	8,77	0,24	10,12	0,38
Foco em vendas	18	7,90	0,27	9,76	0,28
Foco em serviços	20	8,50	0,22	8,91	0,43
Conservadores	43	7,51	0,51	8,46	0,75

Definidos os grupos, mais uma vez foi testada a relação entre a ambidestria serviços-vendas do gerente de banco e seus resultados em termos de vendas e eficiência. Para tanto, foi realizada a Análise de Variância (ANOVA) para determinar se há diferença estatística entre os resultados ao longo dos grupos formados (Hair *et al.*, 2009). Os resultados estão demonstrados na tabela 11. Em termos de vendas, os resultados encontrados na ANOVA corroboram com os resultados apontados no teste de regressão, já que confirmam a existência de diferença significativa entre as médias dos grupos ($F_{3,158} = 4,019$, $p < 0,01$). Os gerentes ambidestros apresentam o maior nível de desempenho em vendas ($M = 8,46$). Os gerentes com foco nas vendas, como é de se esperar, apresentam nível maior de desempenho em vendas ($M = 8,24$) comparado com os gerentes focados na prestação de serviços ($M = 7,94$). A menor média foi apresentada pelos gerentes conservadores ($M = 7,79$).

Tabela 11 - Médias de desempenho em vendas e de eficiência por grupos

	Ambidestros	Foco em vendas	Foco em serviços	Conservadores	F	Sig.
Desemp. Vendas*	8,46	8,24	7,94	7,79	4,019	0,009
Eficiência	6,31	7,01	6,66	6,40	1,029	0,381

*O teste *post hoc* Scheffé apontou significância apenas na diferença entre as médias do grupo Ambidestro e do grupo conservador ($M = 8,46$ vs. $M = 7,79$) para desempenho em vendas

Na análise das médias de eficiência, o teste ANOVA demonstrou não haver significância estatística entre as médias encontradas ($F_{3,158} = 1,029$, $p > 0,05$). Entretanto, destaca-se se que a menor média encontrada foi para o grupo de gerentes ambidestros. Apesar da não significância não permitir suportar a hipótese 4_c, o resultado é condizente com o esperado. Ou seja, que gerentes ambidestros apresentem níveis menores de eficiência em função do grau de orientação ao cliente.

6 DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

A partir dos resultados encontrados no presente estudo é possível apontar algumas discussões teóricas e empíricas a cerca do tema ambidestria serviços-vendas. Como mencionado, poucos trabalhos se dedicaram exclusivamente a esse tema na literatura de marketing e de vendas (Jasmand *et al.*, 2012; Yu *et al.*, 2012). Sendo assim, este estudo foi importante para expandir o conhecimento existente, corroborando algumas relações já testadas, bem como apontando novas relações nomológicas ao construto.

6.1 DISCUSSÕES TEÓRICAS

Primeiramente, este trabalho avança na consolidação do construto ambidestria serviços-vendas, o qual fora abordado apenas os trabalhos de Jasmand *et al.* (2012) e Yu *et al.* (2012). Especificamente, este trabalho contribui também para a formação do conhecimento sobre **ambidestria em nível individual**. Muitos dos estudos sobre ambidestria são analisados em níveis de organizações, de unidade de negócio, de times e de alianças, sendo pouco explorado o comportamento ambidestro do indivíduo de se engajar na realização de atividades que tenham objetivos conflitantes (Junni *et al.*, 2013).

Como foi possível notar nos resultados da análise de *cluster*, 50% da amostra em questão apresentou alto nível de orientação às vendas e alto nível de orientação aos serviços, sendo classificado como o grupo dos gerentes ambidestros. Esta parcela da amostra pode ser característica do tipo de negócio estudado, agências bancárias, as quais, sabidamente, exigem de seus gerentes que exerçam atividades de vendas e de serviços pós-vendas simultaneamente e com grande pressão por resultados. O estudo de Yu *et al.* (2012) também apresentou altos valores de ambidestria para gerentes bancários.

Não foi o objetivo deste estudo comparar os níveis de ambidestria dos indivíduos por tipo de indústria, entretanto trabalhos futuros podem se dedicar a esse tema, identificando diferenças entre empresas de serviços, de manufaturas e comércios, ou até mesmo em subdivisões desses grupos. Variáveis ambientais externas, como por exemplo, grau de competitividade e grau de incerteza, e variáveis ambientais internas podem ser objetos de estudos quando o impacto no nível de ambidestria individual de seus funcionários.

Em segundo lugar, este estudo consolida as relações propostas por Jasmand *et al.* (2012) quanto **o efeito dos modos regulatórios**, locomoção e avaliação, sobre o

comportamento ambidestro individual. A hipótese de que o nível de locomoção do gerente se relaciona positivamente com o grau de ambidestria foi suportada, confirmando as evidências de que a forte orientação para a ação deste indivíduo mitiga possíveis efeitos negativos causados pelas incompatibilidades entre as atividades de vendas e de serviços pós-vendas. Do mesmo modo, a hipótese de que um alto nível de locomoção, combinado com um alto nível de avaliação, favorece o comportamento ambidestro também foi suportada. A função de avaliação acaba funcionando com um guia ao funcionário que é fortemente orientado a ação, gerando um senso de responsabilidade para com resultados organizacionais. A combinação entre o perfil locomotor e o perfil avaliador favorece o gerente de banco na busca por múltiplos objetivos (Orehek & Nieuwenhuis, 2013; Pierro *et al.*, 2006), o que corresponde exatamente ao contexto da ambidestria.

A propósito, nos testes de correlação, ambos os modos regulatórios apresentaram relações positivas com o desempenho em vendas e com o grau de eficiência dos gerentes. Essas relações não foram supostas e podem ser melhor exploradas em estudos futuros. Neste trabalho considerou-se apenas o efeito direto dos modos regulatórios no comportamento ambidestro e o efeito direto do comportamento ambidestro nas variáveis de desempenho. Entretanto, não foram realizadas comparações estatísticas entre o efeito direto e o efeito mediado dos modos regulatórios nas variáveis de desempenho. Os estudos de Vieira *et al.* (2013) e Silva, Vieira e Faia (2014) apresentaram resultados mistos entre locomoção e desempenho em vendas, sugerindo a existência de outras variáveis que afetam a direção desta relação.

