

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	

**OS EFEITOS DA AMBIDESTRIA NA RELAÇÃO ENTRE ESTRESSE DE PAPEL
E DESEMPENHO COM VENDAS**

MARCO AURÉLIO GARCIA ROSA

MARINGÁ – 2015

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	

**OS EFEITOS DA AMBIDESTRIA NA RELAÇÃO ENTRE ESTRESSE DE PAPEL
E DESEMPENHO COM VENDAS**

MARCO AURÉLIO GARCIA ROSA

Dissertação apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA), da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Valter Afonso Vieira

MARINGÁ - 2015

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

R788e Rosa, Marco Aurélio Garcia
Os efeitos da ambidestria na relação entre estresse de papel e desempenho com vendas / Marco Aurélio Garcia Rosa. -- Maringá, 2015.
98 f. : il., tabs., + anexos

Orientador: Prof. Dr. Valter Afonso Vieira.
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

1. Comportamento ambidestro. 2. Clientes - Prestação de serviços. 3. Venda adicional. 4. Venda cruzada. 5. Estresse de papel - Ambiguidade. 6. Estresse de papel - Conflito. 7. Estresse de papel - Sobrecarga. I. Vieira, Valter Afonso, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 21.ed. 658.81

MN-002009

MARCO AURÉLIO GARCIA ROSA

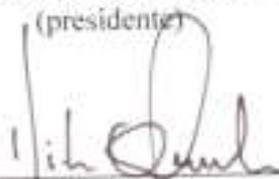
**OS EFEITOS DA AMBIDESTRIA NA RELAÇÃO ENTRE
ESTRESSE DE PAPEL E DESEMPENHO COM VENDAS**

Dissertação 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 28 de maio de 2015



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



Prof. Dr. Victor Manoel Cunha de Andrade (UFRJ)
(membro convidado)



Prof.ª. Dr.ª. Olga Maria Coutinho Pépece (PPA-UEM)
(membro)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço à **Deus**. Minha Fé me diz que se esse trabalho foi realizado é porque Ele quis que fosse realizado. Em cada momento de dificuldade é em Deus que procuro solução, coragem e motivação para seguir em frente. E sempre que precisei, Ele esteve ao meu lado.

Dedico este trabalho ao meu **Pai, Mauro Garcia Rosa** (*in memoriam*) que nunca mediu esforços para que tivéssemos uma boa educação. Sei que de onde está me acompanha em cada jornada. Posso sentir sua alegria por dividir esse momento comigo. Minha **Mãe, Neusa Gomes Garcia Rosa**, minha heroína. Lembro-me das inúmeras lições que fazíamos juntos e das longas horas dedicadas ao meu aprendizado. Tudo que sou devo a vocês.

Dedico e agradeço profundamente minha **irmã Miriam Cristiany Garcia Rosa**. Não sei o que faria sem sua ajuda e suas palavras de apoio. Meus **filhos Yago, Andrei e Manuela**, aos quais tantas atenções foram negadas para que esse trabalho fosse realizado. Minha **irmã Mônica**, que com seu sorriso sempre me dizia que ia dar certo. E a todos da minha **família** que me apoiaram e entenderam minha ausência.

Não posso jamais deixar de agradecer minha **esposa Lucilene**. Minha companheira, amiga e confidente. Obrigado por me aguentar durante o mestrado. Sei que foram momentos de convivência muito estressantes. Foram horas de ausências mesmo estando presente. Dedico este trabalho a você e a tudo que representa pra mim.

Agradeço ainda aos meus **amigos** que, de forma direta ou indireta, contribuíram para minha formação. Aos amigos do mestrado que sofreram e sorriram junto comigo. Em especial ao amigo **Valter Faia**, sempre tão prestativo contribuindo de forma brilhante para o trabalho dos colegas. **Juliano** e **Rodrigo**, companheiros de time. **Kaio**, pelos inúmeros materiais compartilhados. Aos **professores** do Mestrado pelas horas de dedicação e trabalho para fazer deste um dos melhores cursos do país. Em especial ao professor **Giovanni**, pelas grandes contribuições durante as aulas de seminário. Às professoras **Hilka** e **Olga** pela contribuição direta que ofereceram para melhorar essa pesquisa durante a banca de qualificação. Ao **Bruhmer**, pelo suporte durante curso, sempre com um sorriso amigo.

Finalmente, e tão importante como os demais, agradeço e dedico esse trabalho ao meu **orientador Prof. Dr. Valter Afonso Vieira**. Primeiro, agradeço por me aceitar como

seu orientando, compartilhando conhecimentos e dedicando seu tempo para minha qualificação acadêmica, pessoal e profissional e a de tantos outros colegas também. Esse trabalho não teria acontecido sem suas intervenções e apontamentos sempre coerentes e precisos. Segundo, dedico essa conquista aos seus méritos como educador e como um grande amigo que se mostrou ser. Espero um dia ter a honra de poder retribuir de alguma forma tudo o que fez por mim. Por fim, tenho uma enorme satisfação e orgulho em apontá-lo como meu orientador pelo ser humano e profissional exemplar que sempre foi.

A verdadeira medida de um homem não se vê na forma como se comporta em
momentos de conforto e conveniência,
mas em como se mantém em tempos de controvérsia e desafio.

(Martin Luther King)

Rosa, Marco Aurélio Garcia. *Os efeitos da ambidestria na relação entre estresse de papel e desempenho com vendas*. (2015). Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2015.

RESUMO

A capacidade que o vendedor possui de lidar com atividades aparentemente antagônicas pode conduzi-lo a melhores resultados em vendas. Essa competência, muitas vezes imposta pelo ambiente, é denominada comportamento ambidestro. Uma gestão ambidestra condiciona o vendedor a lutar por recursos escassos para o cumprimento de suas metas conflitantes, permitindo-lhe e encorajando-o a utilizar seu próprio julgamento na aplicação desses recursos. Este trabalho teve como proposta um estudo sobre a ambidestria no âmbito individual do vendedor, um comportamento que lhe propicia lidar simultaneamente com atividades de prestação de serviços e vendas. As hipóteses foram formuladas considerando que a característica de um comportamento ambidestro favorece os resultados em vendas. Por outro lado, foram consideradas as dimensões do estresse de papel (conflito, ambiguidade e sobrecarga) como fatores que causam efeitos negativos nos resultados do vendedor. O estresse de papel pode ser definido como um estado permanente de esforço mental que resulta em tensões psicológicas negativas que afetam o desempenho do indivíduo. Com o intuito de verificar os efeitos do comportamento ambidestro e do estresse de papel sobre os resultados do vendedor o estudo verificou as possíveis situações. Hipotetizou-se primeiramente um efeito moderador do comportamento ambidestro na relação do estresse de papel (conflito, ambiguidade, sobrecarga) e resultados (desempenho em vendas, satisfação no trabalho e eficiência). Em seguida, foram levantadas hipóteses de uma mediação do comportamento ambidestro na relação do estresse de papel e os resultados. A amostra foi constituída por 307 gerentes de bancos que operam nas cidades de Maringá e Londrina, ambas no estado do Paraná. Os achados, conforme o esperado, apontaram para uma relação significativa do comportamento ambidestro (positiva) e do estresse de papel (negativa) com os resultados em vendas. O comportamento ambidestro se relaciona positivamente com satisfação no trabalho e desempenho em vendas conforme previsto e, também, positivamente com a eficiência, indo em direção contrária ao hipotetizado. Os efeitos esperados para a moderação das variáveis não foram suportados. Toda via, os resultados apontaram para uma mediação da variável comportamento ambidestro na relação do estresse de papel e os resultados em vendas

Palavras-chave: Comportamento ambidestro; Prestação de serviços aos clientes; Venda adicional ou cruzada; Ambidestria; Estresse de papel; ambiguidade; conflito; sobrecarga.

Rosa, Marco Aurélio Garcia. **The effects of ambidexterity on the relationship between role stress and sales performance.** (2015). 98 f. Dissertation (Mastership in Administration) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2015.

ABSTRACT

The capacity of a salesperson to cope with apparently antagonistic activities may result in better sales results. This competence is called ambidextrous behavior and is frequently imposed by the environment. An ambidextrous management makes the salesperson struggle for scarce resources to fulfill conflicting goal, allowing and encouraging him to use his own judgment to determine how to apply these resources. This research is aimed at studying ambidexterity on a salesperson individual level, leading them to deal simultaneously with sales activities and service activities. The hypotheses were formulated considering that the characteristics of an ambidextrous behavior favor sales results. On the other hand, role stress dimensions were considered (conflict, ambiguity and excessive workload) as factors causing negative effects on the salesperson's results. Role stress can be defined as a permanent state of mental effort which results in psychological tension that affect an individual's performance. At first the hypothesis that there is and moderation effect of the ambidextrous behavior in relation to role stress (conflict, ambiguity and excessive workload) and results (sales performance, job satisfaction and efficiency). After that mediation hypotheses of ambidextrous behavior in relation to role stress and results were created. The study sample was 307 bank managers from the cities of Maringá and Londrina. The results pointed out that ambidextrous behavior relates positively to job satisfaction and sales performance, as predicted, and also to efficiency. The findings indicate that the dimensions of role stress possess a direct and relevant effect on the sales results, although there was no moderation effect found for the interaction between ambidextrous behavior and stress which caused a significative effect on the result. Additional analisys of moderation were conducted and finally mediation effects for the hypothesised relations were found.

Key words: ambidextrous behavior; costumer service; up sales and cross sales; ambidexterity; role stress; conflict; excessive workload.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Dados da amostra.....	53
Tabela 2 Confiabilidade e variância explicada dos construtos.....	54
Tabela 3 Média e desvio padrão dos construtos	55
Tabela 4 Matriz de correlação dos construtos	57
Tabela 5 Média e desvio padrão dos construtos	63
Tabela 6 Interações dos Construtos	67
Tabela 7 Análise de mediação da ambidestria sobre o resultado (desempenho, satisfação e eficiência)	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 COMPORTAMENTO AMBIDESTRO	15
2.2 ESTRESSE DE PAPEL	20
2.2.1 <i>O conflito de papéis</i>	21
2.2.2 <i>Ambiguidade de papéis</i>	22
2.2.3 <i>Sobrecarga de papéis</i>	23
3 FRAMEWORK E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES	25
3.1 EFEITOS DIRETOS	25
3.1.1 <i>Satisfação no trabalho</i>	26
3.1.2 <i>Desempenho de venda</i>	27
3.1.3 <i>Eficiência</i>	29
3.2 EFEITOS MODERADOS	30
3.2.1 <i>Conflito de papéis</i>	32
3.2.2 <i>Ambiguidade de papéis</i>	35
3.2.3 <i>Sobrecarga de papéis</i>	38
3.3 PAPEL MEDIADOR	40
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
4.1. TIPO DE PESQUISA	45
4.2. AMOSTRA.....	45
4.3. COLETA DE DADOS	47
4.4. DEFINIÇÃO E MENSURAÇÃO DAS VARIÁVEIS	49
5 RESULTADOS	53
5.1 AMOSTRA.....	53
5.2 CONSTRUTOS	53
5.3 TESTES DAS HIPÓTESES.....	58
5.4 ANÁLISES ADICIONAIS	64
5.5 <i>Análise mediação</i>	68
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75

6.1 CONCLUSÕES TEÓRICAS.....	75
6.2 APLICAÇÕES GERENCIAIS	78
6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	79
7 REFERÊNCIAS	83
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO.....	91
ANEXO 2 – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	93
ANEXO 3 - ANÁLISE FATORIAL	94
ANEXO 4 – TEORIA DO ESQUEMA.....	96

1 INTRODUÇÃO

Em um processo competitivo, a obtenção de um resultado positivo no desempenho de vendas exige das organizações maior envolvimento na busca de diferenciais em relação aos concorrentes. Nesse sentido, o comportamento do vendedor exerce papel fundamental no ambiente de vendas, pois atua no momento vital do processo de comercialização e, por consequência, sua influência afeta diretamente as vendas e o resultado da empresa. Dentro do papel do vendedor, a característica chave de combinar vendas com o serviço de atendimento, objetivando colher maiores receitas e aumentar as taxas de retenção de clientes é fundamental (Jasmand, Blazevic, & Ruyter, 2012). A essa característica combinada, ou seja, vendas × atendimento, chama-se **comportamento ambidestro**.

Em outras palavras, comportamento ambidestro é a capacidade de transformar um atendimento de serviço (quer problema, ou mera dúvida) em uma venda, o qual reflete um importante diferencial no desempenho do vendedor (Jasmand, Blazevic, & Ruyter, 2012). Para Raisch, Birkinshaw, Probst e Tushman (2009) comportamento ambidestro significa esta capacidade que alguns indivíduos desenvolvem para lidar com atividades aparentemente antagônicas e que muitas vezes competem pelos mesmos recursos do indivíduo. Empregados ambidestros realizam atividades conflitantes em busca de objetivos múltiplos, tais como tarefas orientadas para a eficiência de rotina e tarefas de variabilidade não rotineira (Mom, Van Den Bosch, & Volberda, 2009).

Sendo o comportamento ambidestro uma possível condição para eficácia na execução de atividades aparentemente antagônicas é de se esperar que receba algum efeito do **estresse** provocado pelo ambiente de trabalho e pelas pressões em vendas. A necessidade de se empenhar em atividades que possuem metas antagônicas, conhecimentos prévios diversificados ou ainda excessivo volume de trabalho, pode levar o indivíduo a experienciar a sensação que Katz e Kahn (1966) denominaram como estresse de papel, que pode ser visto como a consequência da disparidade entre a percepção do indivíduo sobre as características de um papel específico e o que é efetivamente realizado pelo indivíduo dentro da organização (Lambert & Lambert, 2001). Segundo esses autores, quando a integração entre as expectativas e motivações do papel e sua efetiva execução não acontece, pode ocorrer um estresse ocasionado pelo papel. Idris (2011) entende estresse como sendo estes três elementos: a ambiguidade de

papéis, o conflito de papéis e a sobrecarga de papéis, os principais agentes estressores provenientes do papel exercido nas organizações.

Como dito por Yongkang, Weixi, Yalin, Yipeng e Liu (2014) o estresse de papel tem sido estudado em alguns casos como uma variável de estímulo, em outros estudos como uma variável de resposta e em alguns casos, ainda, como uma variável de ambiente. Neste trabalho, o estresse é posicionado como um preditor negativo do desempenho tal como já é conhecido na literatura (Jackson & Schuler 1985). Não obstante, pouco se sabe sobre o papel da ambidestria nessa relação negativa entre estresse e desempenho. Especificamente, pouco se sabe sobre o papel da ambidestria nas relações entre ambiguidade de papéis, conflito de papéis e sobrecarga de papéis sobre o desempenho de vendas e a satisfação do vendedor.

Com base nesse contexto, o trabalho investiga essas associações e posiciona a ambidestria como uma condição que modera e medeia a relação negativa entre estresse e desempenho. Essa é a principal contribuição do trabalho, objetivando explicar a associação inversa do estresse por meio da ambidestria. Em termos de mediação, espera-se, que o estresse gere um impacto negativo no desempenho via comportamento ambidestro do vendedor, mostrando que essa última variável não apenas medeia a relação, como também transfere um efeito indireto vindo do estresse. Em termos de moderação, espera-se que a ambidestria reduza os efeitos nocivos.

Diante desse contexto, buscamos responder ao seguinte problema de pesquisa: *Qual é o papel do comportamento ambidestro na relação entre o estresse de papel do vendedor e seus resultados de vendas?*

1.1 Objetivos

Embora estudos recentes venham discutindo a ambidestria organizacional, pouco se sabe com relação aos seus efeitos no âmbito individual, mais especificamente sobre o desempenho do vendedor. Para Raisch et al. (2009) a ambidestria organizacional está enraizada na capacidade do funcionário de gerenciar e integrar tarefas contraditórias. Portanto, o comportamento ambidestro do funcionário resulta em um comportamento de ambidestria organizacional. Todavia, faltam pesquisas empíricas que validem os efeitos da ambidestria individual em nível de funcionários. Esse é o foco central deste trabalho.

Por sua vez, as relações do estresse de papel e resultados de vendas foram amplamente exploradas pela literatura (Brow & Peterson, 1993). Jackson e Schuler (1985), por exemplo, encontraram em sua meta-análise um efeito negativo do estresse de papel sobre o desempenho, mesmo resultado encontrado por Mackenzie, Podsakoff e Ahearn (1998). Fato é que os efeitos provocados pelo estresse de papel sobre os resultados de vendas ainda estão longe de serem conclusivos e pouco se sabe sobre esses efeitos via ambidestria. Diante do exposto, o **objetivo geral** é:

- Analisar o efeito do comportamento ambidestro na relação entre o estresse de papel do vendedor e a seus resultados de venda.

Os **objetivos específicos** são:

- Verificar os efeitos diretos do comportamento ambidestro sobre os resultados de vendas.
- Verificar o efeito moderador do comportamento ambidestro na relação do comportamento ambidestro e os resultados de vendas.
- Verificar o efeito mediador do comportamento ambidestro na relação do comportamento ambidestro e os resultados de vendas.

1.2 Justificativa

A partir de uma revisão da literatura internacional sobre o eixo ambidestria e estresse de papel, constatou-se que os trabalhos encontrados têm direcionado suas análises para somente um ou outro destes construtos (ambidestria e estresse), não incorporando a análise conjunta dos dois. No Brasil, a exemplo da literatura

internacional, também não foram encontrados estudos que compilem os construtos de forma conjunta conforme esta dissertação se propõe a estudar. Dessa forma, estudar os efeitos que o comportamento ambidestro ocasiona no estresse de papel dos vendedores sustenta-se como uma pesquisa inédita, uma vez que não foram localizados estudos com este direcionamento.

Segundo, acredita-se que a capacidade de lidar com a multiplicidade de tarefas e atividades comumente antagônicas próprias do comportamento ambidestro afetarão a experiência do estresse de papel vivenciada pelo vendedor. Este estudo possui, portanto, uma relevância para área de gestão e mais especificamente para área de marketing uma vez que são poucas as pesquisas encontradas que estudaram os efeitos da ambidestria em nível individual. Assim sendo, a relevância do trabalho está em buscar entendimentos sobre o comportamento do vendedor quando afetado por tensões organizacionais provocadas por fatores pessoais e extra pessoais próprios do papel que executa. Da mesma forma, este trabalho apoia-se nas recomendações de autores como He e Wong (2004) e Gupta, Smith e Shalley (2006) que orientam a realização de estudos empíricos que possam identificar melhores formas de administrar a ambidestria, e Brown e Peterson (1993) que recomendam estudos que possam observar o estresse de papel em ambientes de diversos contextos.

Terceiro, acredita-se que a análise das relações entre o comportamento ambidestro do vendedor, o estresse de papel e os resultados, contribua para a formulação de estratégias que melhorem o desempenho da organização, aumentando sua efetividade. Para March (1991), a ambidestria é um importante fator preditor do desempenho organizacional, nesse sentido este estudo visa contribuir ao incorporar a variável ambidestria na formulação de estratégias que busquem o melhor aproveitamento do capital humano da organização. Compreender os fatores que impulsionam o desempenho de vendas e como estes variam entre diferentes contextos é essencial para os gestores e pesquisadores em vendas e marketing (Verbeke, Dietz & Verwaal, 2011). O trabalho contribuirá neste sentido ao fornecer novos conhecimentos para a literatura em ambidestria e ao buscar evidências empíricas de como as tensões do ambiente de trabalho podem afetar seus resultados. No mesmo sentido contribui-se com a expansão da literatura ao buscar maiores entendimentos sobre as tensões criadas pelo conflito, ambiguidade e sobrecarga de papel dentro das organizações e sua incidência sobre o desempenho do vendedor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo busca contextualizar a ambidestria e o estresse de papel. O modelo conceitual e a relação entre estes construtos também são apresentados.

2.1 Comportamento ambidestro

Ambidestria se refere à busca simultânea de dois objetivos estratégicos, por vezes, aparentemente conflitantes (Simsek, 2009). Para March (1991), na busca por esses objetivos o principal foco de atenção de uma organização está em aproveitar os conhecimentos já existentes na empresa (exploração), buscar novos conhecimentos (exploração) e manter um equilíbrio dessas ações (ambidestria). Para este autor o balanceamento adequado entre exploração e exploração é um fator essencial para a sobrevivência do sistema e sustentabilidade a longo prazo.

O conceito sobre ambidestria foi implantado por Duncan (1974) ao propor um modelo que divide o processo de criação de uma empresa inovadora em duas etapas. A primeira fase, denominada pelo autor como 'iniciação' apresenta maior grau de complexidade, menor grau de formalização e baixa centralização. Ao passo que a segunda fase denominada 'implantação', é caracterizada por alto nível de formalização, baixo nível de complexidade e alto nível de centralização.

Por sua vez March (1991) vincula a ambidestria ao equilíbrio entre as ações de exploração, chamadas de iniciação por Duncan (1974) e exploração, denominadas anteriormente como implantação. Para esse autor, as atividades de exploração estão diretamente vinculadas à variação, decisões envolvendo riscos, flexibilidade, experimentação e criação de novos produtos. Por outro lado, exploração está ligada ao refinamento, escolha eficiente, implementação, produção e execução. Nesse sentido, o autor recupera ideias de Schumpeter, conforme ele próprio afirma, ao discutir a questão da destruição criativa, sugerindo maneiras de gerenciar essas duas formas de aprendizagem organizacional e de conceitos de *trade-off*, uma vez que a presença dessas duas abordagens dentro da organização gera conflitos em termos de alocação de recursos (Nishimura, 2013; March, 1991). O conflito gerado por esse resultado leva a que as organizações acabem fazendo escolhas explícitas entre as duas orientações, como

decisões de investimentos e estratégias competitivas, porém muitas decisões são implícitas como sistemas de incentivos, procedimentos internos, costumes e regras.

Esses dois conjuntos de atividades (exploração e exploração) são díspares e não substituíveis, por isso as empresas buscam uma complementaridade executando ambos (Gibson & Birkinshaw, 2004). A capacidade da organização em desenvolver as orientações de exploração e exploração está diretamente vinculada a sua capacidade de absorver conhecimentos externos e implementá-los (Jansen, Bosch, & Volberda, 2006). Embora sejam conflitantes em sua essência e disputem por recursos escassos dentro das organizações, outros pesquisadores como Gilsing (2002) e Benner e Tushman (2003) também sugerem em seus estudos que, a ambidestria, ou seja, a exploração e exploração, podem acontecer simultaneamente dentro das organizações.

Em suma, percebe-se pela revisão da literatura que o tema ambidestria está fortemente vinculado aos conceitos de exploração e exploração e, sendo assim, quando a organização consegue aumentar sua capacidade de explorar (capacidade de reconhecer e assimilar um conhecimento) e explorar (capacidade de aplicar um conhecimento) os resultados da ambidestria são mais efetivos. Dessa forma, observa-se que a ambidestria, uma vez que envolve atividades relacionadas com o processo de aprendizagem, assimilação e aplicação de conhecimentos, possui orientações inerentemente associadas ao fator humano. Assim sendo, pode-se identificar similaridades nos conceitos apresentados no nível organizacional e fazer uma transposição dos conceitos para o nível de análise individual (Nishimura, 2013). A literatura tem mostrado o interesse pelo estudo da ambidestria em nível do empregado observando que seu comportamento dentro da organização pode ou não favorecer a ambidestria organizacional.

A ambidestria desta forma passa a ser característica da organização como um todo, refletida nas ações de cada um dos seus indivíduos (Gibson & Birkinshaw, 2004). Nessa visão, que estes autores denominam como ambidestria contextual, uma mesma unidade organizacional é capaz de atender às demandas conflitantes não por meio de uma separação estrutural, mas por meio da construção de um contexto que encoraje os indivíduos a tomarem suas decisões baseados em seus próprios julgamentos. Desta forma, ainda segundo os autores, cada indivíduo deve agregar valor ao cliente dentro das demandas de suas atribuições ao mesmo tempo em que deve estar atento às mudanças ambientais, agindo em resposta a elas.

Na ambidestria contextual, portanto, o foco é direcionado a um conjunto de fatores contextuais que dissemina a ambidestria por toda a organização através do elemento humano e, por conseguinte, fatores individuais também serão importantes, uma vez que a solução reside em uma combinação de fatores organizacionais e individuais que, de forma conjunta, permitem ao indivíduo desempenhar um comportamento ambidestro (Raisch et al., 2009).