Em terceiro lugar, o trabalho inova em examinar as **relações entre o sistema de controle organizacional e a ambidestria serviços-vendas**. Inicialmente, sob a ótica do conceito de ambidestria contextual, examinou-se o efeito da interação entre as características do indivíduo, modo regulatório, e características organizacionais, sistema de controle do funcionário da linha de frente, sobre a adoção do comportamento ambidestro. A hipótese deste trabalho considerou que um sistema de controle orientado para o controle por resultado (*vs.* por comportamento) favorece (*vs.* desfavorece) a relação entre os modos regulatórios e o comportamento ambidestro. Os resultados suportaram essa hipótese. A premissa para esse argumento é que o controle por comportamento cessa a autonomia do gerente em decidir a melhor estratégia para cumprimento de suas atividades e dos objetivos (Jasmand *et al.*, 2012; Yu *et al.*, 2012).

Como já demonstrado, um funcionário que apresenta um comportamento ambidestro, além de uma forte orientação para a ação, possui também um grande poder de avaliação sobre

os meios e alternativas que ele tem disponível para atingir os objetivos que lhe são designados. Em outras palavras, esse tipo de funcionário tem capacidade de avaliar criticamente a estratégia que lhe proporcionará o cumprimento de múltiplos objetivos com a utilização de menos recursos. Sobre um sistema de controle por comportamento, esse funcionário será fortemente direcionado e monitorado por seus superiores, mitigando o efeito positivo do seu senso de avaliação.

Como apontado e testado empiricamente por Borgh e Schepers (2014), a autonomia gerada ao funcionário proporciona também benefícios informacionais que favorecem o comportamento ambidestro. Os gerentes bancários possuem mais informações sobre os clientes do que seus superiores, já que se relacionam diretamente com eles, ou seja, há uma simetria de informações entre cliente e o gerente. Em um cenário de baixa autonomia, as decisões podem ser tomadas de forma ineficiente pelo superior devido à falta de informação. Além do mais, em casos em que o superior possui poucas informações quanto o cliente, a forte interação e monitoramento do gerente bancário por seu superior pode ter um efeito negativo na ambidestria (Langfred & Moye, 2004). Enquanto a autonomia motiva o gerente bancário a experimentar diferentes estratégias para se relacionar com o cliente e escolher as mais efetivas, o direcionamento com informações inexatas pode confundi-lo e guiá-lo a estratégias sem sucesso.

Além do mais, um funcionário com perfil avaliador demonstra uma grande preocupação com a sua avaliação de desempenho e pela forma como será visto por terceiros. Isso gera um senso de autocontrole, minimizando a necessidade de um controle organizacional por comportamento (Jaworski, 1988). Os gerentes bancários, ao receberem autonomia para tomar decisões, despertam um senso de responsabilidade pelo resultado do seu próprio trabalho, além do efeito positivo motivacional, portanto, tendem a se esforçarem mais para alcançá-los (Borgh & Schepers, 2014; Langfred & Moye, 2004).

Quarto, este trabalho testa **relações entre o comportamento ambidestro do indivíduo e variáveis de desempenho individual**. Conforme hipóteses, esperava-se que o nível de ambidestria do gerente bancário se relacionasse positivamente com o seu desempenho em vendas, em função da alta orientação ao cliente e da facilidade em diagnosticar as principais necessidades do cliente, ofertando uma solução congruente. Essa hipótese foi suportada. Como complemento, após realização de uma análise de *cluster*, realizou-se o teste de análise de variância para exame das diferenças de médias de ambidestria. Os resultados corroboram os achados no teste de regressão, indicando que o

grupo formado por gerentes ambidestros apresentou a maior média de desempenho em vendas.

Por outro lado, era esperado que o comportamento ambidestro do gerente comprometesse seus resultados em termos de eficiência, ou seja, que o grau de orientação ao cliente demandado por esse tipo de comportamento impactasse negativamente no tempo de duração dos atendimentos e na quantidade de clientes atendidos. Entretanto, essa hipótese não foi suportada, já que não foi encontrada relação significativa entre estas variáveis. Na análise de variância, apesar do grupo de gerentes ambidestros apresentar a menor média em termos de eficiência, a diferença para os outros grupos também não foi significativa.

Esse resultado carece de melhor investigação, já que são contrários às expectativas deste estudo e aos resultados empíricos apontados por Jasmand *et al.* (2012). Uma possível justificativa para esses resultados mistos reside nos altos níveis de locomoção e avaliação do gerente ambidestro. Como observado no teste de correlação e na confirmação da hipótese 1, o nível de locomoção possui grande efeito na adoção do comportamento ambidestro do indivíduo. Conforme evidências empíricas encontradas por Amato, Pierro, Chirumbolo e Pica (2014), um gerente locomotor realiza atividades de forma mais rápida e precisa, demonstrando grande capacidade de controlar e otimizar seu tempo. Portanto, possui uma habilidade para alocar seu tempo de forma apropriada tanto para as atividades de vendas, quanto para as atividades de serviços, sem deixar de ser objetivo. Normalmente, esse tipo de gerente faz uso de um planejamento diário, listando e programando ações e prioridades do dia.

Essas características, alinhadas a um perfil avaliador, o qual demonstra grande preocupação sobre a forma como o gerente será avaliado por seus superiores e até mesmo por seus clientes, podem gerar uma conscientização sobre a importância da agilidade no atendimento. Essa agilidade permitirá ao gerente atender com menos tempo seus clientes, porém de forma precisa, combinação que influenciará positivamente a satisfação dos clientes. Do mesmo modo, permitirá atender mais clientes, facilitando também a atividades de vendas adicionais ou cruzadas. Apesar da ambidestria não chegar a impactar positivamente a eficiência, percebe-se no teste de correlação que ambos os modos regulatórios apresentaram correlações significativas e positivas com esta variável.

Finalmente, em quinto lugar, além de examinar os efeitos diretos do comportamento ambidestro sobre o desempenho dos gerentes bancários, testou-se também o **efeito moderado pelo sistema de controle**. As hipóteses criadas consideravam um efeito positivo do sistema de controle de resultado sobre a relação entre ambidestria e desempenho em vendas, enquanto

esperava-se um efeito positivo do sistema de controle por comportamento sobre eficiência. Ambas as hipóteses não foram suportadas. Entretanto, os resultados evidenciaram que o sistema de controle não modera estas relações, pois possui efeito direto e significativo sobre o desempenho em vendas e sobre a eficiência.