Assim, ao transpor-se ao nível individual, a ambidestria torna-se enraizada na habilidade dos indivíduos, em especial os da linha de frente, em gerenciar e integrar diferentes demandas, buscando um equilíbrio de atributos complementares em uma mesma unidade organizacional que favoreçam seus julgamentos no momento de decidir sobre como dividir seu tempo, atenção e esforço entre o atendimento de serviços e as metas de vendas (Yu et al., 2012). Jasmand et al. (2012) afirmam que, apesar da falta de consenso nessa área de estudo, os funcionários de linha de frente são constantemente exigidos a desenvolver um comportamento ambidestro, pela própria pressão econômica e a forte competição que forçam as organizações a adicionarem maiores componentes de receita na custosa área de suporte pós-venda.

É possível, portanto, uma reflexão sobre a ambidestria em nível individual uma vez que tanto a exploração como a exploração só ocorrem na organização devido à assimilação de aprendizado e práticas de ações executadas pelo elemento humano (Nishimura, 2013). Os estudiosos da ambidestria muitas vezes afirmam que, para que essa assimilação e execução possam ocorrer de forma favorável à exploração e exploração, é crucial a construção de um contexto organizacional que facilite implementações bem-sucedidas (Yu, Patterson & Ruyter, 2012). Estes autores argumentam que variáveis organizacionais influenciam a atitude e o comportamento dos funcionários e assim determinam a capacidade da empresa de buscar estratégias duais conflitantes. Para Gibson e Birkinshaw (2004) estas variáveis contextuais sociais, ou seja, sistemas e processos que estimulam o apoio, têm impactos significativos na capacidade de ambidestria da organização. As pessoas agem de acordo com os sistemas sociais a que pertencem, por exemplo, a percepção do contexto organizacional do funcionário molda o seu entendimento do que é esperado dele e guia seu comportamento de trabalho (Yu *et al.*, 2012). No entender de Li e Lin (2008), a percepção do ambiente, isto é, do contexto organizacional, é o principal mecanismo para geração da ambidestria na organização.

Assim, as características individuais de cada membro da equipe constituem um aspecto que deve ser observado, pois elas podem influenciar significativamente a exploração e a exploração (Silveira-Martins, 2012). Por exemplo, a rapidez de aprendizado do funcionário sobre os códigos e conhecimentos da organização conduz a diferentes graus de aprendizado das orientações para exploração e exploração. Quanto maior o tempo de permanência do funcionário na empresa maior a homogeneização de seus conhecimentos, valores e adequação às regras da organização (Silveira-Martins, 2012).

Partindo do pressuposto que a relação de aprendizado funcionário/empresa é recíproca, ou seja, um aprende com outro, pode-se observar que quanto mais rápido o funcionário se adéqua às regras e códigos da empresa menor será o tempo que a empresa terá que dispor para incorporar as crenças do indivíduo e adquirir seus conhecimentos, portanto a organização neste caso tende a ter uma orientação para a exploração (Nishimura, 2013). Segundo Beckman (2006), a exploração é também favorecida por equipes de funcionários que trabalhem há muito tempo na mesma empresa por conta do compartilhamento de informações e a possibilidade de agir mais rapidamente.

Entretanto, se o funcionário possui um aprendizado mais lento sobre os conceitos organizacionais, a empresa precisará de um período maior de tempo para assimilar ou incorporar as crenças ou conhecimentos desse indivíduo. Portanto, aprendizado e socialização mais lentos por parte do indivíduo mantêm a diversidade por mais tempo e podem promover a orientação para exploração, permitindo que o conhecimento da organização possa ser expandido (Nishimura, 2013). Dessa forma, trabalhadores que tenham exercido suas atividades em diferentes empresas possuem ideias originais e diferentes contatos, o que estimula a exploração (Silveira-Martins, 2012). Observa-se, assim, que o tempo de aprendizado do funcionário ou o tempo de assimilação da organização influenciam na orientação da empresa para exploração ou para exploração. Desse modo, a formação de equipes heterogêneas e homogêneas em relação ao tempo de empresa, estimulam associações que levam à ambidestria.

Outro exemplo de características da equipe de funcionários que podem interferir na adoção de exploração ou exploração diz respeito ao estilo de gestão realizada. Para Dixon, Meyer e Day (2007) uma liderança com perfil autoritário facilita a orientação para exploração, pois desenvolve maiores capacidades operacionais, enquanto que uma

liderança mais participativa promove ações exploratórias e o desenvolvimento de flexibilidade necessária para a vantagem competitiva.

Como Raisch *et al.* (2009) observam, os avanços nos estudos indicam que a ambidestria de uma empresa está enraizada na capacidade do funcionário de gerenciar as demandas de tarefas díspares e integrá-las para o enriquecimento mútuo. Para estes autores os empregados ambidestros moldam o comportamento e o desempenho organizacional. Empregados ambidestros realizam atividades contraditórias na sua busca de objetivos múltiplos tais como tarefas orientadas para a eficiência de rotina e tarefas crescentes de variabilidade não rotineiras (Mom *et al.*, 2009). Embora ainda faltem pesquisas empiricamente validadas quanto à compreensão do empregado no nível de ambidestria (Jasmand *et al.*, 2012), teorização recente demonstra que o estudo da ambidestria se manifesta no nível do empregado (Raisch *et al.*, 2009).

Para Gibson e Birkinshaw (2004) embora a ambidestria seja uma característica de uma unidade de negócios como um todo ela se manifesta nas ações específicas de pessoas em toda a organização, como a decisão de se concentrar em um cliente já existente ou nutrir esforços para adquirir novos clientes. Para esses autores, em uma organização voltada à ambidestria o contexto é dinâmico e flexível o suficiente para permitir que as pessoas usem o seu próprio julgamento a respeito de como eles dividem seu tempo entre as atividades orientadas para a adaptação ou alinhamento e, em ambos os casos, são valorizados e recompensados. Em suma, como afirmam Yu *et al.* (2012), os sistemas que são desenvolvidos em nível de unidades de negócios incentivam o comportamento ambidestro e assim permitem e estimulam os funcionários a personalizarem o seu comportamento de acordo com um conjunto de habilidades que os ajudem a lidar com diferentes situações no exercício de suas funções.

Portanto, a eficácia do comportamento ambidestro está enraizada na capacidade do funcionário em realizar atividades tidas como antagônicas, bem como na capacidade da organização em criar um ambiente favorável à ambidestria. Esta capacidade da organização em criar um ambiente propício à realização de atividades ambidestras passa pela sua habilidade em valorizar e recompensar as orientações para exploração e exploração de seus funcionários, bem como pela sua competência em contextualizar um ambiente que iniba a presença de agentes estressores que possam diminuir a motivação à ambidestria.

2.2 Estresse de Papel

Inúmeros trabalhos demonstram o interesse de pesquisadores pelo estresse provocado pelas funções desempenhadas nas organizações. O estresse no trabalho pode ser definido como um estado permanente de esforço mental que resulta em tensões psicológicas negativas que afetam o desempenho do indivíduo (Aghdasia, Kiamaneshb, & Ebrahim, 2011). A partir dos estudos realizados por Kahn, Wolfe, Quinn e Snoek (1964) o estresse proveniente das atividades organizacionais passou a ser um tema recorrente nas pesquisas em administração. Este interesse é resultante principalmente do grande desafio enfrentado pelas empresas em melhorarem a qualidade do serviço e na manutenção da satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho. Ao remover o obstáculo do estresse não apenas aumenta-se o desempenho e compromisso com a organização, mas também diminui-se as intenções de sair da empresa, reduzindo, consequentemente, a rotatividade (Verbeke *et al.*, 2011).

O ser humano é por natureza um ser social que busca a interação constante com os demais. Esta busca constante em interagir, denominado por Katz e Kahn (1970) como processo de socialização, é genericamente definido por Van Maanen e Schein (1979) como sendo a maneira pela qual um indivíduo adquire as competências e o conhecimento social necessários para assumir um papel na sociedade. Em outras palavras o processo de socialização leva o indivíduo a compreender e assimilar valores, competências e comportamentos sociais básicos para que possa assumir um determinado papel na sociedade ou participar como um membro de uma organização (Almeida, 2009).

Dessa forma, o indivíduo que passa a ter conhecimento das expectativas depositadas em seu papel na empresa esforça-se para manter uma conduta adequada ao seu cargo, atribuindo valores próprios sobre a sua função dentro da organização. Ao enfatizar valores ou percepções próprias sobre quais condutas ou comportamentos são adequados ao seu papel, o indivíduo em determinadas situações passa a tomar decisões muitas vezes incongruentes com as expectativas organizacionais (Katz & Kahn, 1970). Quando esta congruência não acontece podem ocorrer conflitos, por um lado entre as expectativas depositadas num dado papel e por outro nas expectativas que ele próprio tinha desenvolvido sobre o mesmo (Almeida, 2009). Neste contexto surge o designado estresse de papel, em que o indivíduo se sente pressionado em virtude das expectativas

organizacionais criadas sobre o papel que exerce. As pesquisas sobre o estresse de papel procuram compreender o grau em que as expectativas organizacionais se apresentam como ambíguas ou conflituosas para o indivíduo (Almeida, 2009).

Para Idris (2011), um papel estressor pode ser definido como a pressão experimentada por um indivíduo como resultado de fatores organizacionais e específicos da sua função, na forma de exigências e restrições que foram colocadas sobre ele. Atributos específicos de uma função têm vários efeitos sobre indivíduos diferentes. Como afirmam William e Alliger (1994), as pessoas estão dispostas a aceitar papéis porque eles fornecem benefícios psicológicos importantes, como *status*, ego, gratificação e aumento da autoestima. Entretanto, há também os custos potenciais associados a esses papéis em que os indivíduos, por razões diversas, não são capazes de executar as funções como esperado. Idris (2011) afirma que os funcionários se preocupam com os seus papéis e metas de trabalho porque os seus benefícios são baseados no cumprimento das expectativas desses papéis.

Posig e Kickul (2003) observam uma relação entre o estresse de papel e a tensão, sendo que esta última ocorre principalmente por causa da fadiga que resulta da pressão em cumprir um conjunto de exigências próprias do papel exercido. Para Yongkang *et al.* (2014) os fatores que causam o estresse no trabalho podem ser divididos em duas categorias: a primeira está relacionada a tarefas de trabalho (tarefas simples ou complexas, diversificadas ou monótonas) ou condições físicas do ambiente de trabalho; enquanto a outra está relacionada às características do papel, como conflito de papéis, ambiguidade de papéis e sobrecarga de papéis. Nesse sentido, Idris (2011) concorda que o papel estressor é composto por essas três dimensões distintas, mas relacionadas: ambiguidade, conflito e sobrecarga de papéis.

2.2.1 O conflito de papéis

O conflito de papel acontece quando o indivíduo se confronta com expectativas de papéis que a seu ver são incompatíveis com o *status* social que ocupa (Yongkang *et al.*, 2014) ou quando as pessoas discordam sobre quais são as expectativas para uma determinada função (Muchinsky, 2000). Para Verbeke *et al.* (2011), o conflito de papéis é o descompasso percebido entre os requisitos e expectativas dos vários parceiros com o quais os funcionários interagem. Para esses autores o conflito é percebido durante a

realização de tarefas ligadas à execução do papel, quando ocorre uma incompatibilidade entre as expectativas de dois ou mais intervenientes na tarefa solicitada, sejam pessoas de dentro ou fora da organização.

Para Tarrant (2008) o conflito de papéis pode surgir (i) quando a um indivíduo lhe são requeridas novas competências decorrentes da assunção de novas funções e responsabilidades, por exemplo, quando ele assume a responsabilidade de participar dos processos de tomada de decisões gerenciais, (ii) quando a um indivíduo lhe é exigido manter um perfil profissional mais individualizado, quando desempenha funções dentro de uma equipe de gestão e (iii) quando lhe são exigidas novas capacidades para desempenhar sua função, para lidar com novas tecnologias, novas técnicas ou para lidar com novas regulamentações governamentais.

Alguns autores como Henle e Blanchard (2008) e Judeh (2011) ressaltam que o conflito pode resultar de outras fontes como contradições entre os valores e crenças do indivíduo e a realização da tarefa que lhe foi atribuída. Percebe-se, portanto, que, em essência, o conflito de papéis ocorre quando existem pressões simultâneas que podem vir de diversos atores, regras, políticas ou mesmo incompatibilidade de tarefas e que, ao se escolher uma, pressupõe-se o detrimento da outra. Tarrant (2008) sugere ainda que outra situação que propicia o conflito, e conseqüente tensão, reside na inadequada formação profissional do indivíduo que não lhe permite acompanhar com eficácia as mudanças ocorridas em seu papel.

Portanto, mesmo apresentando um comportamento ambidestro, o indivíduo pode se sentir pressionado ao desempenhar atividades para as quais não possui uma clareza das expectativas esperadas ou que lhe pareçam fora do seu *status* social ou, ainda, que estejam acima do seu conhecimento profissional. Este estresse, gerado pelo conflito de papel, obriga-o a tomar decisões que o fazem escolher algumas atividades em prejuízo de outras, aumentando, dessa forma, sua sensação de perda do desempenho e por conseqüência afetando seus resultados.

2.2.2 Ambigüidade de papéis

A ambigüidade de papel ocorre quando os funcionários sentem que eles não possuem informações suficientes para executar de forma eficaz suas tarefas e quando eles estão incertos sobre as expectativas dos parceiros de funções (Verbeke *et al.*, 2011).

Portanto, a ambiguidade se refere tanto ao papel que cada funcionário exerce dentro de uma organização bem como às tarefas que ele desempenha, sendo que, quando um deles não está bem definido o funcionário não sabe o que executar ou como executar suas tarefas. Para Yongkang *et al.* (2014), a ambiguidade de papéis é definida como o grau em que uma informação necessária ao exercício da função está faltando.

Sendo assim, a incerteza que o funcionário tem acerca das expectativas dos demais membros do grupo sobre seu desempenho gera um importante agente estressor (Verbeke *et al.*, 2011). Ao perceber que não possui todas as informações necessárias para desempenhar de forma adequada suas funções o indivíduo fica indeciso sobre como corresponder a todas as expectativas nele depositada. A ambiguidade, portanto, é um conceito extenso que engloba, em uma ou mais dimensões do trabalho, a incerteza sobre as definições de papel, expectativas, responsabilidades, tarefas e comportamentos, tendendo a variar de acordo com as diferentes facetas do papel a desempenhar (ambiguidade quanto aos clientes, às chefias, à família, entre outras) (Almeida, 2009). É a própria necessidade de clareza do indivíduo que acentua ou não os efeitos da ambiguidade de papel, ou seja, quanto maior a necessidade de clareza de informação maior será o impacto da ambiguidade de papel (Pearce, 1981).

Esta ambiguidade de papéis, ou seja, um sentimento de não possuir as informações necessárias para o cumprimento eficaz de suas atribuições e que, portanto, frustrará as expectativas depositadas sobre seu papel, leva o indivíduo a vivenciar um sentimento de ineficiência. É, portanto, esperado que as diferenças entre sua percepção quanto as expectativas depositadas pelos diversos atores e suas próprias expectativas sobre seu papel na organização, gerem um estresse que por sua vez afete os seus resultados em vendas.

2.2.3 Sobrecarga de papéis

Para Verbeke *et al.* (2011) a sobrecarga de papel é o excedente percebido da demanda de trabalho quando comparado com a motivação e as habilidades pessoais percebidas. Ou seja, o funcionário sente a sobrecarga quando percebe que há muitas responsabilidades ou atividades para executar considerando o tempo disponível, a motivação, suas habilidades ou outras restrições. Para Yongkang *et al.* (2014), a inconsistência entre o tempo necessário para terminar uma tarefa e o tempo disponível

do indivíduo é a causa mais importante para a sensação de sobrecarga de papel percebida por ele, embora a quantidade absoluta de trabalho também possa trazer essa percepção

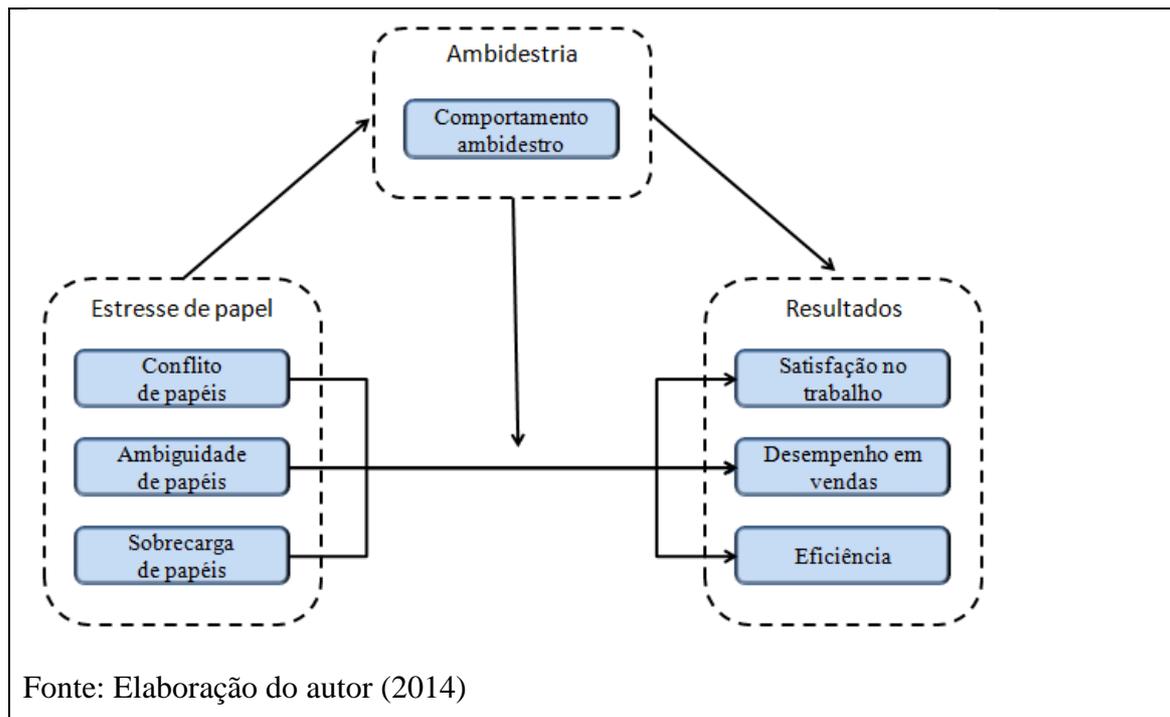
Portanto, a sobrecarga de papéis representa o volume de exigências inerentes a um dado papel (Claessens, Van Eerde, Rutte, & Roe, 2004) e ocorre quando as expectativas de papel são superiores às capacidades que o indivíduo acredita ter e à motivação que sente para cumpri-las (Singh, 1998). Assim, enfrenta múltiplas obrigações, deveres e tarefas, considerando que não é possível realizá-las no tempo que tem disponível (Montgomery, Blodgett, & Barnes, 1996).

O excesso de tarefas a serem executadas ou a percepção de incompatibilidade entre suas atribuições e o tempo disponível para cumpri-las resulta em diminuição da motivação do vendedor. A sobrecarga de papéis afeta os resultados em vendas no momento em que o vendedor percebe que não possui o tempo hábil necessário para desenvolver de maneira eficaz as atividades que se espera de seu papel.

3 FRAMEWORK E DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual do trabalho.

Figura 1 - Modelo da moderação e mediação do comportamento ambidestro na relação entre estresse de papel e os resultados de venda.



3.1 Efeitos Diretos

Introduzir uma venda adicional a partir de um atendimento de serviço como, por exemplo, atender a uma reclamação sobre a funcionalidade de um produto, resolvendo o problema e concomitantemente realizando a venda de um produto com melhor funcionalidade, não é uma tarefa consideravelmente fácil (Yu *et al.*, 2012). Tais atividades requerem aptidões específicas que constituem o que se denomina comportamento ambidestro. Esta capacidade, ou aptidão, de realizar determinadas tarefas que, à primeira vista, são tidas como antagônicas, quando aplicadas de forma consciente e condizente com os objetivos da organização, tornam-se um fator essencial na busca pela competitividade.

Esta capacidade ambidestra de realizar atividades conflitantes resulta em um desempenho mais acentuado do vendedor (Yu *et al.* 2012). No entanto, para Jasmand, Blazevic, & Ruyter (2012), ainda se mantém profundamente enraizada a ideia de que uma venda adicional é incompatível com o serviço, o que cria uma grande barreira mental ao se tentar misturar as duas tarefas. Este trabalho tem por intuito investigar os efeitos do comportamento ambidestro do vendedor em seus resultados em termos de satisfação no trabalho, desempenho de vendas e eficiência, procurando contribuir para o campo de pesquisa.

3.1.1 Satisfação no trabalho

Para autores como Locke (1976), a satisfação é conceituada como uma emoção, para outros como Schneider (1975) é uma atitude. Mas, seja qual for o conceito adotado, a satisfação no trabalho sempre é tida como um estado emocional positivo perante o trabalho e as experiências provenientes dele. A satisfação no trabalho é, portanto, uma variável emocional e atitudinal que reflete o grau em que as pessoas gostam de seus empregos (Spector, 1997). Para Mulky (2011), a satisfação no trabalho é uma variável importante não apenas para o indivíduo ao impactar sua qualidade de vida, mas também para as organizações ao influenciar diretamente comportamentos e atitudes relacionados ao trabalho. A satisfação no trabalho está relacionada com a qualidade do serviço (De la Torre *et al.*, 2007), que por sua vez é crítica para preferência, recomendação e fidelidade de clientes. Inúmeros trabalhos dentro do marketing e vendas como Churchill, Ford e Walker (1974 e 1976) e Bagozzi (1978) buscando identificar os antecedentes e consequentes da satisfação no trabalho.

Trabalhos mais interessantes, que forneçam maior variedade de atividades e independência nas execuções, que exijam maior pró-atividade e capacidade de lidar com situações inesperadas despertam um sentimento intrínseco de motivação (Roobbins 2010) que, para Minarik (1987), impulsiona o indivíduo a utilizar suas aptidões. Dessa forma, quanto mais o trabalho oferece possibilidades de atividades diversificadas mais o indivíduo ambidestro se sente satisfeito. Percebe-se, portanto, que satisfação no trabalho é identificada como uma variável de resultado fundamental na literatura de vendas (Johnson & Sohi, 2013). Nesse trabalho, será investigada a relação do comportamento ambidestro e a satisfação do trabalho do vendedor. Espera-se que a habilidade de

ambidestria leve a uma maior satisfação no trabalho por algumas razões. Primeiro, porque atividades diversificadas, ainda que conflitantes, geram maior desafio pessoal, sendo este um fator motivacional importante para a auto realização (Minarik, 1987). E, segundo, porque a prática da ambidestria implica maior conhecimento do portfólio e benefícios dos produtos da empresa, assim como um conhecimento prévio do banco de dados sobre o cliente (Johnson & Sohi, 2013). Desse modo, esse conhecimento adquirido, resulta em uma competência que transmite aos vendedores maior autoconfiança para resolverem os problemas de seus clientes de uma forma melhor e mais rápida resultando em satisfação pela eficácia alcançada (Jasmand, Blazevic, & Ruyter, 2012).

Alguns estudos observaram como as características das atividades desempenhadas favorecem a satisfação no trabalho. Em seus estudos Katsikea, Theodosiou, Perdis e Kehagias (2011), utilizaram um modelo para investigar a relação entre a estrutura organizacional, as características da função e os resultados. A amostra composta por 160 empresas exportadoras do Reino Unido indicou que atividades mais variadas e autonomia nas decisões aumentam a motivação extrínseca e, portanto, a satisfação com o trabalho. Em outro estudo, realizado por Bontis, Richards e Serenko (2011), observou-se, através de uma amostra de 9060 funcionários de uma multinacional do segmento de telecomunicações da América do Norte, que a autonomia no trabalho e atividades desafiadoras possuem relação direta significativa com a satisfação no trabalho. É, portanto, observado em evidências empíricas que funcionários expostos a atividades variadas que lhes desafiem a usar suas aptidões despertam uma motivação intrínseca que conduz à satisfação no trabalho. Partindo-se dessas premissas prevê-se a seguinte hipótese:

H1a: o comportamento ambidestro do vendedor terá impacto positivo significativo em sua satisfação no trabalho.

3.1.2 Desempenho de venda

Um volume grande de atendimento de serviços, normalmente de natureza repetitiva, faz com que os vendedores passem a atuar como uma linha de montagem de lidar com clientes (Brady & Cronin, 2001). Entretanto, as tentativas de alavancar vendas

cruzadas a partir desses atendimentos passam a exigir maior compreensão das necessidades dos clientes. Com isso, o cliente percebe o vendedor mais atento, sensível e autêntico aumentando suas percepções de qualidade, fato que gera um ambiente de vendas mais propício ao resultado esperado (Jasmand, Blazevic, & Ruyter, 2012). Em outras palavras, o comportamento ambidestro causado pelo vendedor cria valor ao cliente fomentando maior percepção de qualidade, criando assim um ambiente mais favorável à venda.

O comportamento ambidestro deve contribuir para a eficácia das vendas e o desempenho do vendedor (Jasmand, Blazevic, & Ruyter, 2012). O atendimento ambidestro fornecido ao cliente envolve o acesso às suas informações como registro de banco de dados, o que pode oferecer subsídios importantes para a concretização da venda e melhorar a compreensão das necessidades destes clientes (Evans, Arnold, & Grant, 1999), obtendo uma visão importante para uma venda efetiva (Weitz, Sujan, & Sujan, 1986). Um conhecimento aprofundado dos produtos e seus benefícios e das necessidades dos clientes, pode facilitar uma categorização de clientes e situações, facilitando assim a identificação de potenciais oportunidades de vendas, aumentando por consequência a eficácia de sua consolidação (Jasmand, Blazevic, & Ruyter, 2012). Com o vendedor munido de conhecimento, a venda passa a ser adaptativa e orientada ao cliente, facilitando o processo de venda, já que o vendedor poderá ofertar mais facilmente produtos que sejam congruentes com a necessidade do cliente (Verbeke *et al.*, 2011).

Como observa Weitz (1981), manejar corretamente as solicitações e atender os anseios dos clientes pode produzir um ambiente favorável que aumenta a percepção de credibilidade e competência do vendedor, aumentando a própria capacidade de atender às necessidades apresentadas pelo cliente. Tais características percebidas podem servir de base de influência que irão dar sustentação às táticas empregadas em situações de vendas aumentando a propensão de compra do cliente. Palmatier, Jarvis, Bechkoff e Kardes (2009) realizaram um experimento nesse sentido, no qual identificaram, numa amostra de 155 respondentes, que investimentos no relacionamento com o cliente exercem um efeito direto positivo importante no sentimento de gratidão do cliente, o que, por sua vez, causa um efeito direto na sua intenção de compra. Em outro estudo, os mesmos autores identificaram em uma amostra de 446 respondentes que maiores investimentos no relacionamento com o cliente, como identificação de suas

necessidades ou maior conhecimento do produto pretendido, resulta em um comportamento recíproco por parte do cliente conduzindo a um aumento no desempenho do vendedor. Em outro estudo, Junni et al (2013), com o intuito de identificar as relações entre ambidestria e medidas de desempenho, realizaram uma meta-análise com 135 amostras coletadas em 69 estudos em variados níveis de análise. Em seus achados os autores identificaram que a ambidestria em nível individual ou organizacional possui relação positiva com o desempenho. Sustenta-se, portanto, que o comportamento ambidestro terá um efeito positivo no desempenho do vendedor e, com base nesse argumento, temos a seguinte hipótese:

H1b: o comportamento ambidestro do vendedor terá um impacto positivo significativo em seu desempenho de venda.

3.1.3 Eficiência

Como Marinova, Ye e Singh (2008) argumentam, os empregados em ocupações de serviço costumam priorizar a qualidade do atendimento em detrimento da eficiência. Assim, para estes autores, uma vez que as interações com o cliente tendem a se estender mais, espera-se que o comportamento ambidestro resulte em perdas de eficiência, tendo em vista que se espera maior concentração na solução dos problemas desse cliente, o que, conseqüentemente, resultará no emprego de mais tempo de atendimento durante um ambiente de venda.

A introdução de atividades conflitantes gera discordâncias de objetivos com as metas tradicionais de vendas (Aksin, Armony, & Mehrotra, 2007) e o comportamento ambidestro prevê a necessidade de observar de forma proativa o cliente, identificando formas de satisfazer suas necessidades, seja com um produto ou com um serviço, além de buscar formas adequadas de transformar um atendimento em uma venda (Günes, Aksin, Örmeci, & Özden, 2010). Entretanto, as avaliações de vendedores geralmente são feitas com relação ao seu resultados em metas de eficiência do tipo tempo disponibilizado no atendimento de venda ou satisfação do cliente, por exemplo, que contrastam com as atividades ambidestras que visam à mudança das atuais carteiras de produto e serviços para atender novas necessidades dos clientes, as quais não podem ser atendidas pelas carteiras atuais (Jasmand, Blazevic, & Ruyter, 2012).

A criação de um ambiente de vendas a partir de um atendimento de serviço afeta a eficiência do vendedor ao se ver obrigado a relocalizar seus recursos em termos de tempo para uma orientação voltada ao cliente. (Homburg, Müller, & Klarmann, 2011). Esses autores encontram evidências empíricas de que funcionários que gastam mais tempo em atendimento ao cliente apresentam menores taxas de números de clientes atendidos. Reinartz, Thomas e Kumar (2005) realizaram um estudo em uma multinacional fabricante de alta tecnologia e observaram que vendedores que querem aumentar a sua orientação para o cliente precisam redefinir como gastam seu tempo. Os autores concluíram que os vendedores são obrigados a passar mais tempo com o cliente, o que reduz o número total de clientes que eles conseguem atender. Assim, o aumento da orientação para o cliente significa transferência de recursos de aquisição de clientes para a retenção de clientes, o que substancialmente prejudica sua eficiência. Sendo assim, espera-se que o comportamento ambidestro se relacione negativamente com a eficiência:

H1c: o comportamento ambidestro do vendedor terá um impacto negativo significativo em eficiência.

3.2 Efeitos Moderados

A incidência significativa de estresse nos indivíduos e organizações fez com que as pesquisas sobre o tema se tornassem uma crescente preocupação para o desenvolvimento da economia (Yongkang *et al.*, 2014). Cada indivíduo em uma organização possui determinada quantidade de recursos, tanto psicológicos quanto fisiológicos, como energia ou tempo, por exemplo. Ao envolver-se com tarefas aparentemente antagônicas, esse indivíduo pode ter a percepção de que não possui os recursos necessários para o desempenho correto de suas tarefas, vivenciando como efeito, o estresse do papel. Dentro da abordagem da teoria de papel quanto maior o acúmulo de papéis, maior será o risco de incompatibilidade entre as exigências associadas a cada um e, por consequência, maior será a tensão experienciada (Voydanoff, 2002).

Portanto, a necessidade intrínseca de se envolver em papéis diferentes dentro da organização, conduz o vendedor portador de um comportamento ambidestro a vivenciar

situações de tensão provenientes das metas e rotinas de trabalhos de cada um desses papéis. Dessa forma, o estresse resultante das atividades desenvolvidas em papéis diferentes, sobretudo daquelas tarefas com propostas diferentes, acarreta prejuízos no desempenho do vendedor. A proposta deste trabalho é identificar quais efeitos o comportamento ambidestro do vendedor ocasionará ao moderar a relação do estresse de papel e os resultados do vendedor.

Embora não seja hipotetizado nesta pesquisa, espera-se encontrar uma relação direta significativa entre o estresse de papel e os resultados do vendedor. Como demonstrado na meta-análise de Shen (2005), onde foram sintetizados os estudos de 12 amostras independentes, o estresse de papel possui um efeito direto negativo significativo nos resultados dos funcionários confirmando, portanto, ser o estresse de papel uma importante variável do desempenho nas organizações. O estresse de papel diminui a motivação (Jackson & Schuler, 1985) e aumenta a tensão (Mackenzie *et al.*, 1998), ocasionando perdas substanciais no desempenho final (Yongkang *et al.*, 2014). Porém, como sugere Shen (2005), os efeitos do estresse de papel no desempenho individual ainda estão longe de serem conclusivos.

Neste sentido, avançando nos estudos do estresse de papel pressupõe-se uma relação direta significativa entre essa variável e o comportamento ambidestro. Características próprias do comportamento ambidestro sugerem uma necessidade do indivíduo de se envolver em atividades aparentemente conflituosas e comumente ambíguas e que, essa capacidade deve reduzir o sentimento de estresse funcional. O estresse de papel, como dito por Voydanoff (2002), traz ao indivíduo um sentimento de impotência diante de situações que o faz pensar não ser capaz de atender às expectativas esperadas de seu papel na organização. Por outro lado, Yu *et al.* (2012), sugerem em seus estudos que o indivíduo dotado de um comportamento ambidestro possui a capacidade de transformar este sentimento de impotência em motivação para alcançar seus resultados. Portanto, um indivíduo dotado de comportamento ambidestro, pelas próprias características provenientes deste comportamento, sofrerá menos impacto do estresse de papel em seu desempenho. Dessa forma, espera-se encontrar neste estudo resultados que demonstrem que o comportamento ambidestro modera a relação do estresse de papel e o desempenho sem, no entanto, inverter a direção dessa relação. Em outras palavras, espera-se que, embora o comportamento ambidestro modere a relação

do estresse de papel e o desempenho, quanto maior a presença de características de estresse de papel, menor serão os efeitos dessa moderação.

Para atender os objetivos deste trabalho serão considerados os três compostos principais, ou dimensões do estresse no trabalho, conforme Singh (1998): o conflito de papéis, a ambiguidade de papéis e a sobrecarga de papéis.

3.2.1 Conflito de papéis

O comportamento ambidestro exige que o vendedor deva na maioria das vezes, equilibrar demandas de muitas partes internas e externas da organização normalmente com desejos e necessidades diferentes. Esta divergência de expectativas entre os diferentes atores pode fazer com que o vendedor experimente o conflito de papéis. Para Johnson e Sohi (2013), conflito de papéis é esta extensão da incongruência ou incompatibilidade das expectativas associadas à função. Segundo estes autores os objetivos diferentes dos diversos e heterogêneos parceiros de função como supervisores, gerentes, outros funcionários, demais vendedores e mesmo clientes, resultam em vendedores se desdobrando para atender a múltiplas e, na maioria das vezes, incompatíveis necessidades.

Esta busca por se adaptar a papéis conflitantes ou, como argumenta Onyemah (2008), esta sensação de estar sendo dividido em múltiplas direções, sendo incapaz de encontrar uma maneira de fazer com que cada parceiro de papel fique satisfeito, afeta o rendimento do indivíduo. Tal busca por adaptação aumenta as chances de o vendedor ser colocado em situações de conflito que necessitam lidar com diferentes expectativas da organização e do cliente. A sensação de constantemente estar em dívida com as expectativas provoca um descontentamento que leva à insatisfação com o trabalho (Judeh, 2011). O vendedor se vê frustrado ao não conseguir atingir as necessidades impostas ao seu papel na organização, originando, assim, uma insatisfação com o trabalho exercido. Desse modo, acredita-se que o estresse de papel oriundo do conflito de papéis resulte na diminuição da satisfação no trabalho, sendo seu efeito no entanto diminuído quando presente um comportamento ambidestro no vendedor.

Alguns estudos demonstram que o conflito de papel exerce efeitos sobre a satisfação no trabalho do vendedor. Brown e Peterson (1993), em sua meta-análise envolvendo variáveis da satisfação no trabalho do vendedor, identificaram evidências

empíricas que o conflito de papéis afeta negativamente a satisfação no trabalho levando, por consequência, a um efeito direto negativo no comprometimento organizacional. Em outro estudo, MacKenzie, Podsakoff e Ahearne (1998), com uma amostra de 672 vendedores, investigaram o desempenho intra-papel e extra-papel do vendedor em sua satisfação no trabalho. Os resultados demonstraram que o conflito de papel afeta diretamente o comprometimento organizacional e medeia a relação entre comprometimento organizacional e satisfação no trabalho do vendedor. Neste trabalho, acredita-se que o comportamento ambidestro do vendedor irá moderar a relação do estresse de papel e a satisfação no trabalho tendo, portanto, a seguinte hipótese:

H2a: o comportamento ambidestro diminuirá o efeito negativo do conflito de papel do vendedor em sua satisfação no trabalho.

O desempenho das vendas também sofre um desgaste devido ao conflito de papéis do vendedor. Lidar com atividades que geram conflitos de papéis intervém na percepção de qualidade pelo cliente (Johnson & Sohi, 2013) que, por vezes, diminuirá sua intenção de compra. Por exemplo, uma venda adicional pode ser um interesse importante da empresa, porém pode fornecer um valor abaixo do ideal para o cliente, resultando em perda de credibilidade do vendedor aos olhos do cliente (Shen, 2005), o que, conseqüentemente, acarreta uma diminuição no desempenho em vendas. No mesmo sentido, o vendedor que se percebe dividido entre os papéis que exerce apresentará, em virtude da constante busca por metas que se conflitam, diminuição do foco central do seu trabalho desviando sua atenção para atender a diversos papéis e, portanto apresentando uma queda no seu desempenho (Jasmand, Blazevic, & Ruyter, 2012).

Vendedores exigidos a atender tanto a serviços quanto a clientes tendem a experimentar o conflito de papéis o que invariavelmente resulta em diminuição no seu comprometimento com a organização e desempenho de venda (Gibbs, 1993; Montgomery *et al.*, 1996). Nessas organizações, os recursos escassos dos vendedores se deslocam constantemente do atendimento de serviço para o propósito de uma venda cruzada ou adicional, resultando, muitas vezes, em negligenciamento do cliente e conseqüente diminuição do seu desempenho.

De uma maneira geral, a literatura expõe uma perspectiva consensual definindo que conflito de papel tem importantes efeitos disfuncionais e negativos no desempenho e comprometimento organizacional (Singh, 1998). Resultados de pesquisas realizadas (Bettencourt & Brown, 2003) com funcionários de agências bancárias, mostram que o conflito de papel conduz ao distanciamento psicológico do trabalho e da organização sob a forma de redução na satisfação no trabalho e no comprometimento com a organização, piorando significativamente o seu desempenho. Porém, acredita-se que o efeito negativo do estresse de papel do vendedor sobre seu desempenho de vendas sofrerá uma diminuição significativa devido ao comportamento ambidestro e, portanto, tem-se a seguinte hipótese:

H2b: o comportamento ambidestro diminuirá o efeito negativo do conflito de papel do vendedor em seu desempenho em vendas.

Se o próprio comportamento ambidestro gera perda da eficiência (Jasmand, Blazevic, & Ruyter, 2012), a experimentação de conflito de papéis tenderá a aumentar essa ineficiência. As atividades desenvolvidas pelo vendedor que possuem supervisões diferentes podem, por exemplo, competir pela sua atenção e esforço colocando o exercício de seu papel em conflito com as necessidades de cada tarefa e as expectativas de cada supervisor, resultando em perda de sua eficiência. É possível ainda encontrar situações em que a realização de determinada atividade canibalize a outra (Johnson & Sohi, 2013). Enquanto a realização de algumas atividades podem favorecer a sinergia e resultados de integração, outras podem levar a um resultado de soma zero em que o alto desempenho em uma atividade, pode vir em detrimento da outra.

Dessa forma o conflito de papéis tem efeitos adversos na eficiência do vendedor e, assim sendo, na sua capacidade de concluir suas tarefas com êxito (Babakus *et al.*, 1999). Evidências empíricas têm demonstrado que execução de múltiplas tarefas acompanhadas por conflito de papel resultam em perda de desempenho (Rizzo *et al.*, 1970) afetando o desempenho laboral, quer seja de forma direta (produtividade), quer seja de forma indireta (motivação), o que por sua vez influenciará a eficiência do indivíduo (Almeida, 2009). Em um estudo realizado por House e Rizzo (1972), evidenciou-se que o conflito de papel se relaciona fortemente com as variáveis independentes que suportam a eficiência e as boas práticas organizacionais. Logo,

acredita-se que o comportamento ambidestro aumente o efeito negativo do estresse de papel sobre a eficiência do vendedor e, diante dessa argumentação, tem-se a seguinte hipótese:

H2c: o comportamento ambidestro aumentará o efeito negativo do conflito de papel do vendedor em sua eficiência.

3.2.2 Ambiguidade de papéis

A ambiguidade de papéis se apresenta como um agente estressor no momento em que há falta de informações claras e específicas sobre as exigências dos papéis desempenhados (Ram, 2011). O vendedor se sente incerto sobre as expectativas dos outros em relação ao seu trabalho, as melhores formas de cumprir expectativas de papéis conhecidos e as consequências de diferentes aspectos do desempenho do papel (Johnson & Sohi, 2013). Assim sendo, a ambiguidade de papéis cria falta de clareza e direção, aumentando a dificuldade de desempenho pelo vendedor. A ambiguidade de papéis tem sido repetidamente associada com o estresse e baixa satisfação no trabalho (Ram, 2011) e, embora não seja tratada neste estudo, tem relação direta e positiva com a propensão para sair da empresa e falta de comprometimento organizacional (Mackenzie *et al.*, 1998).

Quanto mais atividades ambíguas o vendedor vivencia mais difícil é para ele saber o que se espera do seu papel. Essa ausência de precisão nos objetivos individuais ou mesmo de metas a serem cumpridas ocasiona insatisfação natural com o trabalho. Pesquisas anteriores mostram que existe uma relação significativamente negativa entre a ambiguidade de papéis e a satisfação no trabalho (Mackenzie *et al.*, 1998; Ram, 2011). A ambiguidade de papel aporta um sentimento de desaprovação com seus próprios resultados uma vez que o vendedor passa a ter a percepção de que mesmo cumprindo seu trabalho, suas metas nunca estão realizadas (Ram, 2011).

Em seus estudos Montgomery (2011) encontrou evidências empíricas de que a ambiguidade de papel se relaciona negativamente com a satisfação no trabalho e que, dessa forma, indivíduos que executam papéis ambíguos, possuem menor percepção da satisfação no trabalho. Um segundo estudo conduzido por House e Rizzo (1972), encontrou evidências de que a ambiguidade de papel se relaciona positivamente com a

ansiedade e negativamente com a eficácia organizacional e a satisfação no trabalho. Neste trabalho, espera-se que o comportamento ambidestro do vendedor diminua o efeito negativo em sua satisfação no trabalho gerado pela ambiguidade do seu papel, conforme hipótese:

H3a: o comportamento ambidestro diminuirá o efeito negativo da ambiguidade de papel do vendedor em sua satisfação no trabalho.

Um número maior de exigências, com atividades distintas e interação com diversos atores internos ou externos à organização, irá aumentar a chance do vendedor se sentir inseguro sobre a forma ideal de conduzir seu ambiente de vendas e promover os benefícios certos para os clientes, afetando negativamente seu desempenho de vendas.

A ambiguidade relativa a metas de venda de produtos e de prestação de serviço, por terem estratégias e objetivos diferentes, acaba por vezes prejudicando o resultado global das vendas (Johnson & Sohi, 2013), prejudicando, assim, o desempenho do vendedor. Ao se ver dividido diante de metas distintas e com necessidade de acomodar diversas expectativas e objetivos díspares, o vendedor acaba por vivenciar sentimentos de ambiguidade de papel, que, por sua vez, culminam numa diminuição da satisfação, aumento da tensão e a redução do desempenho (Lysonski, 1985).

Estudos revelam que elevados níveis de ambiguidade de papel resultam em menores níveis de desempenho (Brown & Peterson, 1994), pois quando os vendedores não possuem clareza sobre o comportamento a apresentar ou tarefas a serem realizadas, os seus esforços tenderão a ser ineficientes, mal direcionados ou insuficientes (Singh, 1993). Uma meta análise realizada por Verbeke, Dietz e Verwaal (2010), na qual foram analisados os artigos publicados entre 1982 e 2008, demonstrou empiricamente que a ambiguidade de papéis é uma das principais influenciadoras do desempenho de vendedores. O desempenho nas vendas sofre, portanto, um efeito significativo pela atuação do agente estressor. Por outro lado, espera-se que o efeito positivo do comportamento ambidestro possa moderar negativamente o efeito da ambiguidade no desempenho do vendedor. E, portanto, propõe-se a seguinte hipótese:

H3b: o comportamento ambidestro do vendedor diminuirá o efeito negativo da ambiguidade de papel no seu desempenho de vendas

As avaliações de sucesso de venda e de prestação de serviço normalmente não possuem critérios homogêneos e, de fato, pode possuir diferenças significativas (Johnson & Sohi, 2013). A presença de um comportamento ambidestro deve alterar sua percepção de eficiência presumindo-se que os critérios de avaliações possuem características ambíguas de análises. Ao remanejar seus recursos de tempo para a aproximação com o cliente e, conseqüentemente, adicionar uma venda ao atendimento de serviço, o vendedor disponibilizará maior tempo do que o atendimento habitual, diminuindo, com isso, sua eficiência em termos de número de clientes atendidos.

A ambiguidade de papel deve aumentar a percepção de ineficiência do vendedor. A falta de clareza das atividades e atribuições próprias da ambiguidade de papel tenderá a produzir uma noção global negativa do trabalho e da organização, afetando seu comprometimento e, desse modo, diminuindo a noção de eficiência (Schaubroeck, *et al.*, 1989). Evidências empíricas demonstram que a ambiguidade de papel pode, por vezes, conduzir o vendedor a evitar a atividade laboral, encontrando-se, com frequência, ausente física ou psicologicamente não apenas afetando sua eficiência como, também, levando-o a sair da organização (Kahn *et al.*, 1964). De uma maneira geral, emerge consensualmente uma perspectiva de diversos estudos apontando que a ambiguidade de papel tem importante efeito disfuncional e negativo na eficiência, bem como efeitos significativos na propensão a sair (Singh, 1998).

Considerando-se que as exigências previstas para um comportamento ambidestro por si só já afetam as expectativas de eficiência, espera-se um aumento dessas expectativas ao moderar a relação com a abiguidade. Em outras palavras, o comportamento ambidestro deverá aumentar a percepção de ineficiência causada pela ambiguidade de papel. Assim, observando-se os efeitos do comportamento ambidestro na ambiguidade de papel, tem-se a seguinte hipótese:

H3c: o comportamento ambidestro do vendedor aumentará o efeito negativo do estresse de papel em sua eficiência.

3.2.3 Sobrecarga de papéis

O equilíbrio entre a vida e o trabalho, a gestão do tempo, o impacto de ter uma área grande ou muitos clientes para atender (Montgomery *et al.*, 1996), traduzem-se em sensação de sobrecarga de papel no vendedor que supera sua motivação e capacidade para executar suas atividades (Singh, 1998). A sobrecarga de papéis, portanto torna-se um agente estressor a partir do momento em que o vendedor tem a percepção que tem mais trabalho do que pode realizar ou quando não tem habilidades suficientes para realizar suas funções (Montgomery *et al.*, 1996).

Os vendedores experimentam a sobrecarga de papéis quando percebem que as demandas requeridas pelo papel restringem a sua capacidade para realizar as tarefas (Johnson & Sohi, 2013). As múltiplas atividades que ocorrem durante um ambiente de vendas, a manutenção de clientes já existentes, a busca por novos negócios e o próprio monitoramento dos concorrentes, aliados, ainda, às atividades de prestação de serviço e, muitas vezes, soluções de problemas nem sempre originados pela venda em si, fazem com que o vendedor se sinta sobrecarregado e desestimulado, levando-o a uma natural insatisfação com o trabalho. A sensação intrínseca de excesso de trabalho aliada à percepção de não cumprimento das metas estipuladas e sensação de tempo desperdiçado resultam em diminuição do comprometimento e exaustão emocional, causando impacto em seu bem-estar físico e psicológico (Jex, 1998), diminuição da satisfação com o trabalho, e elevada propensão a sair da organização (Veloutsou & Panigyrakis, 2004).