Os achados demonstram que um sistema de controle orientado mais resultado favorece o desempenho em vendas. Neste tipo de controle há pouco direcionamento e monitoramento do gerente bancário, oferecendo a ele flexibilidade para escolher suas estratégias de venda. Já um sistema de controle orientado ao comportamento favorece a eficiência do gerente. Contrariamente, neste tipo de controle há grande interação entre o gerente e seu superior imediato, com grande monitoramento e direcionamento das ações a serem executadas pelo gerente.

Na literatura recente sobre sistema de controle há alguns resultados inconsistentes para as relações entre sistema de controle de vendas e desempenho em vendas. Os estudos de Miao e Evans (2014, 2013) não encontraram relações significativas para esta relação. Spillecke e Brettel (2013) encontraram correlações positivas entre a lucratividade do vendedor e controle por comportamento. Miao e Evans (2012) encontraram significância apenas na relação entre controle por resultado e desempenho do vendedor. Por fim, Miao, Evans e Zou (2007) encontraram relação positiva entre controle por resultado e desempenho em vendas, porém evidenciaram também uma relação negativa entre controle por capacidade e desempenho. Estas inconsistências justificaram a escolha por testar o sistema de controle como uma variável moderada, entretanto, para a amostra em questão, a variável sistema de controle se mostrou uma significante preditora do desempenho individual do gerente bancário.

Ainda sobre o sistema de controle é importante ressaltar que a forma escolhida para mensurá-lo foi à **subtração** entre as dimensões controle por comportamento e controle por resultado, ou seja, avaliou-se o sistema de controle no formato de um *continuum* entre os dois extremos. Entretanto, como apontado nas análises de validação das escalas, neste estudo ambas as dimensões são fortemente correlacionadas. Como se esperava, apesar de prevalecer o controle por resultado, as agências bancárias possuem altos níveis de controle tanto de um quanto do outro. Por uma limitação deste estudo, não foram realizadas análises de cada tipo de controle individualmente, entretanto, Crosno e Brown (2014), em uma meta-análise, contribuíram com esta discussão evidenciando efeitos significativos e positivos de ambos os tipos de controle sobre o desempenho.

6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Os achados deste estudo contribuem com as organizações orientadas a ambidestria serviços-vendas sobre a melhor forma de gerir os funcionários da linha de frente. Primeiro, o trabalho revela informações importantes sobre o perfil do funcionário que favorece o comportamento ambidestro. Entender como as diferentes combinações dos modos regulatórios, avaliação e locomoção, se relacionam com o comportamento ambidestro, permite as organizações melhorar o seu processo de recrutamento e seleção, bem como a forma de gerir e incentivar seus funcionários. Por exemplo, sabe-se que pessoas com perfil de locomoção e pessoas com perfil de avaliação são orientadas e motivadas de formas distintas. Conhecer o modo regulatório dos funcionários permite a organização alinhar suas estratégias para otimizar o resultado dos funcionários.

Segundo, o estudo investigou as relações do sistema de controle com os modos regulatórios e o comportamento ambidestro. O controle tem justamente por finalidade direcionar e motivar os funcionários para um comportamento esperado. Assim, o estudo evidencia dentre os tipos de controle citados aquele que favorece a adoção do comportamento ambidestro a partir de um determinado perfil de funcionário. Tais informações são úteis para os gestores definirem suas estratégias de interação, monitoramento, avaliação e direcionamento dos funcionários da linha de frente. Os achados indicam que o sistema de controle por **resultado** favorece a adoção do comportamento ambidestro. Sendo assim, organizações que atuam neste formato devem preservar a autonomia dos funcionários na escolha sobre a melhor forma de alocar seus recursos nas atividades de serviços e nas atividades de vendas.

Terceiro, os achados do estudo evidenciaram relações entre o tipo de sistema de controle e os resultados individuais dos funcionários em termos de vendas e eficiência nos atendimentos. Os resultados indicam que, enquanto o controle por resultado favorece o resultado de vendas, o controle por comportamento favorece o resultado em termos de duração e número de atendimentos. Sendo assim, é importante que as organizações encontrem um equilíbrio entre os dois tipos de controle de forma a não comprometer a conquista de seus objetivos. Destaca-se que a adoção apenas de um sistema de controle por resultado pode não ser efetivo, já que ambas as dimensões são correlacionadas entre si e também com as medidas de desempenho individual.

Quarto, os achados deste estudo contribuem com a consolidação da existência de uma relação positiva entre ambidestria e desempenho em vendas, motivando organizações a

adotaram estratégias de vendas nas suas áreas tradicionais de serviços. Assim, passam a contar com mais um canal de venda, otimizando recursos. Entretanto, as organizações devem se atentar também a outras variáveis contextuais que permitam o sucesso da ambidestria, como por exemplo, a adequação do sistema de controle do funcionário da linha de frente, o perfil dos funcionários, o grau de empoderamento dos funcionários, entre outras.

6.3 LIMITAÇÕES SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Por fim, esta seção é destinada as limitações do trabalho e a sugestões de pesquisas futuras. Como mencionado na discussão teórica, percebe-se que mesmo dentro do mesmo segmento, serviços e produtos financeiros, há diferenças entre os níveis de ambidestria. Este achado indica a existência de outras variáveis que interferem na adoção do comportamento ambidestro por parte dos funcionários. Estudos futuros poderiam se dedicar a examinar variáveis ambientais que justifiquem possíveis diferenças entre níveis de ambidestria em diferentes setores ou diferentes ramos de atividades.

Outra limitação também já mencionada refere-se á falta de comparação dos efeitos mediados, indiretos e diretos dos modos regulatórios nas variáveis de desempenho individual dos gerentes bancários. O estudo reforça que a combinação entre os modos regulatórios gera efeito no nível de ambidestria individual, que por sua vez gera efeito no desempenho em vendas. Entretanto, os resultados do teste de correlação indicam relações positivas e negativas entre os modos regulatórios e os resultados em vendas e de eficiência. Além disso, poderiam ser testadas também ás relações entre ambos os modos regulatórios e ambas as dimensões da ambidestria serviços-vendas de forma isolada.