A sobrecarga de papel, definida como uma incompatibilidade entre as exigências do papel e a extensão em que tempo e recursos estão disponíveis para cumprir essas exigências foi testada por Newton e Keenan, (1987) onde a dimensão de tempo foi considerada como a principal fonte de sobrecarga de papel. Os achados mostraram que a sobrecarga de papel está associada a sentimentos de nervosismo, tensão de trabalho e absenteísmo, além de ser um fator importante na diminuição da autoconfiança, impactando consideravelmente a satisfação no trabalho. Por outro lado, acredita-se que o comportamento ambidestro, através de suas atividades múltiplas e desafios diversos, colabore para uma sensação de satisfação com o trabalho, diminuindo a sensação de impotência criada pelo excesso de trabalho. Sendo assim, tem-se a seguinte hipótese:

H4a: o comportamento ambidestro do vendedor diminuirá o efeito negativo da sobrecarga de papéis em sua satisfação no trabalho.

O comportamento ambidestro do vendedor pressupõe uma capacidade intrínseca de gerenciar com maior competência as multitarefas decorrentes de seu papel. Por outro lado, a sobrecarga de papel percebida pelo vendedor o torna menos capaz de fornecer um serviço de qualidade (Zoltners, Sinha, & Lorimer, 2006), prejudicando consideravelmente seu desempenho de venda. O efeito da sobrecarga de papel no desempenho do vendedor tende a diminuir quanto maior for a presença do comportamento ambidestro.

Entretanto, um número maior de atividades requer que o vendedor tenha uma amplitude maior de conhecimento sobre o produto ou serviço e proposições díspares a serem incorporadas ao ambiente de venda. Manipulação de produtos complexos, por exemplo, que exigem um conhecimento mais apurado, pode aumentar a quantidade de informações que os vendedores precisam processar (Jones *et al.*, 2005), aumentando o efeito da sobrecarga de papel. Além disso, uma grande variedade de linhas de produtos pode fazer o serviço de pós-venda mais difícil para o vendedor (Johnson & Sohi, 2013) causando-lhe uma sensação de tempo desperdiçado, ou seja, desperta-lhe interiormente a crença de que os seus esforços foram usados ineficientemente (Keenan & Newton, 1985) e, por consequência, diminui sua percepção de desempenho.

Em estudo realizado com 103 indivíduos, Iroegbu (2014) encontrou evidências empíricas de que indivíduos com baixo desempenho experimentaram maior sobrecarga de trabalho do que os indivíduos de desempenho moderado ou alto. Evidenciando, portanto, que a sobrecarga de papel afeta negativamente o desempenho. Entretanto, espera-se que o comportamento ambidestro diminua o efeito negativo da sobrecarga de papel, resultando numa diminuição do efeito negativo que este agente estressor exerce sobre seus resultados de vendas. Com este pressuposto, tem-se a seguinte hipótese:

H4b: o comportamento ambidestro do vendedor diminuirá o efeito negativo da sobrecarga de papéis em seu desempenho de vendas

Uma grande variedade de atividades pode diluir a experiência do vendedor levando-o a necessitar de mais tempo para aprender e gerenciar suas novas e

diversificadas tarefas, aumentando a sensação de sobrecarga de papel (Johnson & Sohi, 2013) e, ao mesmo tempo, reduzindo sua capacidade percebida de se envolver em prospecção de novos negócios, afetando, assim, sua eficiência. A percepção da queda na eficiência está relacionada à sobrecarga de trabalho (Montgomery *et al.*, 1996) que muitas vezes é indicada como um condutor do estresse de papel (Newton & Keenan, 1990) muito comum entre os vendedores (Beherman *et al.*, 1981). No mesmo sentido, uma gama mais ampla de atividades resulta em maior esforço por parte do vendedor em monitorar diversos mercados para cobrir um volume maior de necessidades (Jones *et al.*, 2005). Isso aumenta sua demanda sobre essas atividades resultando em aumento da percepção de sobrecarga de papel, que acarretará por consequência, um decréscimo de sua eficiência.

Os vendedores, por uma cultura de cargas horárias excessivas, frequentemente vivenciam situações de excesso de trabalho, uma vez que se espera que desenvolvam inúmeras tarefas, mantenham contato com clientes já existentes, façam prospecção de não clientes, além de reuniões e diversas tarefas administrativas, enquanto, simultaneamente, devem estar atualizados sobre a evolução do mercado financeiro e econômico (Montgomery *et al.*, 1996). Vanishree (2014) testou um modelo com uma amostragem aleatória com 200 indivíduos onde verificou empiricamente que a sobrecarga de trabalho resulta em falta de concentração e bloqueio mental, que levam o indivíduo a ter dificuldades na tomada de decisões e percepção negativa da sua eficiência. Espera-se que a eficiência seja ainda mais prejudicada quando moderada pelo comportamento ambidestro. A alocação de uma quantidade maior de recursos do indivíduo no direcionamento ao cliente aumentará a percepção de ineficiência quando este indivíduo se sentir sobrecarregado em suas atividades. Dessa forma, tem-se a seguinte hipótese:

H4c: o comportamento ambidestro do vendedor aumentará o efeito negativo da sobrecarga de papéis em sua eficiência.

3.3 Papel Mediador

A Ambidestria possui um elemento positivo e eleva o resultado em vendas. Isso ocorre devido à combinação dos dois elementos de comportamento ambidestro, neste

caso, a capacidade de venda cruzada e a provisão de serviços. É possível fazer uma reflexão sobre comportamento ambidestro em nível individual, uma vez que tanto a exploração (isto é: capacidade de procurar, descobrir, pesquisar, produzir, estudar e desenvolver uma atividade ou processo em questão) como a exploração (isto é: capacidade de tirar proveito de algo, como, por exemplo, da atividade de venda) só ocorrem na organização devido à assimilação de aprendizado e práticas de ações executadas pelo elemento humano (Yu, Patterson & Ruyter, 2012).

Os estudiosos do comportamento ambidestro muitas vezes afirmam que para que essa assimilação de aprendizado e de execução possam ocorrer de forma favorável à exploração e exploração, é crucial a construção de um contexto organizacional que facilite implementações bem-sucedidas (Yu *et al.*, 2012). Para Gibson e Birkinshaw (2004), a ambidestria surge quando as empresas desenvolvem um contexto de organização de suporte e, dessa forma, quando a ambidestria for alcançada, cada indivíduo em uma unidade passa a entregar valor aos clientes existentes em sua própria área funcional ao mesmo tempo em que estará à procura de mudanças no ambiente de trabalho. Essas implementações de atividades e de mecanismos que auxiliam o vendedor tendem a alavancar as vendas e o resultado. Em um estudo envolvendo 4.195 indivíduos distribuídos em 41 unidades de negócios, Gibson e Birkinshaw (2004) investigaram o papel da ambidestria como mediadora na relação entre as características contextuais e o desempenho. Seguindo a lógica de Baron e Kenny (1986), os achados apoiaram a hipótese demonstrando que as características do contexto afetam o desempenho através da ambidestria.

A ambiguidade de papel ocorre quando os funcionários sentem que eles não possuem informações suficientes e/ou claras para executar de forma eficaz suas tarefas e quando eles estão incertos sobre as expectativas dos parceiros de funções (Verbeke *et al.*, 2011; Kahn *et al.*, 1964; Katz & Kahn, 1966). Ao perceber que não possui as informações necessárias para um desempenho satisfatório, o vendedor fica indeciso em como corresponder às expectativas nele depositadas. Dessa maneira, essa necessidade de clareza do indivíduo acentua os efeitos da ambiguidade de papel (Pearce, 1981).

Portanto a ambiguidade pode ocorrer quando os gestores de vendas não possuem informações suficientes e/ou claras sobre produtos e serviços ou mesmo sobre procedimentos para concretizar a venda efetivamente. Nesse contexto, a atividade pode ficar obscura e gerar certo grau de dúvida. È, portanto, esperado que as diferenças entre

a percepção que o vendedor tem quanto às expectativas depositadas em seu papel pelos diversos atores e suas próprias expectativas acabem gerando um estresse que, de maneira direta, irá interferir em seu desempenho. Diante disso, o processo de incerteza e de irresolução da ambiguidade pode diminuir o desempenho do vendedor.

Acredita-se que o comportamento ambidestro pode favorecer o resultado não apenas por meio do efeito direto, como também por meio do efeito mediador, reduzindo o impacto negativo que a ambiguidade de papel tem sobre o resultado. As incertezas geradas pela ambiguidade se traduzem em uma necessidade de decisão de alocação de recursos, como tempo, por exemplo. O comportamento ambidestro pressupõe uma capacidade do indivíduo de se locomover com maior facilidade entre atividades que possuem objetivos que se conflitam. Dessa forma, espera-se que o comportamento ambidestro medeie esta relação diminuindo o efeito que a ambiguidade exerce no desempenho do vendedor, logo:

H5a: comportamento ambidestro tem papel mediador na relação negativa entre ambiguidade de papel e desempenho.

O conflito de papel acontece quando o indivíduo se confronta com expectativas de papéis que são incompatíveis com o *status* social que ocupa (Yongkang *et al.*, 2014) ou quando as pessoas discordam sobre quais são as expectativas para uma determinada função (Muchinsky, 2000). Nesse último caso pode haver conflito entre papéis. Duas argumentações podem ser úteis para explicar o conflito.

Primeiro, no caso de um banco por exemplo, o indivíduo pode ser forçado a vender produtos e serviços para clientes endividados ou aposentados como finalidade para bater metas e obter comissões extras para ganhos. Tal processo pode ser incompatível com o *status* social que o gerente da agência ocupa, gerando conflito de papéis. Portanto, o conflito de papéis é a extensão da incongruência ou incompatibilidade das expectativas associadas à função (Johnson & Sohi, 2013). Essa busca por se adaptar a papéis que se conflitam ou essa procura por atenuar a sensação de se dividir em múltiplas direções (Onyemah, 2008) gera um estresse de papel que afetará diretamente o desempenho do vendedor.

Esse conflito pode mediar a relação positiva entre comportamento ambidestro e desempenho, reduzindo o efeito do primeiro sobre o segundo, uma vez que o processo

de venda desnecessário ao cliente pode gerar uma tensão produzida pela presença simultânea de motivos contraditórios. Nesse contexto, como a ambidestria é positiva e alavanca os resultados, ela pode ser benéfica para reduzir o desgaste gerado pelo conflito, mediando a relação conflito de papéis x desempenho. O propósito do comportamento ambidestro está em aproveitar a capacidade do indivíduo em balancear a exploração e exploração (March, 1991) sendo, desse modo, um fator essencial para a manutenção do equilíbrio do indivíduo.

Segundo, ainda no exemplo do banco, o vendedor pode estar vivenciando conflito de papéis por ter que vender produtos ou abrir contas, atividade fim, e por ter que, ele mesmo, fazer o papel burocrático/documental para que tais ações sejam concretizadas, atividade meio. Nesse caso, pode haver uma discordância entre os funcionários que vendem (gerentes) e os que atuam na burocracia de processos (tesouraria). Esse conflito entre as partes pode ser prejudicial a ponto de reduzir o resultado. Dessa forma ainda, o vendedor vivencia o que Yongkang *et al.* (2010) denominam por conflito social, onde o indivíduo se vê em dúvida sobre o status do seu cargo dentro da instituição vivenciando a sensação que tais atividades não condizem com o nível hierárquico do seu cargo. Esses conflitos de papéis terão um efeito direto negativo nos resultados, no entanto, quando o comportamento ambidestro é saliente nos indivíduos o efeito se torna mais fraco, revelando uma mediação da ambidestria nesta relação. Assim sendo:

H5b: comportamento ambidestro tem papel mediador na relação conflito de papéis e desempenho

A sobrecarga de papéis representa o volume de exigências inerentes a um dado papel (Claessens *et al.*, 2004) e ocorre quando as expectativas de papel são muito superiores às capacidades que o indivíduo acredita ter e à motivação que sente para cumpri-las (Singh, 1998). Portanto, a sobrecarga de papéis tende a elevar o estresse no ambiente de trabalho, podendo desmotivar o empregado (Pinheiro & Gunther, 2002). A inconsistência entre o tempo necessário para terminar uma tarefa e o tempo disponível do indivíduo é a causa mais importante para a sensação de sobrecarga de papel, embora a quantidade absoluta de trabalho também possa trazer essa percepção (Yongkang *et al.*, 2010).

A sobrecarga de papéis para o vendedor no exemplo do banco pode ocorrer quando há inúmeras metas e atividades a serem cumpridas, com um tempo muito curto (sem expectativa de hora extra), gerando estresse e prejudicando o resultado. Com isso, ele enfrenta múltiplas obrigações, deveres e tarefas, considerando que não é possível realizá-las no tempo que tem disponível (Montgomery *et al.*, 1996). As múltiplas atividades com as quais esse vendedor se defronta durante a execução do seu papel como atividades burocráticas, a manutenção de clientes já existentes, a busca por novos negócios e o próprio monitoramento dos concorrentes, aliados ainda às atividades de prestação de serviço e, muitas vezes, soluções de problemas nem sempre originados pela venda em si, fazem com que o indivíduo se sinta sobrecarregado e desestimulado acarretando um decréscimo em seu desempenho.

No entanto, a natureza ambidestra do indivíduo lhe proporciona a capacidade de avaliar a situação ao passo que se locomove a uma ação efetiva (Jasmand *et al.*, 2012). Em outras palavras, o comportamento ambidestro do vendedor lhe proporciona mecanismos cognitivos que lhe dão condições de absorver os efeitos da sobrecarga de papel reduzindo, portanto, o efeito em seu desempenho. Diante das múltiplas obrigações, deveres e tarefas, que aumentam o desgaste do indivíduo, o impacto positivo do comportamento ambidestro sobre o desempenho pode ser tão benéfico que reduz o efeito negativo da sobrecarga de papéis nessa relação. Portanto:

H5c: o comportamento ambidestro tem papel mediador na relação sobrecarga de papéis e desempenho.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1. Tipo de Pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos nesta investigação lançou-se mão de uma pesquisa de cunho quantitativo, por se tratar de uma pesquisa que envolve a análise estatística dos dados (Bauer & Gaskell, 2002).

O método escolhido foi o de pesquisa do tipo survey que, segundo Freitas, Oliveira, Saccol e Mascarola (2000, pag. 1), “pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”. Por meio deste levantamento buscou-se testar e descrever as relações existentes entre o comportamento ambidestro do vendedor e seu desempenho de venda, satisfação com o trabalho e eficiência. Da mesma forma, se testou as relações moderadas e mediadas do comportamento ambidestro nas dimensões de estresse de papel, ou seja, conflito de papéis, ambiguidade de papéis e sobrecarga de papéis. Considerou-se esse método o mais apropriado para a investigação a ser realizada por se adequar ao tipo de pesquisa escolhido, pois de acordo com Creswell (2007) o que caracteriza este método é o fato de ele propiciar um conjunto de informações quantitativas ou numéricas, de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao se estudar uma amostra dela.

A pesquisa teve um corte transversal uma vez que a pretensão é descrever e analisar o estado das variáveis em um dado momento (Sampieri, Collado, & Lucio, 1991) e fora realizada por meio de itens e alternativas fixas pré-determinadas e estruturadas pelo pesquisador em um questionário autoaplicável, aplicados *in loco*.

4.2. Amostra

Fink (1995) afirma que a melhor amostra é aquela que proporciona uma representatividade da população ou um modelo desta. Por tratar-se de uma pesquisa realizada pelo método survey, é necessário primeiramente definir objetivamente os critérios de elegibilidade dos respondentes, ou seja, quais as condições que definem se

uma pessoa pode ou não participar da amostra para se assegurar a obtenção dos melhores resultados.

Para alcançar os objetivos propostos neste estudo optou-se por investigar os gerentes de agências bancárias e cooperativas de crédito das cidades de Maringá e Londrina. A amostra foi definida ao observar que tais profissionais possuem atribuições e tarefas aparentemente conflitantes como a necessidade de solucionar problemas dos clientes com os produtos e serviços já contratados ao mesmo tempo em que possuem metas de vendas para novos produtos. Estudos anteriores a respeito da ambidestria, como de Yu *et al.* (2012), também se utilizaram desses profissionais como amostra da pesquisa, fundamentada na ideia de que a realização de tais atividades antagônicas pressupõe a prevalência de um comportamento ambidestro por parte do profissional que as executa.

Ao entrar em contato com o cliente, o gerente bancário tem a missão de resolver problemas em relação a produtos contratados ou relacionamentos diversos com a instituição. Entretanto, também se espera que esse profissional se utilize desse contato como uma possibilidade de realização de uma nova venda. Essa busca simultânea por prestar um serviço de atendimento junto com metas de vendas requer que o profissional em questão gerencie exigências comportamentais fundamentalmente diferentes, se não conflitantes.

Se por um lado o gerente possui conhecimento prontamente disponível e processos relativamente padronizados sobre o atendimento ao cliente, por outro lado as atividades *cross/up-selling* (venda cruzada e venda incremental) implicam pesquisas pró-ativas amplas e não rotineiras para as necessidades do cliente, geração de conhecimento e criação de oportunidades. Elas envolvem a tomada de riscos, flexibilidade e retornos incertos porque a identificação, posicionamento e fechamento de um novo contrato financeiro dependem, em grande parte, da natureza das solicitações de serviço e de como o diálogo se desenvolve.

Essas atividades pressupõem a exigência de um comportamento ambidestro do gerente bancário e exigem um envolvimento simultâneo em serviços e vendas. Espera-se cada vez mais que tais profissionais atendam às solicitações de serviços de forma eficiente e confiável e, ao mesmo tempo, explorem as oportunidades de *cross-/up-selling*. São, portanto, exigidos a prestarem serviços ao cliente com qualidade constante e baixo custo e ao mesmo tempo, a se engajarem em *cross/up-selling* para gerar receitas

durante os encontros iniciados por solicitações de atendimento ao cliente. Embora os objetivos de serviço e vendas não sejam completamente incompatíveis em seus requisitos de habilidades básicas, eles parecem conflitantes em suas exigências comportamentais e, frequentemente, competem por recursos com o profissional.

Assim sendo, o comportamento ambidestro requer engajamento do gerente para gerenciar demandas de tarefa aparentemente conflitantes, o que coloca um grande desafio de auto regulação e motivação no processo de perseguir múltiplos objetivos. Assim, pelo contexto das atividades exercidas pelos gerentes de bancos, infere-se a possibilidade da presença de estressores de papel que afetam os resultados esperados. Devido às características inerentes ao papel a executar, a presença de estressores de papel é comum, o que pode levar o gerente a experimentar o estresse de papel proveniente da qualidade que lhe é peculiar, ou seja, o comportamento ambidestro. O cumprimento de metas muitas vezes antagônicas como conquistar novos clientes e diminuir o custo do atendimento, ou relacionamentos com áreas diferentes da própria organização, ou ainda o acúmulo excessivo de trabalho, colaboram para que o gerente vivencie a experiência do estresse proveniente do seu papel na organização.

Dados os objetivos que se buscam alcançar nesta pesquisa a amostra será do tipo não probabilística, que é aquela “obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis” (Freitas *et al.*, 2000). E sua aplicação será feita por conveniência, ou seja, os participantes são escolhidos por estarem disponíveis (Freitas *et al.*, 2000).

4.3. Coleta de Dados

Utilizou-se o instrumento survey para coleta de dados a fim de fornecer a base de dados necessária para testar as hipóteses formuladas. Este método utilizou como instrumento de pesquisa um questionário com alternativas fixas pré-determinadas e estruturadas pelo pesquisador (Anexo 1). Foram dadas garantias de anonimato aos respondentes da pesquisa, com o objetivo de aumentar o número de respostas, pois segundo Fischer (1995), o fato de garantir o anonimato dos respondentes em um survey é considerado como uma estratégia de pesquisa que visa à maximização de respondentes.

Na etapa conhecida como validade de face, teve-se o cuidado com a formatação do questionário para que tivesse tipo, tamanho e cor de letra visualmente agradável ao leitor. Da mesma forma, o tempo para o preenchimento das questões também foi considerado como um item importante na construção do questionário. Anexo ao questionário foi incluso um termo de compromisso (Anexo 2) que apontava a garantia de anonimato, descrevia de maneira breve os objetivos do estudo e a finalidade dos dados coletados. Esse termo de compromisso continha ainda a logomarca da Universidade Estadual de Maringá (UEM), o nome do orientador da pesquisa e os dados do pesquisador como telefone e e-mail para contato.

As cidades de Maringá e Londrina, na região norte/noroeste do Paraná, foram escolhidas para realização da coleta por abrigarem um número considerável de agências bancárias.

Os respondentes pretendidos eram profissionais que gerenciavam carteiras de clientes (pessoas físicas) em instituições bancárias. Na maioria dessas instituições esse profissional recebe o nome de Gerente, porém foram encontrados profissionais com esse mesmo perfil, mas cuja terminologia do cargo era diferente sendo, portanto, aceitos como respondentes. Em algumas instituições, ao contrário, profissionais possuíam o cargo denominado por gerente, entretanto não desempenhavam as atribuições necessárias ao perfil deste estudo, sendo descartados da pesquisa. Dessa forma, uma checagem prévia se fez necessária para a verificação dos profissionais que atendiam às necessidades da pesquisa para somente depois serem abordados pelo pesquisador.

Para aplicação do questionário o respondente foi abordado pelo entrevistador que, após oferecer explicações sobre o objetivo da pesquisa e instruções para a participação, entregava-lhe o questionário e o termo de compromisso, agendando a data e o horário para o recebimento do mesmo preenchido. Em alguns casos, conforme o volume de trabalho dos respondentes, foi aguardado o preenchimento do questionário. A pesquisa na cidade de Londrina foi realizada entre os dias 01 a 20 de dezembro de 2014, sendo coletados 112 questionários. Na cidade de Maringá a pesquisa ocorreu no período de 10 de dezembro a 09 de janeiro, sendo coletados 205 questionários respondidos, totalizando um montante de **317** respondentes. Após tratamento dos dados e análises dos dados omissos optou-se pela retirada de 10 questionários, perfazendo um montante final de 307.

4.4. Definição e Mensuração das Variáveis

O objetivo da definição dos termos e variáveis é torná-los claros e compreensivos, a fim de não deixar margem alguma de erro no momento da interpretação dos elementos.

A **ambidestria** é estudada no âmbito do comportamento do vendedor, isto é, sua capacidade de incorporar uma venda durante um atendimento de serviço. Comportamento ambidestro, portanto, significa o grau em que o vendedor consegue se adaptar a diferentes condições de vendas, de pedidos e de clientes, e refere-se ao engajamento do vendedor em termos de prestação de serviço e *cross-up-selling* durante os encontros de serviço com o cliente (Jasmand *et al.*, 2012).

A mensuração do **comportamento ambidestro** é realizada a partir da escala desenvolvida por Jasmand *et al.* (2012), sendo composta por 12 itens agrupados em duas dimensões, provisão de serviços e vendas adicional/cruzada, que consistem nas questões: “Eu costumo tentar acalmar os clientes que reclamam para que possamos lidar conjuntamente com suas queixas sobre os produtos”; “Eu costumo fornecer soluções para as preocupações dos clientes relacionadas com os produtos que eles possuem atualmente”; “Tendo identificado o exato problema dos clientes com os seus produtos, eu procuro resolvê-lo de uma maneira confiável”; “Eu costumo ouvir atentamente os clientes a fim de tomar as medidas apropriadas para lidar com as suas preocupações em relação aos seus produtos”; “Eu costumo prestar atenção às questões dos clientes sobre seus produtos para respondê-las corretamente”; “Certificar-me de que eu compreendo perfeitamente a razão pela qual os clientes estão em contato comigo me permite melhor ajudá-los com as suas dúvidas e preocupações a respeito de seus produtos”; “Eu costumo explorar potenciais encontros entre as necessidades do cliente e as características de um produto que ele não possui atualmente”; “Eu costumo reunir o máximo de informações possíveis sobre o cliente para garantir um produto adequado para ele”; “Eu costumo tentar identificar melhores formas de familiarizar os clientes com outro produto que possa satisfazer as suas necessidades”; “Eu costumo fazer perguntas para avaliar se os clientes estariam dispostos a comprar um produto adicional”; “Raramente eu deixo passar uma boa oportunidade para informar o cliente sobre um produto do qual ele poderia se beneficiar”; “Eu costumo oferecer um produto

adicional que atenda melhor às necessidades dos clientes”. A escala utilizada é de 07 pontos do tipo Likert, variando de 1= “discordo totalmente” até 7= “concordo totalmente”.