Ainda sobre os modos regulatórios, estudos futuros podem se dedicar a influência dos tipos de liderança na relação entre as funções de avaliação e locomoção e o comportamento ambidestro. Benjamin e Flynn (2006) identificaram que líderes transformacionais, ao enfatizar o movimento de um estado para outro, proporcionam mais autonomia a seus liderados, favorecendo aqueles com perfil de locomoção. Líderes transacionais focam mais na realização de tarefas em troca de recompensas, portanto exercem um maior monitoramento e direcionamento das ações de seus liderados, implicando em uma avaliação mais constante e próxima, motivando mais aqueles com perfil de avaliação. Como nesse trabalho foi encontrada relação positiva entre o nível de locomoção do indivíduo e o seu comportamento ambidestro, é de se esperar que líderes transformacionais moderem positivamente essa

relação. Aliás, Schmitz, Lee e Lilien (2014) encontraram evidências empíricas de que esse tipo de liderança exerce influência positiva sobre as atividades de venda cruzada.

Sobre a mensuração do sistema de controle, ao considerá-lo um construto único no formato de um *continuum* existe uma impossibilidade de analisar com mais clareza sistemas híbridos, ou seja, diferentes combinações entre os níveis de controle por comportamento e por resultado. Os resultados encontrados permitem concluir apenas qual dos dois extremos é preponderante para favorecer algum tipo de desempenho esperado, vendas ou eficiência, mas não em que nível deve ser a combinação. Tem-se como exemplo duas empresas. A primeira apresenta níveis de controle baixos tanto de comportamento, quanto de resultado, mas semelhantes. A segunda apresenta níveis de controle altos e também semelhantes para ambos. Claramente, as empresas possuem sistemas de controle distintos, porém, na configuração de um *continuum*, as duas empresas se equivalem, já que ambas serão posicionadas no ponto central.

Este tipo de análise mais profunda pode ser feita em estudos futuros por meio de um exame de moderação, **combinando** os efeitos dos dois sistemas de controle, como também por meio de uma análise de agrupamento, criando quatro diferentes grupos a partir da combinação entre alto e baixo nível de controle de ambas as dimensões. Neste estudo, optou-se por não propor essas análises, haja vista a complexidade que se tornariam as relações e hipóteses a serem testadas. Outra alternativa consiste no exame das relações, avaliando o sistema de controle por comportamento e por resultado como construtos separados, sem combiná-los. Para esta opção, Silva *et al.* (2014) encontraram resultados empíricos importantes na relação entre o tipo de controle e comportamento dos vendedores.

Ainda sobre controle, o trabalho se limita também ao não explorar uma nova ramificação no sistema de controle proposta por Miao e Evans (2013, 2014). Além do sistema de controle por resultado, os autores sugerem a divisão do controle por comportamento em controles de **atividades** e de **capacidade**, analisando os efeitos das diferentes combinações sobre o resultado e o comportamento da força de vendas. Este trabalho tem enfoque sobre o controle de resultados e atividades, mas pouco menciona sobre o controle de capacidade, a qual é uma prática em grandes organizações, se atentando ao potencial e a competência dos seus funcionários.

Quanto às medidas de desempenho em vendas, satisfação dos clientes e eficiência este estudo utilizou-se de medidas **subjetivas** baseada na percepção dos indivíduos sobre o seus resultados em cada dimensão. Entretanto, para maior robustez, sugere-se a realização de estudos futuros com medidas objetivas e a comparação dos resultados. A propósito, é

importante ressaltar que o uso de medidas subjetivas para avaliação da satisfação dos clientes não se mostrou eficiente, impossibilitando o teste das hipóteses envolvendo a relação entre comportamento ambidestro e satisfação dos clientes.

REFERÊNCIAS

- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E., & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764-776.
- Ahearne, M.; Haumann, T.; Kraus, F.; & Wieseke, J. (2013). It's a matter of congruence: How interpersonal identification between sales managers and salespersons shapes sales success. *Journal of Academy Marketing Science*, 41(1), 625-648.
- Aiken, Leona S.; West, Stephen G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. New York: Sage.
- Amato, C., Pierro, A., Chirumbolo, A., & Pica, G. (2014). Regulatory modes and time management: How locomotors and assessors plan and perceive time. *International Journal of Psychology*, 49(3), 192-199.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Avnet, T., & Tory Higgins, E. (2003). Locomotion, assessment, and regulatory fit: Value transfer from "how" to "what". *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(5), 525-530.
- Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230.
- Bezerra, F. A. (2012). Análise fatorial. In L. J. Corrar, E. Paulo & J. M., Dias Filho (coords.), *Análise multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia* (Cap. 2, pp.73-130). São Paulo: Atlas.
- Borgh, Michel, & Schepers, Jeroen J. L. (2014). Do retailers really profit from ambidextrous managers? The impact of frontline mechanisms on new and existing product selling performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 710-727.
- Brei, V. A., d'Avila, L., Camargo, L. F., & Engels, J. (2011). The influence of adaptation and standardization of the marketing mix on performance: a meta-analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 8(3), 266-287.
- Brown, J. R., & Dant, R. P. (2008). On what makes a significant contribution to the retailing literature. *Journal of Retailing*, 84(2), 131-135.

- Cardozo, M. F., & Souza-Neto, M. V. (2011, maio). Vigilância eletrônica no trabalho bancário: do controle consentido ao totalitarismo corporativo. *Anais do Encontro da Administração da Informação da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Porto Alegre, RS, Brasil, 3.
- Chang, Y. Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1-17.
- Churchill Jr., G. A. (1979). Measure and construct validity studies. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª ed). Porto Alegre: Bookman.
- Crosno, J. L., & Brown, J. R. (2014). A meta-analytic review of the effects of organizational control in marketing exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-18.
- Cunha, J. V. A., & Coelho, A. C. (2012). Regressão Linear Múltipla. In L. J. Corrar, E. Paulo & J. M., Dias Filho (coords.), *Análise multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia* (Cap. 2, pp.73-130). São Paulo: Atlas.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1(1), 167-188.
- Echambadi, R., & Hess, J. D. (2007). Mean-centering does nothing for moderated multiple regression. *Marketing Science*, 26(3), 438-445.
- Eichfeld, A.; Morse, T. D.; & Scott, K. W. (2006). Using call centers to boost revenue. *The McKinsey Quarterly*, 1-7.
- Fávero, Luiz Paulo; Belfiore, Patrícia; Silva, Fabiana L. Da; & Chan, Batty Lilian (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Giacomantonio, M., Mannetti, L., & Pierro, A. (2013). Locomoting toward well-being or getting entangled in a material world: Regulatory modes and affective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 38(1), 80-89.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.