Rizzo, House e Lirtzman (1970) definem **conflito** de papel como a ocorrência simultânea de dois (ou mais) requerimentos de papel, de tal modo que o desempenho de um deles tornaria mais difícil o desempenho do outro. Esta dimensão é mensurada pela escala apresentada por Rizzo *et al.* (1970) que consiste em oito itens compostos pelas seguintes questões: “Eu tenho que fazer coisas que deveriam ser feitas de forma diferente”; “Eu recebo tarefas sem ter recursos humanos necessários para completá-las”; “Eu tenho que ignorar e até quebrar uma regra ou política, a fim de realizar uma tarefa”; “Eu trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que atuam de forma bastante diferente”; “Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo”; “Eu faço coisas que são aceitáveis para uma pessoa e não aceitáveis para outras”; “Eu recebo uma atribuição sem os materiais adequados para executá-lo”; “Eu trabalho em coisas desnecessárias”. É utilizada uma escala de 7 pontos do tipo Likert, variando de 1= “discordo totalmente” até 7= “concordo totalmente”.

A **ambiguidade** de papel é definida como a incerteza sobre o que o indivíduo responsável por uma atividade específica deveria fazer, ou seja, a falta de definições acerca das responsabilidades, expectativas e comportamentos de um indivíduo num determinado cargo (Rizzo *et al.*, 1970). Para mensurar a **ambiguidade** de papel é utilizada uma escala de 6 itens desenvolvidas por Rizzo *et al.* (1970) que é composta pelas seguintes questões: “Eu tenho certeza sobre quanta autoridade eu tenho”; “Estão claros quais são os objetivos do meu trabalho”; “Eu sei que eu distribuo o meu tempo de forma adequada para atender diferentes tarefas”; “Eu sei quais são as minhas responsabilidades”; “Eu sei exatamente o que é esperado de mim”; “A explicação sobre o que precisa ser feito é clara”. A escala dos itens que mensuram a ambiguidade de papel foi considerada de maneira inversa, devido ao fato de que, na construção do instrumento de coleta de dados, maiores valores representavam menores níveis de ambiguidade. A escala é do tipo Likert, composta de 7 pontos que vão de 1= “discordo totalmente” a 7= “concordo totalmente”

A **sobrecarga** de papéis representa o volume de exigências inerentes a um dado papel e ocorre quando as expectativas do papel são muito superiores às capacidades e motivações que o indivíduo acredita ter para desempenhá-las enfrentado múltiplas

obrigações, deveres e tarefas, e considerando que não é possível realizá-las em tempo hábil (Thiagarajan, Chakrabarty, & Taylor, 2006). A escala de **sobrecarga** de papel, composta por 5 itens foi desenvolvida por Reilly (1982) e adaptada por Thiagarajan *et al.* (2006). As respostas para os itens estão em uma escala de 7 pontos na escala Likert que vão de 1 = "discordo totalmente", a 7 = "concordo totalmente". Os itens são respondidos pelas seguintes questões: “Eu tenho que fazer coisas que eu realmente não tenho tempo nem energia para fazer”; “Preciso de mais horas no dia para fazer todas as coisas que se espera de mim”; “Parece que nunca consigo me recuperar”; “Parece que nunca tenho tempo para mim”; e “Há momentos em que eu não posso atender às expectativas de todos”.

As variáveis dependentes, ou seja, aquelas variáveis que irão refletir os resultados do vendedor foram mensuradas de forma subjetiva devido, sobretudo, à amostra escolhida. A amostra escolhida para pesquisa não limita o estudo a uma única empresa e, portanto, quanto maior o número de empresas representadas no estudo maior a dificuldade em recolher informações objetivas que possam assegurar um bom resultado final. Ademais, estudos anteriores demonstram resultados positivos na relação entre a ambidestria e medidas de resultado subjetivas (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013). Alguns itens de satisfação no trabalho, desempenho em vendas e eficiência foram adaptados do trabalho de Tarrant (2008), Verhoef e Leeflang (2009). A escala do tipo Likert está composta por 8 itens de 7 pontos que vai de 1= “totalmente insatisfeito” a 7= “totalmente satisfeito”.

Entende-se **satisfação** no trabalho como a percepção do vendedor quanto à sua situação atual, bem como a percepção que resulta do entendimento sobre os requerimentos exigidos para desenvolver aqueles processos de trabalho pelos quais ele é responsável (Tarrant, 2008). A escala adaptada do trabalho de Tarrant (2008) consiste em responder às seguintes perguntas para os itens de satisfação no trabalho: “Qual seu grau de satisfação com a natureza de seu trabalho?”; “Qual seu grau de satisfação com seu superior hierárquico?”; “Qual seu grau de satisfação com a relação mantida com seus colegas de trabalho?”; e “Qual seu grau de satisfação com a remuneração que você recebe pelo seu trabalho?”.

Desempenho de vendas refere-se à percepção de satisfação do vendedor quanto aos seus resultados de vendas e cumprimento das metas e sua escala. Com base nos trabalhos de Verhoef e Leeflang (2009), consiste em responder às seguintes questões:

“Qual seu grau de satisfação com os resultados que você alcança no seu trabalho?”; e “Qual seu grau de satisfação com o cumprimento de suas metas?”

Por sua vez, **eficiência** refere-se à percepção do funcionário quanto à quantidade e à rapidez de seus atendimentos em comparação aos demais vendedores. A escala foi realizada baseando-se nos trabalhos de Verhoef e Leeflang (2009) sendo composta pelas seguintes questões: “Qual seu grau de satisfação com o tempo que você leva para atender os clientes em comparação com os demais colegas?”; e “Qual seu grau de satisfação com a quantidade de atendimento que você consegue realizar em comparação com os demais colegas?”

Para demonstração da assertividade do modelo proposto são utilizadas as variáveis de **controle**: sexo, idade, escolaridade, tempo de experiência no cargo atual, tempo de experiência na empresa e tempo de experiência no ramo de atividade.

5 RESULTADOS

5.1 Amostra

A Tabela 1 mostra os dados da amostra e representa as características dos respondentes que trabalham no banco vendendo produtos e serviços financeiros, isto é, são profissionais que trabalham no banco, exceto os caixas. Eles vendem produtos e serviços financeiros e são conhecidos como gerentes de pessoa física e jurídica. Não houve uma questão de controle para diferenciar esses dois tipos de vendedores.

Os resultados mostram que a maioria dos respondentes é do gênero masculino (63%) e possuem ensino de pós-graduação concluída (45%). Como a coleta foi feita em duas cidades do norte do Paraná, a distribuição foi maior em Maringá (64%).

Tabela 1 Dados da amostra

Características	Percentual	Absoluto
Gênero		
Masculino	63%	193
Feminino	37%	114
Escolaridade		
Ensino Médio	1%	3
Ensino Superior	54%	166
Pós-graduação	45%	138
Cidade		
Maringá	64%	199
Londrina	35%	108

5.2 Construtos

A Tabela 2 mostra a análise fatorial exploratória dos construtos. O objetivo foi examinar as dimensões dos construtos e suas respectivas variâncias explicadas.

O construto **comportamento ambidestro** possui duas dimensões e teve sua fatoração conforme esperado: provisão de serviços e vendas *cross-selling*. Os índices de ajustamento da ambidestria foram coerentes com o esperado. O valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o qual representa uma medida de ajustamento para a fatoração dos dados, teve valor de 0,85. Especificamente, as dimensões provisão de vendas e a *cross-selling* tiveram enquadramento dentro de dois fatores distintos, gerando variância explicada de 43% e de 15%, respectivamente.

O construto **estresse de papel** possui três dimensões: ambiguidade, conflito e sobrecarga de papéis. As três dimensões foram fatoradas adequadamente, sendo que o fator de ambiguidade é o que mais explica o estresse (22%).

O construto **resultados** possui três dimensões: satisfação no trabalho, desempenho com vendas e eficiência. A eficiência teve problemas de fatoração, prejudicando a dimensionalidade do construto, portanto, optou-se por retirá-la, porém, apenas da fatoração. As outras duas dimensões restantes fatoraram em quadrantes separados, conforme o esperado.

Tabela 2 Confiabilidade e variância explicada dos construtos

Construto	KMO	Bartlet	<i>p</i> -valor	Comunalidade mínima	Autovalor	Variância explicada
Comp. Ambidestro	0,85	1,18	0,000	0,46		
Provisão de vendas					4,37	43%
Cross-selling					1,54	15%
Estresse de papel	0,80	2,22	0,000	0,36		
Ambiguidade					3,89	22%
Conflito					3,29	19%
Sobrecarga					1,79	16%
Resultados	0,87	1,197	0,000			
Satisfação					4,13	68%
Desempenho					0,62	10%

Nota: indicadores excluídos CA5; CA8 para comportamento ambidestro; indicadores excluídos CP1 e CP2 para estresse de papel

A Tabela 3 mostra os construtos finais para as análises e suas respectivas médias. Após a fatoração, uma média geral dos indicadores foi estimada com o objetivo de usá-la nos modelos de regressão (*summated-scale*). Assim, os respectivos indicadores do construto foram usados para compor um índice médio da variável. Ademais, para fins de verificação da confiabilidade o alfa de Cronbach foi estimado.

Os indicadores que representam a provisão de serviços mostraram um alfa de $\alpha = 0,83$; com média (*M*) de 6,43 e desvio padrão (DP) de 0,62. Os indicadores que representam o *cross-selling* indicaram um alfa de $\alpha = 0,79$; com média de 6,00 e desvio padrão de 0,76. Esses dois componentes foram multiplicados e combinados para representar o construto comportamento ambidestro, o qual teve média de 38,87.

Analisando os demais valores, apenas a eficiência teve confiabilidade abaixo do esperado ($\alpha = 0,53$). Então, é necessário cuidado na interpretação dos achados para com eficiência devido ao baixo alfa de Cronbach. Os outros construtos tiveram confiabilidade acima do esperado.

Tabela 3 Média e desvio padrão dos construtos

Construto	N	Média	DP	Variância	Confiabilidade
Provisão serviços	307	6,43	0,62	0,38	0,83
<i>Cross-selling</i>	307	6,00	0,76	0,59	0,79
Comp.Ambidestro	307	38,87	7,28	53,06	
Ambiguidade	307	2,11	0,85	0,73	0,82
Conflito	307	3,45	1,31	1,71	0,83
Sobrecarga	307	4,95	0,96	0,92	0,86
Eficiência	307	5,65	1,03	1,07	0,53
Satisfação	307	5,44	1,19	1,43	0,87
Desempenho	307	5,27	1,34	1,79	0,89
Idade	294	35,62	0,85	64,85	
Tempo de empresa	306	9,21	8,05	64,85	
Tempo no cargo	306	4,21	6,85	46,91	
Tempo no ramo	305	4,92	3,90	15,25	

Nota: Alfa de Cronbach não se aplica para as covariáveis; DP = desvio padrão

As covariáveis entram no modelo de regressão objetivando assegurar que a variância explicada decorra exatamente dos construtos do modelo teórico e não de condições do senso comum da gestão ou de tempo de vida dos vendedores. Especificamente, as covariáveis entram para corrigir ou apontar variância adicional, caso existente, comparando-se com os construtos do modelo.

O estudo verificou, também, o tempo de experiência dos respondentes em três níveis diferentes. Quanto à experiência relativa ao tempo de serviço na empresa atual a média foi de 9,21 anos com um desvio padrão de 6,85. Ao se observar a experiência relativa ao tempo de serviço no cargo atual, averiguou-se que a média foi de 4,92 anos, com o desvio padrão de 3,90. E, por último, verificou-se que a média da experiência dos respondentes dentro do ramo de atividade de serviços financeiros ficou em 14,91 anos com o desvio padrão de 8,24.

A Tabela 4 mostra a matriz de correlação dos construtos. Os construtos principais que explicam o resultado são: conflito ($r = -0,16$) e ambiguidade ($r = -0,27$). Portanto, dois elementos negativos de estresse. A sobrecarga de papéis não teve relação com o desempenho.

O comportamento ambidestro, que é a capacidade de realizar duas coisas ao mesmo tempo, tanto *cross-selling* quanto provisão de serviços, teve relação significativa com desempenho ($r = 0,53$). Esse achado está conforme o esperado e é congruente com Raisch *et al.* (2009).

Embora com baixa confiabilidade no alfa de Cronbach, optou-se por apresentar o construto de eficiência na matriz de correlação. As evidências mostraram que o mesmo teve associação positiva com desempenho ($r = 0,62$).

As covariáveis não interferiram no desempenho, portanto, a idade, o tempo no trabalho e o tempo no cargo não geraram aumento de desempenho em vendas. Seria possível esperar que maior idade (maturidade) ou mesmo maior tempo na empresa (senioridade ou *tenure*) tivessem associações positivas com desempenho, mas isto não ocorreu. Vale salientar que as covariáveis tiveram associações significativas e fortes dentre si.

Tabela 4 Matriz de correlação dos construtos

Construtos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desempenho	1,00									
Satisfação	0,74**	1,00								
Eficiência	0,62**	0,62**	1,00							
Conflito	-0,16**	-0,16**	-0,09	1,00						
Ambiguidade	-0,27**	-0,24**	-0,28**	0,09	1,00					
Sobrecarga	-0,05	-0,09	-0,06	0,01	,122*	1,00				
Ambidestria	0,52**	0,62**	0,47**	-0,04	-0,21**	-0,04	1,00			
Idade	0,00	-0,04	-0,03	0,00	0,00	0,05	-0,06	1,00		
Tempo Empresa	0,04	0,02	0,03	0,07	-0,08	0,03	0,05	0,65**	1,00	
Tempo no cargo	0,05	0,02	0,03	-0,01	-0,06	0,09	-0,01	0,54**	0,62**	1,00
Tempo no ramo	0,06	0,08	0,09	0,00	-0,06	-0,01	0,06	0,87**	0,72**	0,59**

Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; correlação de Pearson

5.3 Testes das Hipóteses

A Tabela 5 (pag. 65) apresenta o resultado dos efeitos de moderação do estresse de papel. Para fins de análise, utilizou-se o PROCESS® de Hayes (2013)¹, um aplicativo que é instalado dentro do SPSS e executa mais de 40 modelos de regressão (incluindo modelos que examinam mediação, moderação, mediação dupla ou tripla, moderação dupla ou tripla, mediação-moderada, moderação-mediada, etc.).

Nos modelos de regressão da Tabela 5, as três dimensões de estresse: conflito, ambiguidade e sobrecarga foram inseridas como variáveis independentes, o comportamento ambidestro como variável moderadora, o desempenho, satisfação e eficiência como variáveis dependentes e as covariáveis idade, tempo empresa, tempo no cargo e tempo no segmento de atividade como controle. Ademais, apresenta-se também o termo multiplicativo, que é a interação entre comportamento ambidestro e as três dimensões de estresse.

Quando a variável dependente é a **satisfação** os resultados mostraram que o conflito (IV), embora não hipotetizado, teve seu resultado conforme o esperado, apresentando um efeito significativo e negativo com a variável dependente satisfação ($\beta = -0,13$; $p < 0,01$). Isto mostra que o conflito de papéis na atividade de banco prejudica diretamente a satisfação no trabalho percebida pelo gerente. O comportamento ambidestro teve um efeito significativo e positivo com a variável dependente satisfação ($\beta = 0,60$; $p < 0,01$). Portanto, quanto mais capacidade de trabalho ambidestro, maior a satisfação com o trabalho (H1a). Por fim, a interação comportamento ambidestro \times conflito não teve relação significativa com satisfação ($\beta = 0,01$; $p = NS$). Esse achado rejeita a hipótese de que o comportamento ambidestro poderia interferir na relação direta do conflito de papéis com a satisfação no trabalho (H2a).

Na sequência, a ambiguidade teve um efeito significativo e positivo com a variável dependente satisfação ($\beta = 0,09$; $p < 0,05$) contrário ao esperado. O comportamento ambidestro teve um efeito significativo e positivo com a variável dependente satisfação ($\beta = 0,59$; $p < 0,01$). Assim, quanto mais capacidade de trabalho ambidestro, maior a satisfação com o trabalho. Por fim, a interação comportamento ambidestro \times ambiguidade não teve relação significativa com satisfação como era

¹ <http://www.afhayes.com/introduction-to-mediation-moderation-and-conditional-process-analysis.html>

esperado ($\beta = -0,02$; $p=NS$), o que refuta a hipótese H3a. Esperava-se que a ambiguidade de papel, ou seja, a condição na qual a informação está faltando ou não é comunicada (Kahn *et al.*, 1964), e conflito, que para Verbeke *et al.* (2011) significa o descompasso percebido entre os requisitos e expectativas dos vários parceiros com o quais os funcionários interagem, tivessem um efeito negativo na satisfação do trabalho, que por sua fossem moderados pelo comportamento ambidestro x satisfação, diminuindo seu efeito. A falta de apoio para esta racionalidade pode ser explicada por um fenômeno que Schuler (1975) denomina por capacidade/adaptabilidade. Os gerentes de bancos são em sua maioria funcionários promovidos de cargos de nível operacional alto ou médio. Essa carreira profissional dentro da organização lhes dá capacidade cognitiva de lidar com o conflito e a ambiguidade de papel de modo a adaptarem-se às exigências de postos de trabalhos de nível superior, tirando proveito de situações de trabalho ambíguo. Uma vez que o cargo de gerente envolve principalmente a resolução de problemas não estruturados, sua satisfação no trabalho tem por base a capacidade que possui de manipular essas situações de ambiguidade e conflito.

Quando o construto dependente é o **desempenho**, o conflito teve associação negativa ($\beta = -0,14$; $p<0,01$) conforme o esperado, embora não hipotetizado. Por outro lado, o comportamento ambidestro, contrariamente, teve relação positiva, conforme o suposto ($\beta = 0,53$; $p<0,01$), confirmando H1b. Nenhuma covariável teve efeito no desempenho. Não obstante, a interação conflito \times comportamento ambidestro não foi significativa ($\beta = 0,02$; $p=NS$), refutando a hipótese H2b. Embora não hipotetizado neste trabalho, a ambiguidade de papel se mostrou negativamente significativa na relação com o desempenho ($\beta = -0,15$; $p<0,01$), indo em direção a outros estudos como Johnson e Sohi (2013). Porém, na interação comportamento ambidestro x ambiguidade sobre o desempenho (H3b) os resultados não foram significativos ($\beta = 0,00$; $p=NS$). Dessa forma, o comportamento ambidestro não interage de maneira a reduzir o efeito da ambiguidade de papel, refutando, portanto, a hipótese. Uma possível explicação para isto é o fato de o comportamento ambidestro do gerente ter como característica a familiaridade em lidar com situações ambíguas. Ao lidar com situações ambíguas o gerente, com passar do tempo e devido a experiências adquiridas não apenas em relação à sua área de trabalho, mas também em relação ao mundo, desenvolve mecanismos perceptivos e cognitivos mentais que o ajudam a criar esquemas para soluções de problemas.

Quando novas informações estão disponíveis, o indivíduo tenta encaixá-las utilizando os mesmos padrões usados no passado para interpretar a informação similar (Amorim & Almeida, 2015). A teoria do esquema, proposta inicialmente por Axelrod (1973), prevê que problemas que exigem uma grande quantidade de processamento se tornam mais fáceis de resolver quando esquemas são desenvolvidos. Para Axelrod (1973), a teoria do esquema se desenvolve no sentido de explicar sobre como uma única pessoa observa e faz sentido fora de um ambiente complexo, portanto, ela descreve os processos perceptivos e cognitivos de uma única pessoa e não de um grupo de pessoas e, muito menos, de um movimento social, ou seja, refere-se a comportamentos individuais e não de uma organização, como é o caso do presente estudo.

Além disso, ela descreve como uma pessoa processa a informação, mas não descreve como ela toma decisões. Segundo esse autor, um esquema é uma suposição pré-existente sobre a forma como o mundo está organizado e pode ser arbitrariamente definido como qualquer subconjunto de especificações, todavia, um esquema é, tipicamente, definido em termos de conjunto de todas as especificações que têm certas propriedades estipuladas. Uma especificação de um caso determinado nunca é completamente exata para uma pessoa, de modo que cada especificação carrega certo grau de confiança, assim, uma especificação de um caso representa a crença que é realizada com maior ou menor grau de confiança pela pessoa. A acessibilidade de um esquema para um determinado tipo de caso é a ordem em que esse esquema está marcado para sua adequação às informações disponíveis, as novas e as antigas. Com isso, o pressuposto fundamental desse modelo é que a pessoa tenta encontrar um esquema que proporcione um ajuste satisfatório para o caso em questão.

Para esclarecer como se dá esse processamento de esquemas, Axelrod (1973) desenvolveu uma dinâmica do modelo que pode ser resumida da seguinte forma: o processo começa quando uma mensagem é recebida sobre um determinado caso, aí, então, surge a primeira pergunta: “já existe uma interpretação do presente caso?”, se houver, essa nova informação é verificada a fim de ver se ela se encaixa bem em qualquer uma das antigas especificações baseadas nessa interpretação, se ela couber, as novas informações serão interpretadas com a ajuda do velho esquema. Mas, se a nova informação não cabe na velha interpretação, a pessoa irá comparar a credibilidade das duas informações, da velha e da nova, averiguando a confiabilidade de suas fontes. Se a responsabilidade pelo não encaixe for atribuída à nova informação, então esta é

rebaixada e armazenada para referência futura e o processo termina com manutenção inalterada da antiga interpretação. Mas, se a antiga informação for responsabilizada pelo não encaixe, a credibilidade da sua fonte é rebaixada e a antiga informação é cancelada, no entanto, o valor nominal da antiga informação, sem um esquema para interpretá-lo, é combinado com a nova informação do novo caso para fornecer uma especificação parcial do caso em questão.

Isso significa que, quando um indivíduo recebe uma nova informação, ele busca ajustá-la ao padrão que já havia utilizado anteriormente para interpretar uma informação sobre a mesma situação. Se o resultado foi positivo, conseguiu-se então um equilíbrio entre o conjunto de objetos e o conjunto de relações entre eles e esse esquema é, então, usado para especificar a melhor forma de agir no caso em questão. Mas, se o resultado não foi satisfatório, o indivíduo busca estabelecer qual das informações apresenta maior credibilidade, a nova ou a antiga, ou seja, o indivíduo atualiza a credibilidade da fonte da mensagem e a confiança na interpretação atual do caso e, uma vez que a interpretação é feita e a contabilidade é executada, o processo termina com uma nova interpretação e especificação sobre a saída para o caso em questão e um novo esquema de equilíbrio é alcançado gerando satisfação para o indivíduo. Com isso, percebe-se que indivíduos que possuem comportamento ambidestro são capazes de ativar mecanismos cognitivos e perceptivos, utilizando-os de forma a resolver situações ambíguas, gerando satisfação ao obter resultados positivos, não reduzindo, portanto, o efeito de seu comportamento ambidestro. Outros estudos como os de Johnson e Sohi (2013) e de Nadkarni e Narayanan (2007), também encontraram na teoria do esquema uma explicação para os resultados encontrados em seus estudos, que, assim como neste trabalho, foram parcialmente diferentes do esperado. Uma descrição da dinâmica do modelo criado por Axelrod (1973), assim como seu fluxograma, podem ser encontrados nos anexos.

A dimensão sobrecarga de papéis não se mostrou significativa em nenhum dos construtos apresentados. Da mesma maneira, ao interagir com o comportamento ambidestro não obteve valores significativos ($\beta = 0,02$; $p=NS$), descartando a hipótese H4b. Van Merriënboer e Sweller (2005) afirmam que, quando confrontados com situações que exigem uma grande quantidade de processamento de informações, tais como quando os gerentes lidam com uma carga excessiva de metas a cumprir, esquemas capacitam estes indivíduos a lidar com a informação e reduzir a carga cognitiva.

Portanto, é possível dizer que a teoria do esquema explica em parte a não interação das dimensões de estresse no desempenho do gerente. Estudos futuros são necessários para testar tais hipóteses.

Mesmo apresentando confiabilidade abaixo do recomendado realizou-se a análise da eficiência como construto dependente, portanto, os achados devem ser vistos com extrema cautela. Os resultados mostraram significância para a interação do conflito e comportamento ambidestro ($\beta = 0,10$; $p < 0,000$). Ademais, nota-se que o comportamento ambidestro teve impacto direto na eficiência ($\beta = 0,45$; $p < 0,001$), porém na direção contrária. Esperávamos que a eficiência diminuísse com o comportamento ambidestro e, ao contrário, os achados mostraram que o comportamento ambidestro leva a uma melhora na eficiência do gerente. A forte orientação para resultados, um alto nível de engajamento e de perseverança, rapidez para tomada de decisões e facilidade para atingir múltiplos objetivos, resultam em um fator preditor importante para o gerente melhorar seu desempenho sem prejudicar sua eficiência em termos de quantidade de atendimentos realizados ou até colaborando para sua melhoria.