- Gil, A. C. (20078). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed) São Paulo: Atlas.
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2), 422-440.
- Hair, J. F., Jr.; Black, W. C; Babin, B. J.; Anderson, R. E.; & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed). Porto Alegre: Bookman.
- Hartigan, J. A., & Wong, M. A. (1979). Algorithm AS 136: A k-means clustering algorithm. *Applied statistics*, 100-108.
- Heijden, G. A. V. D., Schepers, J. J., Nijssen, E. J., & Ordanini, A. (2013). Don't just fix it, make it better! Using frontline service employees to improve recovery performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 515-530.
- Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: value from fit. *American Psychologist*, 55(11), 1217.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55-74.
- Jasmand, C., Blazevic, V., & de Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37.
- Jaworski, B. J. (1988). Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-29.
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. (1993). Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *The Journal of Marketing*, 57-69.
- Judd, Charles M., & McClelland, Gary H. (1989) *Data analysis: A model comparison approach*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Kauppila, O. P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic organization*, 8(4), 283-312.
- Kim, J. S., Kaye, J. K., & Wright, L. K. (2001). Moderating and mediating effects in causal models. *Issues in Mental Health Nursing*, 22(1), 63-75.

- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
- Kruglanski, A. W., Thompson, E. P., Higgins, E. T., Atash, M., Pierro, A., Shah, J. Y., & Spiegel, S. (2000). To "do the right thing" or to "just do it": locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. *Journal of personality and social psychology*, 79(5), 793-815.
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 934-945.
- Lozano, L. M., García-Cueto, E., & Muñiz, J. (2008). Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 4(2), 73-79.
- 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.
- Lubke, G. H., & Muthén, B. O. (2004). Applying multigroup confirmatory factor models for continuous outcomes to Likert scale data complicates meaningful group comparisons. *Structural Equation Modeling*, 11(4), 514-534.
- Lubke, G., & Neale, M. (2008). Distinguishing between latent classes and continuous factors with categorical outcomes: Class invariance of parameters of factor mixture models. *Multivariate Behavioral Research*, 43(4), 592-620.
- Luzon, M. D. M., & Pasola, J. V. (2011). Ambidexterity and total quality management: towards a research agenda. *Management Decision*, 49(6), 927-947.
- Manalo, E., Kusumi, T., Koyasu, M., Michita, Y., & Tanaka, Y. (2013). To what extent do culture-related factors influence university students' critical thinking use?. *Thinking Skills and Creativity*, 10(1), 121-132.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marôco, João (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martins, F. R. (2013). Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. *Cadernos EBAPE. BR*, 11(3), 1-14.

- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2012). Effects of formal sales control systems: A combinatorial perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 181-191.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands–resources perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 73-90.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 1233-1242.
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Zou S. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems—Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1995). Behavior-and outcome-based sales control systems: evidence and consequences of pure-form and hybrid governance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 1-15.
- Onyemah, V., & Anderson, E. (2009). Inconsistencies Among the Constitutive Elements of a Sales Force Control System: Test of a Configuration Theory–Based Performance Prediction. *Journal of personal selling & sales management*, 29(1), 9-24.
- Orehek, E., & Vazeou-Nieuwenhuis, A. (2013). Sequential and concurrent strategies of multiple goal pursuit. *Review of General Psychology*, 17(3), 339.
- Ortinou, D. J. (2011). Writing and publishing important scientific articles: A reviewer's perspective. *Journal of Business Research*, 64(2), 150-156.
- Palmatier, R. W., Jarvis, C. B., Bechhoff, J. R., & Kardes, F. R. (2009). The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 73(5), 1-18.
- Pedhazur, E. J.; & Schmelkin, Liora P. (1991). *Measurement, design and analysis: an integrated approach*. New Jersey: Erlbaum.
- Pereira, C. L., Segre, L. M., & Nascimento, R. P. (2013). A ampliação das estruturas de controle por meio das tecnologias de informação e comunicação: a onipresença do “pan-óptico eletrônico” no setor bancário. *Cadernos EBAPE. BR*, 11(1), 65-84.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.

- Pierro, A., Giacomantonio, M., Pica, G., Giannini, A. M., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2013). Persuading drivers to refrain from speeding: Effects of message sidedness and regulatory fit. *Accident Analysis & Prevention*, *50*(1), 917-925.
- Pierro, A., Kruglanski, A. W., & Higgins, E. T. (2006). Regulatory mode and the joys of doing: effects of 'locomotion' and 'assessment' on intrinsic and extrinsic task-motivation. *European Journal of Personality*, *20*(5), 355-375.
- Pierro, A., Leder, S., Mannetti, L., Tory Higgins, E., Kruglanski, A. W., & Aiello, A. (2008). Regulatory mode effects on counterfactual thinking and regret. *Journal of Experimental Social Psychology*, *44*(2), 321-329.
- Pohlmann, M. C. (2012). Análise de conglomerados. In L. J. Corrar, E. Paulo & J. M., Dias Filho (coords.), *Análise multivariada: para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia* (Cap. 2, pp.73-130). São Paulo: Atlas.
- Preacher, K. J., Rucker, D.D., & Hayes, A.F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*. *42*(1), 185-227.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, *34*(3), 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, *20*(4), 685-695.
- Rich, G. A; Bommer, W. H; Mackenzie, S. B; Podsakoff, P. M; & Johnson, J. L. (1999) Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *19*(4), 41-52.
- Richardson, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3a ed). São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, L. C. de A., & Coelho, F. J. F. (2010, setembro). Mecanismos de controle e orientação para o cliente e orientação para a venda: o efeito mediador dos objetivos motivacionais no trabalho. Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 34.
- Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both?. *Journal of marketing*, *66*(4), 7-24.
- Scandelari, V. D. R. N., & da Cunha, J. C. (2013). Ambidestralidade e desempenho socioambiental de empresas do setor eletroeletrônico. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, *53*(2), 183-198.

- Schmitz, C., Lee, Y. C., & Lilien, G. L. (2014). Cross-Selling Performance in Complex Selling Contexts: An Examination of Supervisory-and Compensation-Based Controls. *Journal of Marketing*, 78(3), 1-19.
- Silva, J. D., Vieira, V. A., & Faia, V. S. (2014, Setembro). Quando o sistema de controle enfraquece o desempenho em vendas. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Söderlund, M. (2013). Positive social behaviors and suggestive selling in the same service encounter. *Managing Service Quality*, 23(4), 305-320.
- Spillecke, S. B., & Brettel, M. (2013). The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. *European Management Journal*, 31(4), 410-422.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 52-66.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
- Vieira, V. A. (2008). *A orientação motivacional como moderadora na relação entre a emoção e a resposta*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração Contabilidade e Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Vieira, V. A., Pires, D., & Galeano, R. (2013). Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 565-579.
- West, Stephen G.; Aiken, Leona S.; & Krull, Jennifer L. (1996). Experimental personality designs: analyzing categorical by continuous variable interactions. *Journal of Personality*, 64(1), 1-48.

- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: New York Press.
- Yu, T., Patterson, P. G., & de Ruyter, K. (2013). Achieving Service-Sales Ambidexterity. *Journal of Service Research*, 16(1), 52-66.

CR4	Eu sou reconhecido pelo meu gerente direto se eu superar as expectativas de desempenho de vendas																				
A respeito das minhas características pessoais...		Discordo Totalmente										Concordo Totalmente									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LO1	Eu não me importo de fazer as coisas mesmo que envolva um esforço extra																				
LO2	Me sinto animado(a) quando estou prestes a atingir uma meta																				
LO3	Eu gosto de participar das coisas ativamente, mais do que apenas assistir e observar																				
LO4	Quando eu decido fazer uma coisa, eu não posso esperar para começar																				
LO5	No momento em que completo uma tarefa, eu já tenho uma próxima em mente																				
LO6	Grande parte do tempo, meus pensamentos estão ocupados com a tarefa que eu desejo completar																				
LO7	Quando eu começo a fazer alguma coisa, eu costumo perseverar até terminá-la																				
AS1	Eu gasto grande parte do tempo listando minhas características positivas e negativas																				
AS2	Eu gosto de avaliar os planos de outras pessoas																				
AS3	Eu frequentemente me comparo com as outras pessoas																				
AS4	Eu costumo criticar o trabalho feito por mim ou por outros																				
AS5	Eu costumo sentir que estou sendo avaliado pelos outros																				
AS6	Eu sou muito autocrítico e autoconsciente sobre as coisas que eu digo																				
AS7	Quando eu conheço uma nova pessoa, eu costumo avaliar quão bom ela é em várias dimensões (por exemplo, aparência, realizações, status social, roupas)																				

Quanto os meus resultados...		Discordo Totalmente										Concordo Totalmente									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DV1	Em termos de vendas, eu estou indo muito bem																				
DV2	Minhas metas de vendas são cumpridas frequentemente																				
DV3	Em termos de resultados, eu estou satisfeito																				
SC1	Os clientes atendidos por mim demonstram estarem satisfeitos																				
SC2	Ao entrar na agência, os clientes demonstram preferência por serem atendidos por mim																				
EF1	Normalmente, meus atendimentos são mais rápidos do que os demais gerentes																				
EF2	Em média, costumo atender mais clientes do que os demais																				

Gênero: () Masculino () Feminino
Idade:
Há quanto tempo trabalha como gerente de banco (anos)?
Em qual banco/agência trabalha atualmente?
Grau de escolaridade:

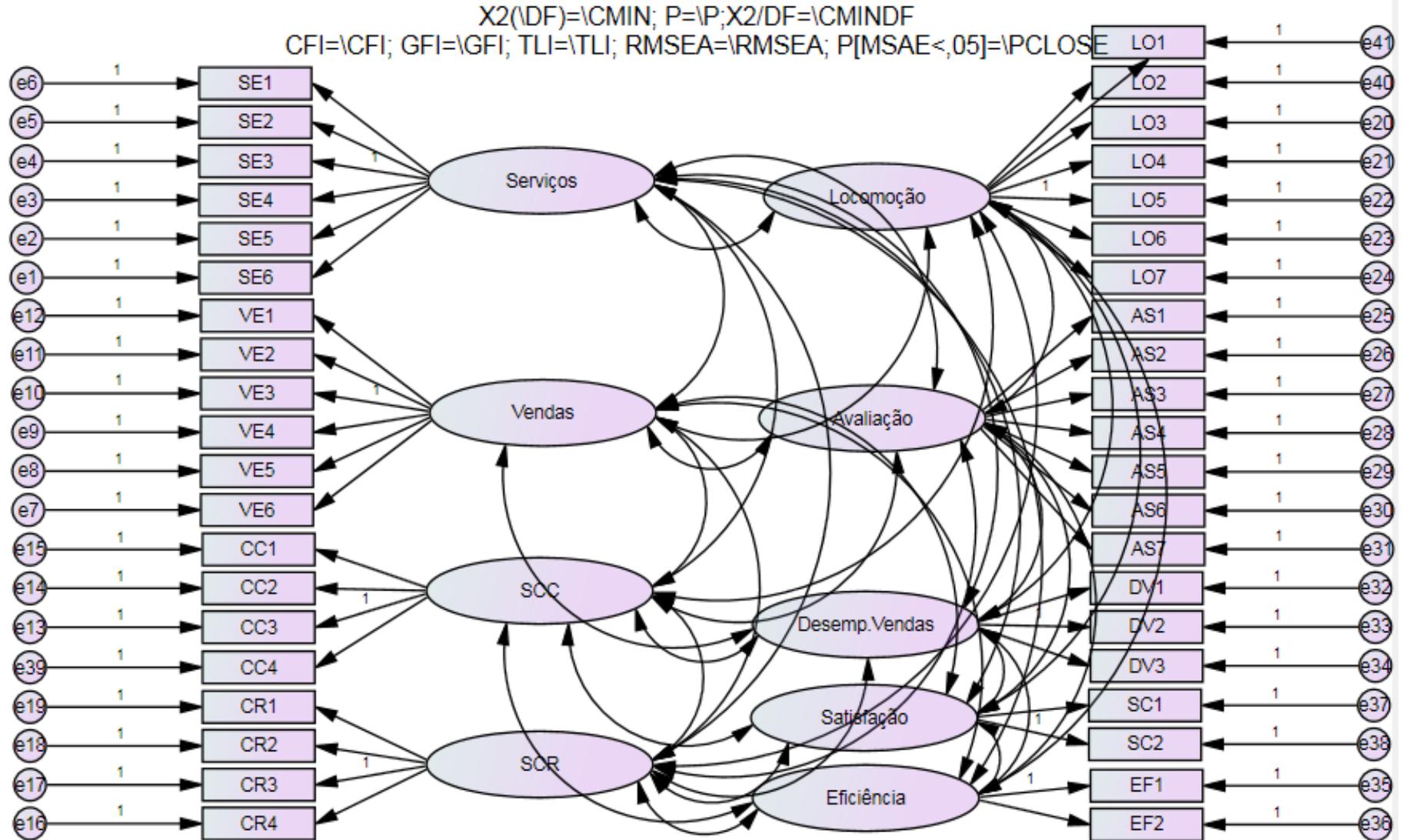
Muito obrigado por participar da pesquisa. Tenha um bom dia (boa tarde/noite)!