Com isso, é possível verificar que as características próprias do comportamento ambidestro presentes no gerente lhe proporcionam a capacidade de cumprir suas atribuições sem diminuir sua eficiência. Ademais, os achados nos mostram que conforme pressupõe a teoria do esquema, o gerente, através da sua experiência pessoal, lida de tal forma com as informações necessárias para o cumprimento de suas atribuições que mesmo a interação do seu comportamento ambidestro com a ambiguidade ($\beta = 0,00$; $p = \text{NS}$) ou sobrecarga de papéis ($\beta = -0,01$; $p = \text{NS}$) não prejudica seus resultados em termos de eficiência. O restante dos resultados não foi expressivo. A dimensão eficiência não sofreu impacto na interação da ambiguidade x comportamento ambidestro ($\beta = 0,00$; $p = \text{NS}$) e sobrecarga x comportamento ambidestro ($\beta = -0,01$; $p = \text{NS}$).

Em suma, em momento algum o comportamento ambidestro interferiu aumentando ou diminuindo o efeito negativo das três dimensões do estresse de papel nos resultados do gerente de vendas. Portanto, as três hipóteses de moderação sobre o desempenho, as três hipóteses de moderação sobre a satisfação e as três hipóteses de moderação sobre a eficiência, totalizando nove moderações, não foram suportadas.

Tabela 5

	Variável independente	Conflito	Ambiguidade	Sobrecarga
	IV (conflito, ambiguidade e sobrecarga)	-0,13**	0,09*	-0,04
	Comp. Ambidestro	0,60***	0,59***	0,60***
	Interação Comp. Ambidestro × IV	0,01	-0,02	0,02
	<i>Controle</i>			
Var. Dep. Satisfação	Idade	-0,22*	-0,20*	-0,19*
	Tempo empresa	-0,09	-0,11	-0,12
	Tempo no ramo	0,29**	0,28**	0,27*
	Tempo no cargo	0,03	0,03	0,04
	R ² ajustado satisfação	0,43	0,42	0,41
	IV (conflito, ambiguidade e sobrecarga)	-0,14**	-0,15**	-0,02
	Comp. Ambidestro	0,53**	0,51***	0,54***
	Interação Comp. Ambidestro × IV	0,02	0,00	0,02
	<i>Controle</i>			
Var. Dep. Desempenho	Idade	-0,02	0,00	0,00
	Tempo empresa	-0,03	-0,07	-0,06
	Tempo no ramo	0,05	0,04	0,03
	Tempo no cargo	0,06	0,06	0,07
	R ² ajustado performance	0,31	0,31	0,29
	IV (conflito, ambiguidade e sobrecarga)	-0,09	-0,17	0,00
	Comp. Ambidestro	0,45***	0,41***	0,45***
	Interação Comp. Ambidestro × IV	0,10***	0,00	-0,01
	<i>Controle</i>			
Var. Dep. Eficiência	Idade	-0,35	-0,31**	-0,33**
	Tempo empresa	-0,07	-0,1	-0,09
	Tempo no ramo	0,44	0,41***	0,41***
	Tempo no cargo	0,01	0,01	0,02
	R ² ajustado eficiência	0,29	0,3	0,27

Nota: Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; N = 293 devido aos valores em branco; IV (conflito, ambiguidade e sobrecarga; respectivamente)

5.4 Análises Adicionais

Algumas análises adicionais foram feitas, visando explicar o comportamento de desempenho do vendedor, objetivando encontrar novos resultados e explicações que possam ser úteis para alavancar o desempenho em vendas. As análises adicionais realizadas foram: (i) interações duplas apenas dos níveis de estresse, (ii) interações triplas com o comportamento ambidestro sobre o estresse e (iii) mediação dos níveis de estresse. A Tabela 6 apresenta os resultados das duas primeiras propostas.

Como há três níveis de estresse, objetivou-se verificar como as interações duplas entre esses três níveis de estresse (elementos negativos) interferem no desempenho. As outras duas variáveis não foram examinadas (satisfação e eficiência). Portanto, combinações de interações entre esses elementos de estresse foram examinados, controlando pelas covariáveis já mencionadas. Buscou-se compreender se a interação é significativa e quanto de aumento de R^2 ocorre devido à interação.

As três combinações possíveis, conflito x sobrecarga ($\beta = 0,06$; $p < 0,30$), conflito x ambiguidade ($\beta = -0,08$; $p < 0,15$) e sobrecarga x ambiguidade ($\beta = -0,08$; $p < 0,15$) apresentaram resultados não significativos. Notou-se que dois elementos de estresse negativos, sobrecarga \times ambiguidade e sobrecarga \times conflito, quando interagidos geraram resultados positivos ($\beta = 0,09$ e $\beta = 0,06$) sobre desempenho, embora não expressivos. Isso ocorreu devido ao sinal negativo de cada elemento, pois quando interagidos, se anularam em explicar o desempenho.

Uma aparente explicação para a não significância das interações das dimensões de estresse de papel sobre o desempenho do gerente de vendas remonta aos estudos de Abdel-Halim (1980) em que foi verificado que a interação de características de personalidade e de trabalho quando combinadas determinaram respostas individuais. Variáveis como necessidades de realização (variável de personalidade) e características do escopo de trabalho (variável de trabalho) podem afetar a forma como esse indivíduo lida com o estresse de papel e conseqüentemente seu desempenho. Indivíduos com alta necessidade de realização, ou seja, que possuem uma forte orientação para a meta e uma obsessão em concluir algo que precisa ser feito, vão lidar mais eficazmente com o estresse de papel do que irão aqueles com baixa necessidade de realização. No mesmo sentido, papéis que possuem um escopo de trabalho maior, ou seja, que possuem maior autonomia, feedback e possibilidade de variar suas habilidades, podem exercer um maior

critério e julgamento pessoal na definição das suas próprias expectativas quanto ao seu papel, diminuindo ou mesmo anulando seu estresse de papel (Kahn *et al.*, 1964). A justificativa para o uso de variáveis de personalidade e de trabalho como moderadoras conjuntas da relação entre estresse de papel e desempenho adotada por Abdel-Halim (1980) é baseada na suposição de que os mecanismos de se lidar eficazmente com o estresse, podem ser encontrados tanto em forças dentro do indivíduo (realização, locus de controle) ou em propriedades do próprio trabalho (autonomia, feedback e variedade), ou ambos. A elevada necessidade de realização presente no indivíduo que pode ajudar no gerenciamento do estresse é amplamente reduzida se o próprio trabalho não lhe permitir utilizar plenamente as suas qualidades pessoais ou lhe propiciar liberdade para lidar com situações estressantes. No entanto, esses indivíduos, devido às suas qualidades pessoais, ainda assim, talvez consigam lidar melhor com as dimensões de estresse do que indivíduos com baixa necessidade de realização que operem na mesma situação de trabalho. Na verdade, a capacidade do indivíduo de lidar com situações estressantes é ampliada quando as forças de dentro do indivíduo combinam com as propriedades do trabalho. Assim, quando a necessidade de realização do gerente é enriquecida com empregos de alto escopo, seus recursos de gerenciamento de estresse são maiores e, conseqüentemente, torna-se menor o efeito das interações das dimensões do estresse de papel em seu desempenho. Tais suposições, no entanto, ainda não são conclusivas demonstrando a necessidade de estudos mais amplos e aprofundados que possam esclarecer o propósito.

Na seqüência, examinou-se o efeito interativo triplo. Na interação tripla, as interações duplas comentadas anteriormente sofrem supostamente um efeito do terceiro elemento - comportamento ambidestro. Os níveis de estresse são componentes negativos e o comportamento ambidestro é um elemento favorável para elevar o desempenho. O teste busca verificar se o comportamento ambidestro torna a interação dupla significativa. Portanto, para o exame da interação tripla, os três elementos foram multiplicados e inseridos na equação, em conjunto com as covariáveis, com os efeitos diretos e com as interações duplas.

A Tabela 6 apresenta o achado. Em termos de resultados, o efeito de comportamento ambidestro \times conflito \times ambigüidade sobre desempenho não foi significativo ($\beta = -0,00$; $p < 0,92$). Segundo, o impacto de comportamento ambidestro \times sobrecarga \times ambigüidade sobre desempenho não foi expressivo ($\beta = -0,00$; $p < 0,92$).

Por fim, a última interação tripla também não se apresentou expressiva ($\beta = -0,00$; $p < 0,93$).

Diante disso, este trabalho encontra e conclui que nenhum resultado de moderação foi encontrado. A moderação dupla do estresse com comportamento ambidestro, a moderação dupla dos três níveis de estresse, a moderação tripla dos três níveis de estresse com comportamento ambidestro não explicam desempenho com vendas.

Apesar dos efeitos moderados não apresentarem resultados significativos, encontrou-se significância para o efeito direto das dimensões do estresse de papel sobre os resultados dos gerentes de vendas. Dessa forma, mesmo não sendo possível suportar as hipóteses de moderação, este resultado é consistente com as suas argumentações. Os achados demonstram efeitos diretos significativos do comportamento ambidestro e estresse de papel no desempenho, porém mostram efeitos não significativos quando interagidos, parecendo dar suporte a estudos anteriores como de Kormam (1971) onde se concluiu que quando o estresse de papel é inevitável, como é o caso do gerente de banco, é necessário aumentar o sentimento de auto confiança e proporcionar ferramentas de auto controle entre os indivíduos, uma vez que, ao fazê-lo, a reação negativa ao estresse de papel pode ser bastante reduzida. Para Abdel-Halim (1980) variáveis de personalidade e de trabalho precisam ser levadas em consideração quando se pretende averiguar os efeitos do estresse de papel no desempenho do indivíduo. Essa possibilidade parece ser condizente com o pressuposto apresentado por Jasmand *et al.* (2012) de que o comportamento ambidestro do vendedor é consequente de duas orientações motivacionais, a orientação avaliação e a orientação locomoção. A primeira se refere ao indivíduo que é orientado por padrões e pela avaliação crítica de estados alternativos, meios e objetivos para julgar o seu valor relativo, enquanto na segunda orientação o indivíduo é movido pelo senso de progresso, por um movimento que o conduza para longe de seu estado atual (Kruglanski *et al.*, 2000; Bonesso, Gerli, & Scapolan, 2013). Dessa forma, o indivíduo com forte avaliação é movido de forma extrínseca, preocupando-se com as possíveis consequências de seus atos, necessitando de autonomia para deliberar sobre decisões que afetem seu trabalho, uma vez que dá uma importância considerável a como seu desempenho é percebido pelos demais (Giacomantoni, Manetti, & Pierro, 2013), sendo, portanto, sujeito aos efeitos das variáveis de trabalho como características do escopo de trabalho. Por outro lado,

indivíduos com forte orientação locomoção terão sua motivação intrínseca pelo fato de se manterem em movimento ou progresso (Kruglanski *et al.* 2000), sua principal preocupação é simplesmente a de se mover impulsionado por um senso empírico e psicológico. Para tanto, costuma envolver-se em várias tarefas simultâneas e também despender maior esforço físico para realizá-las (Pierro, Kruglanski, & Higgins, 2006), estando, portanto, sujeito a influências de variáveis de personalidade como necessidade de realização. É, portanto, cabível que a moderação do comportamento ambidestro pelo estresse de papel nos resultados de vendas não seja significativa devido à influência de outras moderadoras nesta relação, sobretudo as variáveis de personalidade e de trabalho que podem atuar sobre os antecedentes do comportamento ambidestro. Estudos posteriores e mais aprofundados se fazem necessários para se testar tais possibilidades.

Tabela 6 Análises adicionais dos efeitos duplos e triplos

Construto	Variável Dependente	Beta	Beta	Aumento de R²
<i>Three-way interaction</i>				
C.Ambidestro × Conflito × Ambiguidade	Desempenho	-0,00		0,00
C.Ambidestro × Sobrecarga × Ambiguidade	Desempenho	-0,00		0,00
C.Ambidestro × Sobrecarga × Conflito	Desempenho	0,00		0,00
<i>Two way Interaction</i>				
Estresse: Conflito × Ambiguidade	Desempenho		-0,08	0,00
Estresse: Sobrecarga × Ambiguidade	Desempenho		0,09	0,00
Estresse: Sobrecarga × Conflito	Desempenho		0,06	0,00

Nota: Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; N = 293 devido aos valores em branco;

5.5 Análise mediação

A próxima análise lida com o papel mediador do comportamento ambidestro. O método estatístico da mediação é utilizado para responder questões sobre como uma variável independente X afeta uma variável dependente Y. A mediação, M, é o mecanismo pelo qual X influencia Y. Uma variável pode ser considerada mediadora no momento em que ela influencia a relação entre a variável independente e a variável dependente, de modo que sua inserção na equação estrutural neutraliza, ou mesmo reduz, a força do impacto da variável independente sobre a dependente (Vieira, 2009). Portanto, uma variável é definida como variável mediadora se explica a relação entre duas outras variáveis (Baron & Kenny, 1986). Outro ponto de análise que define a mediação é a compreensão de que em tal processo a variável independente influencia a mediadora, que influencia, como resultado, a variável dependente. Com isso, acredita-se que o efeito positivo do comportamento ambidestro sobre o desempenho, ocorra de fato através dos três níveis de estresse, reduzindo-o, por conseguinte. Espera-se que o comportamento ambidestro do vendedor medeie a relação entre o estresse de papel e o desempenho em vendas e que, conseqüentemente, as dimensões do estresse influenciem o desempenho através do desenvolvimento do comportamento ambidestro.

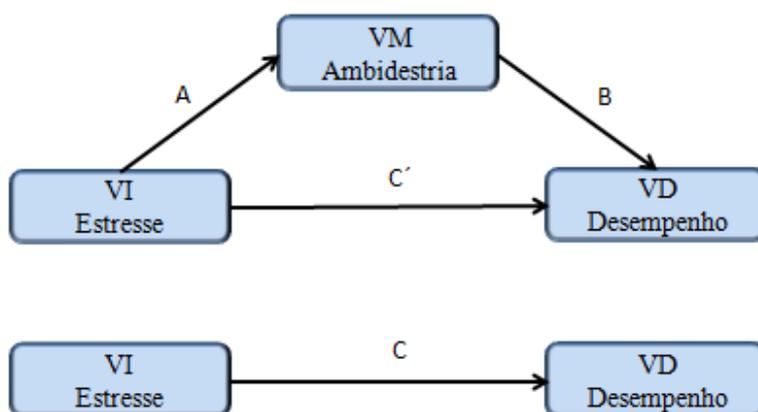
O efeito mediador do comportamento ambidestro ocorre porque as dimensões de estresse de papel podem criar e/ou amplificar tensões internas se não contribuírem para as capacidades simultâneas de provisão de serviços e venda cruzada que compõem o comportamento ambidestro (Gibson & Birkinshaw, 2004). Por exemplo, quanto mais o vendedor vivenciar uma ambigüidade em seu papel, menor será sua confiança, menor será sua iniciativa de transformar um atendimento de serviço em um ambiente de venda e, assim sendo, menor será seu desempenho.

Diante desse contexto, examinou-se o papel de mediação do comportamento ambidestro na relação entre ambigüidade e resultado (três níveis: eficiência, satisfação e desempenho). Os testes Sobel (Sobel, 1982), Aroian (Aroian, 1944/1947) e Goodman (Wood, Goodman, & Cook, 2008) foram empregados. O teste Sobel é calculado para determinar se a relação entre estresse de papel e desempenho é significativamente reduzida depois da inclusão da variável mediadora comportamento ambidestro. A mediação ocorre quando a variável mediadora é incluída em uma análise de regressão e o efeito de uma variável independente, neste caso os níveis de estresse, é reduzida (antes

sendo mais forte) e o efeito da variável mediadora permanece significativa (Sobel, 1986). O teste de Sobel determina se essa redução sofrida pela variável independente, depois de ser inserida a mediadora, é uma redução significativa (Sobel, 1982).

Neste sentido, Baron e Kenny (1986) afirmam que a mediação deve ser testada em quatro caminhos em três análises de regressão. O preditor do resultado primário é referido como a variável independente neste caso o estresse de papel. A figura 2 expõe o conceito:

Figura 2 - Modelo de mediação



Elaborado pelo autor com base em Vieira (2008)

Em primeiro lugar, deve ser demonstrado que a variável independente (estresse) está associada com o desfecho (desempenho). Este é um teste de caminho “C”. Em seguida, para um teste de passagem, deve ser demonstrado que a variável independente (estresse) é associada com a variável mediadora (ambidestria), teste de caminho “A”. O teste de caminho “B” testa se a variável mediadora (ambidestria) está associada com a variável dependente (desempenho). Por fim, nesse modelo de regressão múltipla, o caminho entre a variável independente e o resultado (caminho “c” neste modelo de dois preditores) é reduzido a zero (mediação total) ou reduzido por uma quantidade significativa (mediação parcial).

O teste Aroian é uma alternativa ao primeiro e também deve ser reportado (Preacher & Leonardelli, 2001). O teste Sobel e o teste Aroian parecem ter bons desempenhos em estudos com simulações de Monte Carlo (MacKinnon, Warsi, & Swyer, 1995), sendo, portanto, empregados nos exames de mediação. O procedimento

de *Bootstrapping* está se tornando o método popular de testes de mediação, pois não requer a suposição de normalidade e porque pode ser efetivamente utilizado com amostras menores ($N < 25$) (Preacher & Hayes 2004). Zhao, Lynch e Chen (2010) sugerem que a técnica de *bootstrapping* é mais eficiente que o teste de Sobel e outras formas de testar o efeito de variáveis mediadoras. Segundo estes autores uma das principais vantagens dessa técnica é que a inferência é baseada em uma estimativa do efeito indireto em si e não possui o pressuposto de normalidade na distribuição dos dados, uma limitação que ocorre com o teste de Sobel.

Dessa forma, embora a mediação continue a ser mais frequentemente determinada usando a lógica de Baron e Kenny (1986) ou empregando o teste de Sobel, é cada vez mais difícil publicar testes de mediação baseados puramente em métodos ou testes que fazem suposições de distribuição, tais como o teste de Sobel, Baron e Kenny. Quase sempre esse pressuposto de normalidade não acontece, principalmente para pequenas amostras (Hayes, 2009; 2013) e, como não é possível saber com certeza se a distribuição se aproxima de uma distribuição normal, Zhao, Lynch e Chen, (2010) sugerem utilizar o método de *bootstrapping* para calcular o intervalo de confiança. Assim, é importante considerar as suas opções na escolha de qual teste será usado para conduzir a análise (Hayes, 2009).

Achados. Os achados examinam o efeito mediador do comportamento ambidestro nas relações sugeridas no *framework* teórico. Para exame da mediação dois modos foram empregados: o primeiro, com covariáveis, conforme sugerido por Hayes (2013) com exame de *bootstrapping* e o segundo com testes de Sobel, Aroian e Goodman com os coeficientes não padronizados e sem controle das covariáveis.

Inicialmente, observou-se os efeitos da mediação do comportamento ambidestro nas relações das dimensões do estresse (conflito, ambiguidade e sobrecarga) e o desempenho de vendas do gerente de banco. Assim sendo, observou-se um efeito significativo do papel mediador do comportamento ambidestro (Sobel = -3,13) na relação entre ambiguidade e desempenho em vendas. O efeito direto da ambiguidade sobre o desempenho é de ($\beta = -0,15$; $p < 0,000$), mas é reduzido quando o comportamento ambidestro entra na equação, suportando, portanto, a hipótese H5a. Dessa forma, conforme previsto, o comportamento ambidestro do gerente tende a diminuir o estresse provocado pela ambiguidade de papel.

Como explicam Gibson e Birkinshaw (2004) a ambidestria implica alinhar o comportamento, ou seja, manter uma coerência entre os objetivos pessoais e organizacionais e adaptar rapidamente o comportamento às atividades para atender às novas necessidades do ambiente de tarefa. Desse modo, a ambidestria absorve o efeito da ambiguidade, ou parte dela, diminuindo o resultado negativo sobre o desempenho.

O conflito de papel por sua vez apresentou um efeito direto significativo na relação com o desempenho ($\beta = -0,14$; $p < 0,000$), no entanto, o efeito mediador do comportamento ambidestro nesta relação, embora na direção esperada, mostrou-se não significativo (Hayes = $-0,87$) não sendo suportada a hipótese H5b. Com isso, é possível dizer que, mesmo com o comportamento ambidestro ajudando a diminuir o efeito que o conflito de papel causa na percepção de desempenho do gerente, este não é suficientemente forte para interferir em seus resultados negativos. Da mesma forma, o comportamento ambidestro não teve um efeito significativo na mediação da sobrecarga de trabalho e desempenho, refutando a hipótese H5c. Em seguida, embora não hipotetizado, examinou-se o papel mediador do comportamento ambidestro nas relações sobre satisfação no trabalho do gerente. O efeito direto do conflito de papéis foi reduzido de $\beta = -0,16$; $p < 0,000$ para $\beta = -0,13$; $p < 0,000$. O teste Sobel mostrou significância no efeito indireto ($Z = 2,42$; $p < 0,05$). O mesmo processo ocorreu com a ambiguidade de papéis. O efeito direto da ambiguidade foi reduzido de $\beta = -0,21$; $p < 0,000$ para $\beta = -0,10$; $p < 0,000$, indireto ($Z = 2,04$; $p < 0,05$ e Hayes = $-3,19$).