APÊNDICE B – MEDIDAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS

Questões	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Mediana	Moda	Assimetria	Curtose	CV
SE1	5	10	8,92	1,18	9	10	1,13	1,03	13,2%
SE2	7	10	9,22	0,83	9	10	0,57	0,92	9,0%
SE3	6	10	9,30	0,89	10	10	1,07	0,42	9,6%
SE4	5	10	9,25	0,99	10	10	1,45	2,20	10,7%
SE5	6	10	9,31	0,89	10	10	1,34	1,60	9,6%
SE6	4	10	9,33	0,98	10	10	1,86	5,02	10,5%
VE1	2	10	8,96	1,33	9	10	1,89	5,21	14,8%
VE2	3	10	9,04	1,19	9	10	1,62	3,85	13,2%
VE3	4	10	8,97	1,18	9	10	1,28	1,58	13,2%
VE4	3	10	8,68	1,39	9	10	1,26	1,82	16,0%
VE5	5	10	8,75	1,25	9	10	0,81	0,03	14,3%
VE6	3	10	8,62	1,37	9	10	1,06	1,35	15,8%
CC1	3	10	9,09	1,17	9	10	1,86	5,06	12,9%
CC2	1	10	8,94	1,44	9	10	2,37	8,31	16,1%
CC3	2	10	8,93	1,35	9	10	1,88	4,95	15,1%
CC4	2	10	8,67	1,57	9	10	1,57	3,05	18,1%
CR1	2	10	9,15	1,24	10	10	2,26	7,45	13,5%
CR2	1	10	8,65	1,75	9	10	1,86	4,06	20,3%
CR3	2	10	8,90	1,44	9	10	2,24	6,70	16,1%
CR4	1	10	8,72	1,56	9	10	1,69	3,79	17,9%
LO1	1	10	8,86	1,31	9	10	2,52	11,21	14,8%
LO2	5	10	9,39	0,88	10	10	1,94	5,14	9,4%
LO3	5	10	9,16	1,02	9	10	1,60	3,26	11,1%
LO4	3	10	8,72	1,30	9	10	1,42	3,13	14,9%
LO5	4	10	8,94	1,12	9	10	1,52	3,66	12,5%
LO6	4	10	8,71	1,28	9	10	1,11	1,03	14,7%
LO7	4	10	8,74	1,43	9	10	1,41	2,05	16,4%
AS1	1	10	5,96	2,68	6	5	0,28	0,89	45,0%
AS2	1	10	6,84	2,30	7	8	0,75	0,25	33,7%
AS3	1	10	6,69	2,52	7	8	0,78	0,16	37,7%
AS4	1	10	6,38	2,64	7	9	0,54	0,67	41,4%
AS5	1	10	7,54	2,19	8	8	1,26	1,38	29,1%
AS6	1	10	7,89	2,11	8	10	1,44	2,30	26,7%
AS7	1	10	6,58	2,61	7	6	0,60	0,53	39,6%
DV1	5	10	8,31	1,21	8	8	0,26	0,37	14,5%
DV2	4	10	8,31	1,29	8	8	0,55	0,05	15,6%
DV3	3	10	7,91	1,62	8	8	0,57	0,33	20,5%
SC1	5	10	8,73	1,02	9	9	0,80	1,06	11,6%
SC2	5	10	8,33	1,34	9	8	0,75	0,03	16,1%
EF1	1	10	7,49	2,01	8	8	1,07	1,43	26,8%
EF2	1	10	7,25	2,11	8	8	0,73	0,29	29,1%
IDADE	21	62	35,84	9,70	33	32	0,74	0,35	27,1%
EXPERIÊNCIA	0	34	8,46	7,38	6	2	1,42	1,55	87,3%

Nota: As medidas descritivas não se aplicam às variáveis categóricas Gênero, Banco, Escolaridade e Cidade. As medidas de assimetria e curtose negativas foram multiplicadas por 1, para checagem dos parâmetros ($sk < 3$; $ku < 10$). CV = Coeficiente de Variação.

APÊNDICE C – MODELO COMPLETO DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA



APÊNDICE D – CARGAS FATORIAIS, VALIDADE E COFIABILIDADE DAS ESCALAS

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
<i>Provisão de Serviços</i>	AVE = 0,48 / CR = 0,84	AVE = 0,48 / CR = 0,84	AVE = 0,48 / CR = 0,84
SE1	0,59	0,59	0,59
SE2	0,69	0,69	0,69
SE3	0,78	0,79	0,78
SE4	0,66	0,66	0,66
SE5	0,71	0,71	0,71
SE6	0,71	0,70	0,70
<i>Venda Adicional e Cruzada</i>	AVE = 0,48 / CR = 0,85	AVE = 0,48 / CR = 0,85	AVE = 0,48 / CR = 0,85
VE1	0,67	0,67	0,67
VE2	0,77	0,77	0,77
VE3	0,80	0,80	0,80
VE4	0,58	0,58	0,58
VE5	0,70	0,70	0,70
VE6	0,62	0,62	0,62
<i>Sist. de Contr. p/ Comportam.</i>	AVE = 0,44 / CR = 0,75	AVE = 0,44 / CR = 0,75	AVE = 0,44 / CR = 0,75
CC1	0,59	0,59	0,59
CC2	0,75	0,76	0,76
CC3	0,77	0,77	0,77
CC4	0,50	0,50	0,50
<i>Sist. de Contr. p/ Result.</i>	AVE = 0,57 / CR = 0,84	AVE = 0,57 / CR = 0,84	AVE = 0,57 / CR = 0,84
CR1	0,69	0,70	0,70
CR2	0,85	0,84	0,84
CR3	0,87	0,88	0,88
CR4	0,56	0,56	0,56
<i>Locomoção</i>	AVE = 0,37 / CR = 0,80	AVE = 0,47 / CR = 0,81	AVE = 0,47 / CR = 0,81
LO1	0,35	*	*
LO2	0,45	*	*
LO3	0,63	0,61	0,61
LO4	0,60	0,62	0,63
LO5	0,81	0,84	0,84
LO6	0,75	0,75	0,75
LO7	0,57	0,56	0,56
<i>Avaliação</i>	AVE = 0,48 / CR = 0,86	AVE = 0,48 / CR = 0,86	AVE = 0,48 / CR = 0,87
AS1	0,75	0,75	0,75
AS2	0,79	0,79	0,79
AS3	0,74	0,74	0,74
AS4	0,72	0,72	0,72
AS5	0,60	0,60	0,60
AS6	0,53	0,53	0,54
AS7	0,69	0,69	0,69
<i>Desempenho em Vendas</i>	AVE = 0,69 / CR = 0,87	AVE = 0,50 / CR = 0,83	AVE = 0,69 / CR = 0,87
DV1	0,88	0,88	0,89
DV2	0,90	0,89	0,90
DV3	0,69	0,69	0,68
<i>Satisfação do Cliente</i>	AVE = 0,38 / CR = 0,55	-	-
SC1	0,55	0,47	*
SC2	0,68	0,50	*
<i>Eficiência</i>	AVE = 0,78 / CR = 0,88	AVE = 0,78 / CR = 0,88	AVE = 0,78 / CR = 0,88
EF1	0,91	0,86	0,86
EF2	0,86	0,90	0,91

APÊNDICE E – PESOS FATORIAS

Itens	Prov. Serviços	Venda Adic. e Cruz.	Sist. Contr. Comp.	Sist. Contr. Res.	Locomoção	Avaliação	Desemp. Vendas	Eficiência
SE1	0,080	0,014	0,004	0,000	0,005	-0,010	0,002	-0,002
SE2	0,051	0,009	0,003	0,000	0,003	-0,006	0,001	-0,001
SE3	0,257	0,045	0,014	0,000	0,017	-0,032	0,005	-0,006
SE4	0,060	0,010	0,003	0,000	0,004	-0,007	0,001	-0,001
SE5	0,184	0,032	0,010	0,000	0,012	-0,023	0,004	-0,004
SE6	0,149	0,026	0,008	0,000	0,010	-0,018	0,003	-0,003
VE1	0,012	0,107	0,008	0,010	0,012	0,007	0,001	-0,002
VE2	0,021	0,187	0,014	0,017	0,021	0,012	0,001	-0,003
VE3	0,025	0,220	0,017	0,020	0,024	0,014	0,001	-0,004
VE4	0,008	0,074	0,006	0,007	0,008	0,005	0,000	-0,001
VE5	0,012	0,106	0,008	0,010	0,012	0,007	0,001	-0,002
VE6	0,006	0,055	0,004	0,005	0,006	0,003	0,000	-0,001
CC1	0,003	0,006	0,102	0,044	0,001	0,007	-0,005	0,004
CC2	0,007	0,015	0,253	0,093	0,003	0,017	-0,013	0,010
CC3	0,005	0,012	0,190	0,082	0,002	0,013	-0,009	0,007
CC4	0,002	0,003	0,056	0,024	0,001	0,004	-0,003	0,002
CR1	-0,004	0,001	-0,083	0,088	-0,003	-0,010	0,011	-0,013
CR2	0,001	0,016	0,119	0,223	-0,002	0,001	0,003	-0,010
CR3	0,000	0,022	0,125	0,329	-0,004	-0,002	0,009	-0,018
CR4	0,001	0,007	0,068	0,081	0,000	0,003	-0,001	-0,002
LO3	0,005	0,013	0,002	-0,002	0,130	0,006	0,007	0,003
LO4	0,004	0,010	0,001	-0,002	0,108	0,005	0,006	0,002
LO5	0,013	0,033	0,004	-0,005	0,337	0,017	0,018	0,007
LO6	0,007	0,017	0,002	-0,003	0,178	0,009	0,010	0,003
LO7	0,003	0,007	0,001	-0,001	0,077	0,004	0,004	0,001
AS1	-0,004	0,003	0,004	0,000	0,003	0,166	0,001	0,011
AS2	-0,004	0,004	0,005	-0,001	0,003	0,182	0,001	0,012
AS3	-0,003	0,003	0,003	0,000	0,002	0,133	0,001	0,009
AS4	-0,003	0,002	0,003	0,000	0,002	0,116	0,001	0,008
AS5	-0,003	0,003	0,003	0,000	0,002	0,131	0,001	0,009
AS6	-0,001	0,001	0,001	0,000	0,001	0,030	0,000	0,002
AS7	-0,003	0,002	0,003	0,000	0,002	0,103	0,001	0,007
DV1	0,004	0,002	-0,021	0,013	0,021	0,007	0,400	0,034
DV2	0,005	0,002	-0,021	0,013	0,022	0,007	0,411	0,035
DV3	0,001	0,000	-0,005	0,003	0,005	0,002	0,089	0,008
EF1	-0,002	-0,002	0,005	-0,008	0,002	0,023	0,010	0,312
EF2	-0,002	-0,003	0,007	-0,012	0,003	0,035	0,016	0,470

APÊNDICE F – TESTE DE CORRELAÇÃO BIVARIADO DE PEARSON

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Idade	1,00											
2 Experiência	0,77**	1										
3 Avaliação	-0,15	-0,21**	1									
4 Locomoção	0,00	-0,02	0,30**	1								
5 Sist. Contr. Comp.	0,00	-0,01	0,19*	0,30**	1							
6 Sist. Contr. Res.	0,00	0,00	0,10	0,27**	0,94**	1						
7 Prov. Serviços	0,03	0,05	-0,11	0,47**	0,41**	0,39**	1					
8 Venda Adic. e Cruz.	-0,04	-0,03	0,21**	0,63**	0,63**	0,61**	0,70**	1				
9 Desemp. Vendas	-0,09	-0,08	0,30**	0,46**	0,03	0,09	0,18*	0,24**	1			
10 Eficiência	0,03	-0,01	0,54**	0,25**	-0,02	-0,10	-0,09	0,04	0,46**	1		
11 SC <i>Continuum</i>	0,01	-0,02	0,14	-0,07	-0,34**	-0,64**	-0,16*	-0,27**	-0,20*	0,23**	1	
12 Ambidestria	-0,01	0,01	0,07	0,61**	0,57**	0,55**	0,90**	0,94**	0,24**	-0,02	-0,24**	1

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.