Portanto, o comportamento ambidestro diminuiu o efeito negativo na satisfação no trabalho causado pelo estresse de papel. Tanto o conflito de papel, ou seja, o desequilíbrio entre as expectativas do gerente e os parceiros com quem interage, quanto a ambiguidade, ou seja a falta ou não comunicação da informação, têm seus efeitos como estressores diminuídos perante a capacidade de um comportamento ambidestro por parte do gerente. A ambidestria proporciona ao gerente a competência de absorver os efeitos estressores do conflito e ambiguidade ao proporcionar uma capacidade de lidar com múltiplas tarefas e objetivos antagônicos. Por fim, observou-se que o comportamento ambidestro quando mediando a relação das dimensões do estresse com a eficiência do gerente apresentou um efeito significativo na relação com a ambiguidade (Hayes = $-3,04$) e entre sobrecarga de papéis (Goodman = $1,97$)

Tabela 7 Análise de mediação da ambidestria sobre o resultado (desempenho, satisfação e eficiência)

		Construtos	Perf	Perf	Perf	Satisf.	Satisf.	Satisf.	Eficiência	Eficiência	Eficiência
Variáveis Independentes	Constant		0,000	-0,00	0,00	-0,00	-0,00	0,00	-0,00	-0,00	-0,00
	Ambidestria (mediadora)		0,53***	0,51***	0,54***	0,60***	0,58***	0,60***	0,44***	0,41***	0,45***
	Conflito		-0,14**			-0,13**			-0,10*		
	Ambiguidade			-0,15*			-0,10*			0,17***	
	Sobrecarga				-0,02			-0,04			-0,00
Exame mediação com covariáveis	Idade		-0,02	0,00	-0,00	-0,22*	-0,20*	-0,20*	-0,34**	-0,31**	-0,33**
	Tempo Empregado		-0,03	-0,07	-0,06	-0,09	-0,12	-0,11	-0,07	-0,10	-0,09
	Tempo Cargo		0,06	0,06	0,07	0,03	0,03	0,04	0,02	0,01	0,02
	Tempo ramo		0,04	0,04	0,03	0,29**	0,29**	0,27	0,41***	0,41***	0,41***
Exame mediação sem covariáveis	Teste Sobel		0,51	0,51	-0,52	2,42*	2,04*	1,43	0,49	0,52	0,45
	Teste Aroian		0,49	0,49	-0,52	2,37*	1,99*	1,39	0,42	0,50	0,32
	Teste Goodman		0,55	0,54	-0,52	2,47*	2,10*	1,48	0,62	0,54	1,97*
Teste com bootstrapping	R ² ajustado		0,31	0,08	0,02	0,09	0,11	0,07	0,09	0,14	0,07
	Teste de mediação Hayes		-0,87	-3,13**	0,07	-0,88	-3,19**	0,07	-0,87	-3,04**	0,07
	Proporção do efeito indireto para o total de X sobre Y		0,16	0,38	-0,12	0,18	0,52	-0,06	0,18	0,30	-7,16

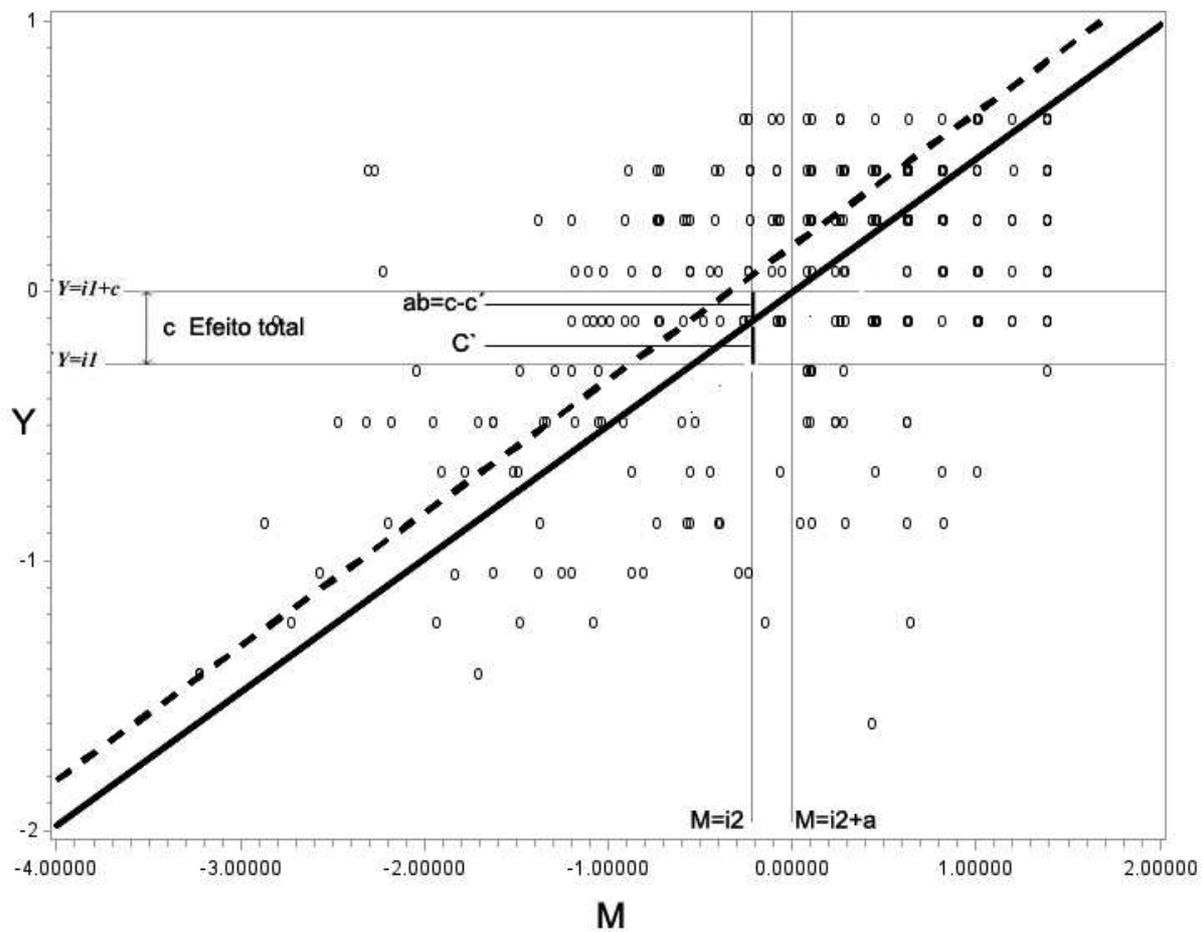
Nota: ** $p < 0,001$; * $p < 0,01$; * $p < 0,05$; Sobel significativo significa que a mediação (ou a redução do efeito direto) é expressivo

A Figura 3 demonstra o efeito mediador da ambidestria sobre o desempenho. Para traçar um efeito mediado por uma variável independente é necessário estimar 3 equações a fim de encontrar valores para as intercepções e coeficientes de regressão (Fritz & MacKinnon, 2008). Note-se que na Figura 3, X foi codificado em dummy 0 e 1. Os dados são representados graficamente com Y no eixo vertical e M assinalada no eixo horizontal. Em seguida, a Equação 1 é desenhada para os valores de X (isto é, 0 e 1), de tal modo que uma linha horizontal é colocada em $y = i_1$ correspondente a $X = 0$ e uma segunda linha horizontal é colocada em $y = I_1 + C$ correspondente a $X = 1$.

A distância entre as linhas horizontais representa o efeito total de X em Y,. Em seguida, a Equação 2 é representada por ambos os valores de X, resultando numa linha vertical $AM=i_2$ e uma segunda linha vertical $AM=I_2+a$. A distância entre as duas linhas verticais representa a teoria de ação e é igual a **a**. Finalmente, a equação 3 é plotada em ambos os valores de X. As encostas destas linhas de regressão simples paralelas são iguais a **b**. Observando-se a linha vertical ($M=i_2+a$); a distância entre a linha horizontal ($Y=i_1+c$) e o ponto onde a linha de regressão para o $X=0$ intercepta $M=i_2+a$, tem-se a linha vertical que corresponde a **c**. A distância a partir desse ponto de interceção com a linha horizontal $y=i_1$ é igual ao efeito mediado **ab**.

Dessa forma, pode ser visto que **c** é o valor previsto de mudança de resultados para uma mudança de uma unidade em estresse de papel e que, quanto maior a distância entre as linhas horizontais, maior o efeito global de estresse de papel em desempenho. O mesmo é verdade para **a**, que é a quantidade prevista de mudança de ambidestria para uma mudança de uma unidade em estresse de papel. Então, quanto maior for a distância entre as linhas verticais, maior será o efeito de estresse de papel em ambidestria. O declive das linhas de regressão simples, "**b**", é, em seguida, a variação prevista no desempenho para uma mudança de uma unidade na ambidestria ajustado para estresse de papel (Fritz & MacKinnon, 2008). O efeito mediado, **ab**, é, em seguida, a variação prevista no desempenho para um aumento de uma unidade na ambidestria, o que corresponde a uma unidade de variação em estresse de papel. Finalmente, olhando para o comprimento de **ab** em relação ao comprimento de **c** indica a quantidade do efeito global de estresse de papel em que está desempenho sendo mediado por ambidestria.

Figura 3 – Mediação de ambidestria



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Conclusões Teóricas

Esse estudo investigou os efeitos diretos do comportamento ambidestro sobre os resultados em vendas dos gerentes de bancos. Por meio do estudo foi possível verificar que a capacidade do gerente em lidar com situações conflitantes, como transformar um atendimento de reclamação em uma nova venda, teve resultado positivo e significativo no desempenho.

O estudo encontrou evidências de que o comportamento ambidestro impacta positivamente na satisfação do trabalho, mostrando que o desafio de se deparar com atividades antagônicas gera um fator emocional importante para a auto realização. Como característica própria do comportamento ambidestro, o indivíduo que o possui busca permanentemente informações sobre o produto, cliente e a própria empresa, propiciando, dessa maneira, uma competência que lhe permite resolver os problemas de seus clientes de uma forma melhor e mais rápida (Jasmand *et al.*, 2012), resultando em satisfação pela eficácia alcançada. Esta competência, quando desenvolvida, gera uma necessidade constante de buscar informações e mecanismos que possam satisfazer às necessidades dos clientes. Com isso, o cliente percebe o gerente mais sensível e autêntico na solução de seus problemas, aumentando a percepção de qualidade e gerando um ambiente de atendimento mais propício a vendas, obtendo, em consequência, uma visão importante para uma venda efetiva (Weitz *et al.*, 1986). Os achados apontam nesta direção, ao verificar que o comportamento ambidestro do gerente de banco afeta positivamente seu desempenho de vendas. Embora a dimensão eficiência não tenha obtido uma confiabilidade adequada e, portanto, deva ser analisada com grande cautela, faz-se importante observar que apontam na direção contrária do estudo de Jasmand *et al.* (2012) mostrando que o comportamento ambidestro do gerente de banco não reduz sua eficiência como era esperado.

Para Marinova *et al.*, (2008), os empregados em ocupações de serviço costumam priorizar a qualidade do atendimento em detrimento da eficiência. Com base nessa assertiva, esperava-se que o comportamento ambidestro resultasse em perdas 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, os resultados mostram que a agilidade proveniente do comportamento ambidestro

permite ao gerente de banco atender seus clientes de forma precisa e com menor tempo, impactando positivamente seus resultados em termos de eficiência.

Esse estudo se propôs ainda a examinar os efeitos moderadores e mediadores do comportamento ambidestro na relação do estresse de papel e os resultados em vendas. Era previsto que o comportamento ambidestro moderasse de forma a diminuir o efeito negativo das dimensões do estresse de papel (ambiguidade, conflito e sobrecarga) nos resultados. Porém, as hipóteses não foram suportadas. Contudo, os resultados evidenciaram que o comportamento ambidestro não modera estas relações, pois exerce efeito direto e significativo sobre o desempenho dos gerentes. Por outro lado, o papel mediador do comportamento ambidestro na relação foi suportado. Os resultados mostraram que a ambidestria é um fator importante na mediação do estresse de papel e os resultados do vendedor.

O conflito mostrou-se uma dimensão importante do estresse de papel causando um efeito negativo significativo nas três dimensões de resultados da moderação. Quando a dimensão de resultado foi a satisfação, os achados mostraram que o conflito de papel exerce um efeito negativo de tal forma que quanto maior o conflito menor a satisfação do indivíduo com o seu trabalho. Um grande corpo de literatura tem examinado a relação entre conflito de papel e satisfação no trabalho, encontrando que o conflito de papel é negativamente relacionado com a satisfação com o trabalho dos vendedores (House & Rizo, 1972; Behrman & Perreault, 1984; Brown & Peterson, 1993; MacKenzie *et al.*, 1998). Este estudo mostrou ainda que o desempenho em vendas do gerente também sofre um efeito negativo oriundo do conflito vivenciado por seu papel no banco. Da mesma forma, sua eficiência em termos de atendimento a clientes cai quando envolto em situações causadas por conflitos de papel. As análises de mediação mostraram que o comportamento ambidestro quando introduzido na equação diminui o efeito do conflito de tal forma que quanto maior a ambidestria menor o impacto negativo do conflito de papel nos resultados. Dessa forma, o indivíduo com competências ambidestras absorve melhor o conflito de papel diminuindo o estresse.

Por outro lado, a ambiguidade de papel que se acreditava teria um efeito negativo nas variáveis de resultados obteve o efeito esperado apenas na dimensão desempenho em vendas. Esses achados vão de encontro ao que Hamner e Tosi (1974) indicaram em seu trabalho ao afirmarem que pesquisas recentes não apoiavam as relações negativas hipotetizadas entre ambiguidade de papel e conflito de papel e satisfação individual e desempenho, pois, segundo os autores, vários pesquisadores encontraram relação negativa entre conflito de papel e

satisfação, mas não encontraram a mesma relação entre ambiguidade de papel e satisfação. Por ocasião daquele estudo, os autores sugeriram que o nível do funcionário na organização pode ser a variável moderadora para explicar e conciliar resultados tão discrepantes como esses e sinalizaram que outros estudos deveriam ser realizados para testar tal hipótese.

Para Schuler (1975; 1977), a ambiguidade de papel que essencialmente é uma condição na qual uma informação está faltando ou não é comunicada, foge ao controle do gerente que, então, não possui os mecanismos para neutralizá-la afetando, assim, negativamente seu desempenho. Os resultados deste estudo apontam nessa direção. Porém os achados mostram que a ambiguidade tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho. Na literatura também são encontrados estudos que não apontam um efeito negativo da ambiguidade de papéis na satisfação do vendedor (Babakus *et al.*, 1996; Brown & Peterson, 1993; Jones *et al.*, 2007), como foi o caso dos achados do presente trabalho. A suposição para tal fato pode ser explicada pelo fenômeno da capacidade/adaptabilidade (Schuler, 1975; 1977) e pela teoria do esquema (Axelrod, 1973).

De acordo com Gaxiola, Frías, Franco e Olivas (2006), a adaptabilidade pode ser explicada como a capacidade de auto avaliar os efeitos do comportamento histórico, os efeitos do comportamento presente e a capacidade de antecipar as consequências do próprio comportamento e a possibilidade de mudança de comportamento com base nessas auto avaliações. Ainda de acordo com os autores, o grau de adaptabilidade das pessoas irá depender de interações consistentes das pessoas com certos objetos de estímulo. Com isso, percebe-se que o gerente de banco, que normalmente é proveniente de carreira dentro da organização ou similares adquire, pela experiência acumulada, uma capacidade cognitiva de lidar com a ambiguidade, aplicando sua capacidade de adaptabilidade às exigências do posto de trabalho. O comportamento ambidestro presente em suas atividades, juntamente com a capacidade cognitiva de assimilar conhecimentos prévios às novas situações, conforme sugere a teoria do esquema explicitada anteriormente, e de adaptar-se a novas situações com base em auto avaliações históricas e atuais, facilita-lhe a assimilação do seu contexto de trabalho às informações inerentes a ele, transformando essas competências em um esquema cognitivo mental que lhe favorece a solução de problemas ambíguos. Dessa forma, a ambiguidade se transforma num fator de motivação para o indivíduo ambidestro, que por sua natureza detém alta necessidade de realização, resultando, assim, em maior satisfação no trabalho. Com isso, apesar de evidências de pesquisas anteriores tenderem a indicar que a

ambiguidade de papéis é geralmente aversiva, os resultados mostram que ela pode não ser assim para todos os indivíduos e/ou em todos os postos de trabalho.

Schuler (1977), baseado em conclusões de pesquisas anteriores, observa-se que a capacidade do empregado é considerada como uma importante variável moderadora e que tal capacidade pode explicar a falta de uma relação negativa entre ambiguidade de papéis e desempenho de funcionários no nível mais alto da organização. O autor sugere, ainda, que a capacidade do funcionário pode ser uma importante variável de moderação em todos os níveis da organização tanto entre ambiguidade de papéis e satisfação e desempenho, como entre conflito de papéis e satisfação e desempenho. Portanto, estudos futuros que explorem essa relação devem ser realizados para testar essas hipóteses.

A moderação não apontou resultados que suportassem as hipóteses de que o comportamento ambidestro afetaria a relação das dimensões de estresse com os resultados, mas foi encontrado, no entanto, um efeito direto significativo na relação entre estresse e resultados. Assim sendo, este estudo também analisou o papel mediador do estresse de papel na relação entre comportamento ambidestro e os resultados. Desse modo, supôs-se que o comportamento ambidestro pode atuar como mediador nesta relação. Conforme Vieira (2009) uma variável pode ser considerada mediadora quando sua presença reduz ou mesmo anula a força de impacto da variável independente sobre a dependente. Os resultados apontaram que o comportamento ambidestro medeia a relação das três dimensões de estresse de papel (ambiguidade, conflito e sobrecarga) na sua relação com as três dimensões de resultados (satisfação, desempenho e eficiência). À exceção da sobrecarga de trabalho, que apontou achados significativos apenas quando relacionado com a eficiência, as outras dimensões do estresse de papel apresentaram resultados que apontam para um efeito mediador do comportamento ambidestro. Portanto, os achados corroboraram a assertiva de Vieira (2009) e mostraram que o efeito positivo do comportamento ambidestro, comprovados anteriormente, reduziram os efeitos negativos das três dimensões de estresse sobre os resultados.

6.2 Aplicações Gerenciais

Os resultados deste trabalho contribuem para as organizações que possuem uma gestão ambidestra ao aprofundar os estudos da ambidestria no âmbito individual. Os achados demonstram que o funcionário com um comportamento ambidestro obtém resultados positivos no seu desempenho de vendas, com melhoria na eficiência e satisfação no trabalho.

Portanto, processos de recrutamento e seleção que visem identificar o comportamento ambidestro do candidato podem nutrir a organização com indivíduos capazes de assimilar maiores conteúdos, informações de diversas fontes e colaborar para melhoria do clima organizacional. No mesmo sentido, programas de treinamento podem direcionar suas atividades na busca por desenvolver características de ambidestria no comportamento dos seus funcionários.

Observa-se que o estresse de papel, embora perca força quando mediado pelo comportamento ambidestro, possui um efeito negativo nos resultados do vendedor. Dessa forma, na medida em que práticas e procedimentos organizacionais, como preocupações com o fluxo adequado de comunicação, condições motivacionais, autonomia, práticas de tomada de decisão, e bem-estar do empregado, são claros e consistentes, as expectativas de papel, que são ambíguas e contraditórias, serão minimizadas.

Nas organizações ambidestras espera-se que os funcionários explorem a oportunidade de um encontro de serviço para realização de uma venda cruzada ou incremental. Interpretando-se os resultados vê-se que ao invés de impor esta dupla responsabilidade sobre os funcionários as organizações devem criar um ambiente de trabalho propício à realização simultânea de prestação de serviço e venda. Constata-se que a liberdade de atuação, o exercício do próprio julgamento ao decidir quando e como realizar uma venda cruzada ou incremental, favorecem os princípios de percepção/adaptabilidade e criação de esquemas cognitivos que diminuem o efeito do estresse de papel melhorando os resultados finais.

Os achados mostram ainda que técnicas de marketing voltadas ao relacionamento com o cliente são mais efetivas quando desempenhadas por um vendedor possuidor de um comportamento ambidestro. Sua tendência está na busca por maiores informações sobre os produtos e consumidores, além da busca por mecanismos que lhe favoreçam satisfazer as necessidades do cliente sem, no entanto, perder o foco na eficiência.

Por fim, os resultados deste estudo contribuem no direcionamento de uma existência positiva entre ambidestria e desempenho em vendas, motivando os profissionais de marketing a adotarem estratégias que possam transformar suas tradicionais áreas de atendimento em potenciais encontro de vendas.

6.3 Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras

A quantidade de pesquisas relacionadas ao tema da ambidestria em âmbito individual se mostrou um limitante importante para a pesquisa. Esta dificuldade ocorreu, em parte, pelo fato do tema ser recente. Por ser a amostra constituída por profissionais cujos cargos de nível gerencial necessariamente deveriam corresponder ao perfil de atendimento de serviço e realização de vendas e devido ao fato de os bancos nomearem seus funcionários com cargos e atribuições diferentes, a pesquisa levou um tempo razoável na identificação dos profissionais que poderiam contribuir para o estudo.

Uma limitação também deste estudo é o fato de a amostra ser constituída exclusivamente por gerentes de bancos. Isto, obviamente, levanta preocupações sobre a generalização dos resultados para ambientes de trabalho não bancário. Essas preocupações, no entanto, são amenizadas pelo fato de que os resultados são consistentes com a teoria do papel (Kahn *et al.*, 1964) e estão de acordo com outros estudos que empregaram amostras não bancárias (Jasmand *et al.*, 2102). É aconselhável, no entanto, agir de forma cautelosa ao generalizar as conclusões deste estudo para além de organizações de varejo. Embora espere-se que os efeitos comparáveis surjam em outros contextos de vendas, é necessária a validação em diferentes contextos. No futuro, entretanto, seria útil replicar essas descobertas em outras configurações extra banco.

Por se tratar de um tema com aplicabilidade comum a muitos indivíduos, uma amostragem maior poderia apresentar maior índice de representatividade das análises, o que fortaleceria os achados. Porém, a decisão de realizar a pesquisa com base em entrevistados que realizassem, todos, funções parecidas, embora possa parecer redutora, mostrou-se como justificada atendendo ao objetivo do trabalho uma vez que foram selecionados os vendedores que mais diretamente incorporam a noção de pessoal de posição de fronteira, dado o contato constante com clientes e, portanto, apresentando um comportamento ambidestro.

Outra limitação é o fato de que todos os dados deste estudo foram coletados por meio de medidas de auto relato. Isso, é claro, levanta a possibilidade de que os resultados possam ter sido afetados pelo método comum de variância (Spector, 1987). Como observado por Jackson e Schuler (1985), existe ainda uma dificuldade inerente ao interpretar relações observadas entre as percepções de papel e desempenho no trabalho. Uma vez que ambiguidade, conflito e sobrecarga de papéis são medidas de auto relato, eles podem ser influenciados pelo conhecimento prévio sobre os níveis de desempenho. Por exemplo, um gerente que tenha recebido uma avaliação de desempenho pobre (ou que percebe que o seu desempenho é fraco) pode atribuir o mau desempenho à ambiguidade no trabalho. Assim, a

natureza da relação causal é difícil de se determinar e podem ser recíprocos, uma consideração que pode ser dada na concepção de pesquisas futuras. Todavia, embora esta possibilidade não possa ser negada, também pode-se argumentar que é pouco provável que os efeitos moderadores foram devido a um artefato como o metodológico. No entanto, em futuras investigações de comportamento ambidestro e estresse de papel, seria útil complementar as medidas de auto relato com outras medidas, como dados dos arquivos, por exemplo.

Além disso, vale observar que, embora os resultados tenham demonstrado que a ambidestria no âmbito individual é um preditor importante no desempenho do vendedor, novos estudos devem buscar compreender quais outras variáveis interferem nesta capacidade. Os achados mostram que a ambiguidade de papel, por exemplo, embora uma dimensão do estresse de papel, possui um efeito contrário ao esperado quando estudada em indivíduos com forte comportamento ambidestro. Uma possível explicação está na proposição de que variáveis de personalidade, como necessidade de realização e variáveis de trabalho, como características do escopo, devam ser consideradas em conjunto na tentativa de delinear as condições em que os indivíduos respondem mais negativamente à ambiguidade de papéis. Há alguma indicação de que indivíduos com alta necessidade de realização parecem ser menos afetados pelo nível de ambiguidade de papéis. Uma explicação plausível para estes resultados contraditórios reside, provavelmente, na natureza da tarefa realizada pelos sujeitos. Com isso, apesar de evidências de pesquisas anteriores tenderem a indicar que a ambiguidade de papéis é geralmente aversiva, os resultados mostram que ela pode não ser assim para todos os indivíduos e/ou em todos os postos de trabalho. Isto sugere que o uso de variáveis de personalidade e trabalho como moderadores conjuntos podem fornecer uma base para conciliar algumas das inconsistências nos resultados da pesquisa. Novos estudos podem se dedicar a examinar essas e outras variáveis de personalidade e trabalho.

Embora as covariáveis de experiência anterior do gerente de vendas não tenham afetado os achados do estudo, algumas proposições indicam que um perfil de competências e capacidade de percepção e adaptabilidade oriundas da experiência do vendedor quando relacionadas com o comportamento ambidestro podem trazer implicações interessantes. No mesmo sentido, a capacidade de criação de esquemas cognitivos baseados nas experiências passadas do vendedor que lhe favorecem a criação de soluções quando vivenciando uma situação de estresse de papel parecem afetar o seu comportamento ambidestro. Novos estudos relacionando o tempo de experiência do vendedor, o fenômeno da percepção e

adaptabilidade, a teoria do esquema e seus efeitos no comportamento ambidestro podem trazer à luz tais preposições.

Pesquisas futuras também deveriam tentar determinar se outras diferenças individuais e variáveis situacionais podem reduzir conjuntamente as relações entre um grande número de fatores de estresse de papel e ambas as respostas afetivas e comportamentais dos empregados de nível gerencial e não gerencial.

Finalmente, é possível identificar a existência de diferentes formas de ambidestria além do comportamento ambidestro, por exemplo, ambidestria estratégica entre processos induzidos e autônomos ou entre eficiência e flexibilidade (Raisch & Birkinshaw 2008). Na realidade, o termo Ambidestria engloba qualquer cenário em que as organizações procuram um equilíbrio entre duas ou mais atividades contraditórias. As diversas formas de ambidestria não foram ainda suficientemente exploradas e investigar essas questões irá ampliar as bases conceituais e empíricas da teoria da ambidestria.

7 REFERÊNCIAS

- Aghdasia, S., Kiamaneshb, A. R., & Ebrahim, A. N. (2011). Emotional intelligence and organizational commitment: testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. *The 2nd International Conference on Education and Educational Psychology*. DOI: 10.1016.
- Aksin, O. Z., Armony, M., & Mehrotra V. (2007). The modern call center: a multi-disciplinary perspective on operations management research. *Production and Operations Management*, 16, 665–688.
- Amorim, J. G. B., & Almeida, V. M. C. (2015) The Effect of Simultaneous Sponsorship of Rival Football Teams. *Brazilian Administration Review*, 12(1), 63-87.
- Almeida, S. C. M. (2009). *O Comprometimento organizacional e o stress de papel na força de vendas*. (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto. Porto. Portugal.
- Aroian, L. A. (1944/1947). The probability function of the product of two normally distributed variables. *Annals of Mathematical Statistics*, 18, 265-271.
- Axelrod, R. (1973). Schema theory: an information-processing model of perception and cognition. *The American Political Science Review*. 67(4), 1248-1266.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58–70.
- Bagozzi, R. P. (1978). The Construct Validity of the Affective, Behavioral, and Cognitive Components of Attitude by Analysis of Covariance Structures, *Multivariate Behavioral Research*, 13, 9-31.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research – conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bauer, M., & Gaskell, G. (Orgs.) (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes.
- Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49, 741-758.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10, 355–370.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management*, 28(2), 238-256.

- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2013). The individual side of ambidexterity: Do individual's perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, 32, 392-405.
- Brady, M. K., & Cronin J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65, 34-49.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson Job Satisfaction: A Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing*, 30(February), 63-77.
- Churchill, G. A (1976) *Marketing research: methodological foundations*. Hinsdale. Illinois: Dryden Press.
- Churchill, G. A.; Ford, N. M.; Walker, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen, *Journal of Marketing Research*, 11(3), august, 254-260.
- Churchill, G. A.; Ford, N. M.; Walker, O. C. (1976), "Organizational climate and job satisfaction in the salesforce," *Journal of Marketing Research*, 13(4), November, 323-332.
- Claessens B. J., Van Eerde W., Rutte C. G., & Roe R. A. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organization al Behavior Consumer Research*, 26(8), 407-418.
- Creswell, J. W. (2007) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed.
- Dixon, S. E. A., Meyer, K. E., & Day, M. (2007) Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities: a cross-case analysis of the Russian oil industry. *Human Relations*, 60(10), 1493-1523.
- Duncan, R. B. (1974). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In: Kilman, R. H., Pondy, L. R., & Slevin, D. P. *The management of organization design: strategies and implementation*. (v.1). New York: University of Pittsburgh, 167-188.
- Evans, K. R., Arnold, T. J., & Grant, J. A. (1999). Combining service and sales at the point of customer contact: a retail-banking example. *Journal of Service Research*, 2(1), 34-49.
- Fink, A. (1995). *The survey handbook*. (Vol.1). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fischer, B. (1995). *Decomposition of time series: comparing different methods in theory and practice*, Eurostat.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A., & Mascarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35(3), 105-112.
- Fritz, M. S., Mackinnon, D. P. (2008). A Graphical Representation of the Mediated Effect, *Behavior Res Methods*, 40(1), 55-60.
- Gaxiola Romero, J.; Frías Armenta, M.; Franco Betanzos, J. D.; Olivas Salido, C. (2006). *La Psicología social en México*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

- 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., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(April), 209–226.
- Gilsing, V. (2002) Co-evolution of exploration e exploitation in a sectoral system of innovation. *DRUID Academy Winter 2002 PhD Conference*. Recuperado de: <http://www.druid.dk/conferences/winter2002/gallery/gilsing.pdf>. Acessado em 25 Janeiro/2014.
- Günes, E. D., Aksin O. Z, Örmeci L., & Özden, S. H. (2010). Modeling customer reactions to sales attempts: if cross-selling backfires. *Journal of Service Research*, 13, 168-83.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Hair, F.J., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R. E., & Tathan, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420. DOI: 10.1080/03637750903310360.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. Guilford Press.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004) Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 14(4), 484-494.
- Henle, C., & Blanchard, A. (2008). The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyber loafing. *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 383-400.
- Idris, K. M. (2011). Over time effects of role stress on psychological strain among Malaysian public university academics. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 154-161.
- Jackson, S. E., & Schuler R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36 (1), 16-78.
- Jansen, J. J. P., Bosch, V. D., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jasmand, C., Blazevic V., & Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76, 20-37.

- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnson, J. S., & Sohi, R.S. (2013). The curvilinear and conditional effects of product line breadth on salesperson performance, role stress, and job satisfaction. *Academy of Marketing Science*, 42, 71-89.
- Jones, E., Chonko, L. B., Rangarajan, D., & Roberts, J. A. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research*, 60, 663-671.
- Judeh, M. (2011). Role ambiguity and role conflict as mediators of the relationship between socialization and organizational commitment. *International Business Research*, 4(3), 171-181.
- 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.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R.P., & Snoek, J. D. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley
- Katz, D. & Kahn, R. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- 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.
- Lambert, V., & Lambert, C. (2001) Literature review of role stress/strain on nurses: An international perspective. *Nursing and Health Science*, 3, 161–172.
- Lee, T. P. (2010). *Role conflict as mediator of the relationship between total quality management practices and role ambiguity*. Tese de doutorado (Doctor of Philosophy), Multimedia University Malaysia, Faculty of Management, Malaysia.
- Li, C. R., & Lin, C. J. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002-1026.
- Locke, E. E. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M. Dunnette (ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1350.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearn, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 41-62.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.

Marinova, D., Ye, J., & Singh, J. (2008). Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 72, 28-45.

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: Report Number.

Minarik, E. (1987) *Motivation individuelle, clé du succès de l'entreprise*. Paris, Les éditions d'organisatio.

Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal, structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-28.

Montgomery, D. C., Blodgett, J. G., & Barnes, J. H. (1996). A model of financial securities salespersons' job stress. *Journal of Services Marketing*, 10(3), 21-38.

Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology applied to work*. (6 ed.). Belmont: Wadsworth.

Mulky, A. G. (2011), An exploration of salesperson job satisfaction in India using P-E fit constructs, Working paper No.343, *Indian Institute of Management*, Bangalore.

Nadkarni, S., & Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clock speed. *Strategic Management Journal*, 28, 243-270.

Nishimura, C.S. (2013). *A Orientação individual para exploração (exploration) e exploração (exploitation) e prontidão para tecnologia*. (Dissertação de mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, Brasil.

Onyemah, V. (2008). Role ambiguity, role conflict, and performance: empirical evidence of an inverted-U relationship. *Journal of Personal Selling e Sales Management*, 28(3), 299-313.

Pearce, J. (1981). Bringing some clarity to role ambiguity research. *Academy of Management Review*, 6(4), 665-674.

Perrien, J., Chéron, E. J., & Zins, M. (1984). *Recherché en marketing: methods et decisions*. Montreal: Gaetan Morin Editeur.

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.

Pinheiro, F. A., & Günther, I. A. (2002). Estresse ocupacional e indicadores de saúde em gerentes de um banco estatal. *Revista Psicologia*, 2(2), 65-84. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000200004&lng=pt&tlng=pt.

Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993) Survey research methodology in management information systems: as assessment. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 75-105.

- Posig, M., & Kickul, J. (2003). Extending our understanding of burnout: test of an integrated model in nonservice occupations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 3-19.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple Mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2001). Calculation for the Sobel test. Retrieved September, 15, 2004.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009) Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20 (4), 685-95.
- Ram, N. (2011). Role conflict and Role ambiguity as factors in work stress among managers: a case study of manufacturing sector in Pakistan. *Asian Social Science*, 7(2), 113-118.
- Reilly, M. D. (1982). Working wives and convenience consumption. *Journal of Consumer Research*, 8, 407-418.
- Richardson, R. J. (2007). *Pesquisa social métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Rizzo, J., R., House, R., & Lirtzman, L. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(1), 150-63.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schuler, R. S. (1975). Role perceptions, satisfaction, and performance: a partial reconciliation. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 683-687.
- Schuler, R. (1977). The effects of role perceptions on employee satisfaction and performance moderated by employee ability. *Organizational Behavior & Human Performance*, 18(1), 98-107. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90020-4](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(77)90020-4)
- Shen, Y. (2012). A meta-analysis of role ambiguity and role conflict on IS professional job satisfaction. *System Sciences, Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference*. DOI:10.1109/HICSS.2005.22.
- Silveira-Martins, E. (2012). *Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e Desempenho no processo de formulação de estratégias de Empresas vinícolas brasileiras*. (Tese de Doutorado). Universidade do Vale Do Itajaí. Biguaçu, Santa Catarina, Brasil.
- Simsek, Zeki (2009) Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.

- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary spanning positions: an investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing*, 62(3), 69-86.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equations models, *Sociological Methodology*, 290-312.
- Sobel, M.E. (1986). Some new results on indirect effects and their standard errors in covariance structure. *Sociological Methodology*, 16,159-186. DOI:10.2307/270922.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage.
- Tarrant, T. A. (2008). *Role conflict, role ambiguity and job satisfaction of the nurse executive*. Tese de doutorado (Doctor of Philosophy Degree in Nursing), University of Nevada, Division of Health Sciences, Las Vegas.
- Thiagarajan, P., Chakrabarty, S., & Taylor, R. (2006). A confirmatory factor analysis of Reilly's Role Overload Scale. *Educational & Psychological Measurement*, 66(4), 657-666.
- Triviños, A, N, S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.
- Van Maanen, J., & Schein E. H. (1979). Toward of theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Van Merriënboer, J. J. G., & Sweller, J. (2005). Cognitive load theory and complex learning: recent developments and future directions. *Journal Educational Psychology Review*, 17(2), 147-177.
- Vanisheree, P. (2014). Impact of role ambiguity, role conflict and role overload on job stress in small and medium scale industries. *Research Journal of Management Sciences*, 3(1), 10-13, January.
- Veloutsou, C. A., & Panigyrakis, G. G. (2004). Consumer brand managers' job stress, job satisfaction, perceived performance and intention to leave. *Journal of Marketing Management*, 20(1/2), 105-131.
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy Marketing Science*, 39, 407-428.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009) Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37.
- Vieira, M. M. F., & Zouain, D. M. (2004). *Pesquisa qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Vieira, V. A. (2009). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma Aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. *Revista de Administração*, 44(1), 17-33.

- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work family interface and work, family and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23,138-164.
- Weitz, B.A. (1981), Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *Journal of Marketing*, 45, 85-103.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986), Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50, 85-103.
- William, K. J., & Alliger, G. M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37(4), 837-868.
- Wood, R. E., Goodman, J. S., Beckmann, N., & Cook, A. (2008). Mediation testing in management research a review and proposals. *Organizational Research Methods*, 11(2), 270-295.
- Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X., & Liu, T. (2014). The relationship among role conflict, role ambiguity, role overload and job stress of Chinese middle- level cadres. *Journal Article Chinese Studies*, 3(01,) 8-11.
- Yu, T., Patterson, P. G., & Ruyter, K. (2012). Achieving service-sales ambidexterity. *Journal of Service Research*. DOI 1094670512453878.
- Zhao, X., Lynch, J.G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), August 197-206.
- Zoltners, A. A., Sinha, P., & Lorimer, S. E. (2006). Match your sales force structure to your business life cycle. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 81-89.

ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

O conjunto de questões abaixo diz respeito ao seu relacionamento com o cliente, durante o atendimento para uma venda ou resolução de um problema. Assinale o número correspondente a o quanto a afirmação feita traduz a sua opinião.	Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
Respondendo 1 você “discorda totalmente” e 7 você “concorda totalmente” com a frase escrita.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
CA1- Eu costumo tentar acalmar os clientes que reclamam, para que possamos conjuntamente lidar com suas queixas.							
CA2- Eu costumo fornecer soluções para as preocupações dos clientes relacionadas com os produtos que eles possuem atualmente.							
CA3- Tendo identificado o exato problema dos clientes com os seus produtos, eu procuro resolvê-lo de uma maneira confiável.							
CA4- Eu costumo ouvir atentamente os clientes a fim de tomar as medidas apropriadas para lidar com as suas preocupações.							
CA5- Eu costumo prestar atenção às questões dos clientes para respondê-las corretamente.							
CA6- Certificar-me de que eu compreendo perfeitamente a razão pela qual os clientes estão em contato comigo me permite melhor ajudá-los com as suas dúvidas e preocupações.							
CA7- Eu costumo explorar potenciais encontros entre as necessidades do cliente e as características de um produto que ele não possui atualmente.							
CA8- Eu costumo reunir o máximo de informações possíveis sobre o cliente para garantir um produto adequado para ele.							
CA9- Eu costumo tentar identificar melhores formas de familiarizar os clientes com outro produto que possa satisfazer as suas necessidades.							
CA10- Eu costumo fazer perguntas para avaliar se os clientes estariam dispostos a adquirir um produto adicional.							
CA11- Raramente eu deixo passar uma oportunidade para informar o cliente sobre um produto do qual ele poderia se beneficiar.							
CA12- Eu costumo oferecer um produto adicional que atenda melhor às necessidades dos clientes.							
Neste grupo de questões a intenção é identificar em que medida você está satisfeito ou insatisfeito com determinados aspectos do seu cargo. Assinale o número correspondente a o quanto a resposta traduz a sua opinião sobre a pergunta.	Altamente insatisfeito	Insatisfeito em grande parte	Insatisfeito em parte	Neutro	Satisfeito em parte	Satisfeito em grande parte	Muito satisfeito
Respondendo 1 você está “Altamente insatisfeito” e 7 você está “muito satisfeito”	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
ST1- Qual seu grau de satisfação com a natureza de seu trabalho?							
ST2- Qual seu grau de satisfação com seu superior hierárquico?							
ST3- Qual seu grau de satisfação com a relação mantida com seus colegas de trabalho?							
ST4- Qual seu grau de satisfação com a remuneração que você recebe pelo seu trabalho?							
PV1- Qual seu grau de satisfação com os resultados que você alcança no seu trabalho?							
PV2- Qual seu grau de satisfação com o cumprimento de suas metas?							
EF1- Qual seu grau de satisfação com o tempo que você leva para atender os clientes em comparação com os demais colegas?							

EF2- Qual seu grau de satisfação com a quantidade de atendimento que você consegue realizar em comparação com os demais colegas?							
Este grupo de perguntas está relacionado ao seu trabalho, funções no dia-a-dia e sua posição atual na empresa. Assinale o número correspondente a o quanto a afirmação feita traduz a sua opinião.	Discordo totalmente	Discordo em grande parte	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo em grande parte	Concordo totalmente
Respondendo 1 você “discorda totalmente” e 7 você “concorda totalmente” com a frase escrita.	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
CP1- Eu tenho que fazer coisas que deveriam ser feitas de forma diferente.							
CP2- Eu recebo tarefas sem ter recursos humanos necessários para completá-las.							
CP3- Eu tenho que ignorar e até quebrar uma regra ou política, a fim de realizar uma tarefa.							
CP4- Eu trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que atuam de forma bastante diferente.							
CP5- Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo.							
CP6- Eu faço coisas que são aceitáveis para uma pessoa e não aceitáveis para outras.							
CP7- Eu recebo uma atribuição sem os materiais adequados para executá-lo.							
CP8- Eu trabalho em coisas desnecessárias.							
AP1- Eu tenho certeza sobre quanta autoridade eu tenho.							
AP2- Estão claros quais são os objetivos do meu trabalho.							
AP3- Eu sei que eu distribuo o meu tempo de forma adequada para atender diferentes tarefas.							
AP4- Eu sei quais são as minhas responsabilidades.							
AP5- Eu sei exatamente o que é esperado de mim.							
AP6- A explicação sobre o que precisa ser feito é clara.							
SP1- Eu tenho que fazer coisas que eu realmente não tenho tempo nem energia para fazer							
SP2 – Preciso de mais horas no dia para fazer todas as coisas que se espera de mim							
SP3 – Parece que nunca consigo me recuperar							
SP4 – Parece que nunca tenho tempo pra mim							
SP5 – Há momentos em que eu não posso atender as expectativas de todos							
Sobre você							
Complete, por favor, as afirmações abaixo com as informações que completam seu perfil.							
SEXO () MASCULINO () FEMININO IDADE (em anos) _____							
ESCOLARIDADE () ensino fundamental () ensino médio () ensino superior () pós graduação							
Tempo de trabalho na empresa em que trabalha atualmente (em anos) _____							
Tempo de trabalho no cargo atual (em anos) _____							
Tempo de trabalho somando todas as empresas onde você já trabalhou (em anos) _____							

ANEXO 2 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

PESQUISA SOBRE ESTRESSE E COMPORTAMENTO

Prezado(a) Senhor(a)

Esta pesquisa é parte de uma dissertação de mestrado de Marco Aurélio Garcia Rosa, do programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Estadual de Maringá (UEM), sob orientação do Prof. Dr. Valter A. Vieira.

Por meio deste questionário procuramos investigar as relações entre o estresse do trabalho e o comportamento do gerente e os efeitos dessa relação sobre seu desempenho. Ao compreendermos tais relações torna-se possível interpretar suas consequências no desempenho do Banco, além de produzir conhecimento original sobre o setor bancário brasileiro.

Sua colaboração é fundamental para o desenvolvimento deste projeto. Desta forma, solicitamos que preencha este questionário, expressando sua opinião com espontaneidade e sinceridade.

O objetivo da pesquisa é científico. Os dados colhidos são analisados e tratados de forma agregada. Em nenhum caso há utilização ou revelação de nomes das empresas e/ou pessoas participantes da pesquisa.

Caso você tenha alguma dúvida, por favor, entre em contato através dos seguintes telefones: (43) 34328364 ou (43) 99243804.

Agradecemos sua colaboração neste trabalho e temos certeza de que ela é definitiva para o sucesso da pesquisa.

Cordialmente

Marco Aurélio Garcia Rosa

ANEXO 3 - ANÁLISE FATORIAL

O anexo 3 apresenta carga fatorial das variáveis do estudo, ressaltando que na primeira solução fatorial gerada alguns itens apresentaram cargas fatoriais significativas em dimensões que não eram esperadas, sendo, portanto, removidos para fins de nova análise. Para análise as variáveis foram divididas em 7 constructos, sendo que o primeiro, comportamento ambidestro, foi constituído pela multiplicação de duas dimensões após a validação, provisão de vendas e cross-selling. 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). Observa-se que todas as variáveis obtiveram uma carga fatorial superior a recomendação de Hair et al., 2009, 0,35 para uma amostra de 307 respondentes. Na análise de variância explicada, os quatro fatores calculados pela análise fatorial explicaram o percentual de 57% da variância dos dados originais.

Variáveis latentes e itens da escala		Carga fatorial
Comportamento ambidestro		$\alpha = 0,847$
Provisão de vendas	Eu costumo tentar acalmar os clientes que reclamam para que possamos lidar conjuntamente com suas queixas sobre os produtos.	0,783
	Eu costumo fornecer soluções para as preocupações dos clientes relacionadas com os produtos que eles possuem atualmente.	0,794
	Tendo identificado o exato problema dos clientes com os seus produtos, eu procuro resolvê-lo de uma maneira confiável.	0,807
	Eu costumo ouvir atentamente os clientes a fim de tomar as medidas apropriadas para lidar com as suas preocupações em relação aos seus produtos.	0,743
	* Eu costumo prestar atenção às questões dos clientes sobre seus produtos para respondê-las corretamente.	
	Certificar-me de que eu compreendo perfeitamente a razão pela qual os clientes estão em contato comigo me permite melhor ajudá-los com as suas dúvidas e preocupações a respeito de seus produtos.	0,593
cross-selling	Eu costumo explorar potenciais encontros entre as necessidades do cliente e as características de um produto que ele não possui atualmente.	0,688
	* Eu costumo reunir o máximo de informações possíveis sobre o cliente para garantir um produto adequado para ele.	
	Eu costumo tentar identificar melhores formas de familiarizar os clientes com outro produto que possa satisfazer as suas necessidades.	0,588
	Eu costumo fazer perguntas para avaliar se os clientes estariam dispostos a comprar um produto adicional	0,628
	Raramente eu deixo passar uma boa oportunidade para informar o cliente sobre um produto do qual ele poderia se beneficiar.	0,787
	Eu costumo oferecer um produto adicional que atenda melhor às necessidades dos clientes.	0,812
Estresse de Papel		$\alpha = 0,693$

Conflito	* Eu tenho que fazer coisas que deveriam ser feitas de forma diferente.	
	* Eu recebo tarefas sem ter recursos humanos necessários para completá-las.	
	Eu tenho que ignorar e até quebrar uma regra ou política, a fim de realizar uma tarefa.	0,658
	Eu trabalho com dois ou mais grupos de pessoas que atuam de forma bastante diferente.	0,740
	Eu recebo pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas ao mesmo tempo.	0,788
	Eu faço coisas que são aceitáveis para uma pessoa e não aceitáveis para outras.	0,799
	Eu recebo uma atribuição sem os materiais adequados para executá-lo.	0,786
	Eu trabalho em coisas desnecessárias.	0,659
Ambiguidade	Eu tenho certeza sobre quanta autoridade eu tenho	0,663
	Estão claros quais são os objetivos do meu trabalho.	0,773
	Eu sei que eu distribuo o meu tempo de forma adequada para atender diferentes tarefas.	0,603
	Eu sei quais são as minhas responsabilidades.	0,824
	Eu sei exatamente o que é esperado de mim.	0,840
	A explicação sobre o que precisa ser feito é clara.	0,744
Sobrecarga	Eu tenho que fazer coisas que eu realmente não tenho tempo nem energia para fazer.	0,805
	Preciso de mais horas no dia para fazer todas as coisas que se espera de mim.	0,830
	Parece que nunca consigo me recuperar.	0,830
	Parece que nunca tenho tempo para mim.	0,785
	Há momentos em que eu não posso atender às expectativas de todos	0,752
Desempenho		$\alpha = 0,900$
Satisfação	Qual seu grau de satisfação com a natureza de seu trabalho?	0,883
	Qual seu grau de satisfação com seu superior hierárquico?	0,718
	Qual seu grau de satisfação com a relação mantida com seus colegas de trabalho?	0,731
	Qual seu grau de satisfação com a remuneração que você recebe pelo seu trabalho?	0,630
Performance	Qual seu grau de satisfação com os resultados que você alcança no seu trabalho?	0,853
	Qual seu grau de satisfação com o cumprimento de suas metas?	0,905
Eficiência	* Qual seu grau de satisfação com o tempo que você leva para atender os clientes em comparação com os demais colegas?	
	* Qual seu grau de satisfação com a quantidade de atendimento que você consegue realizar em comparação com os demais colegas?	

* item removido após análise fatorial, por apresentar baixo índice de carga

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

ANEXO 4 – TEORIA DO ESQUEMA

Schema Theory - Axelrod (1973)

The Dynamics of the Model

Figure 1 is a flow-chart of the model. The process starts when a message is received about a case (box 1). The first question is then whether there is already an interpretation of this case (box 2). If there is, then the new information is checked to see if it fits sufficiently well any of the old specifications based on that interpretation (box 3). If it does fit the old interpretation, there is no problem, and the new information gets interpreted with the help of the old schema (box 11). If the new information does not fit the old interpretation, then blame is affixed by comparing the credibility of the source of the new information with the confidence of the old interpretation (box 4). If the new message is blamed, the credibility of the new source is downgraded for future reference, and the process ends with the old interpretation and specification maintained unchanged (box 5). If the old interpretation is blamed, the source of the old information has its credibility downgraded, and the old interpretation is cancelled (box 6). Whatever can be remembered of the old information is then taken at face value without any schema to interpret it and is combined with the new information in the new case to provide a partial specification of the case at hand (box 8). This combining process (box 8) would also occur if there had been no previous interpretation of the case but there had been some old uninterpreted information on the case (a "Yes" after 7).

From either path (whether from box 6 or 7), the person gets to the step of seeking a schema which will provide a satisfactory fit to the available information at hand (box 9). This step uses a "satisficing subroutine" which will be described separately because it is so important to the model. If the search process fails to find a schema, which provides a sufficiently good fit, the source is downgraded (box 10), and the process ends without an interpretation of the case: i.e., the person is baffled.

If the search for a satisfactory schema is successful, this schema is then used to specify further the case at hand (box 11). The specification stage (box 11) is also reached if an interpretation of the case at hand already existed in terms of some schema and if the new information fit the old specification sufficiently well (i.e., "Yes" after box 2 and "Yes" after box 3). The interpretation is made by first modifying the new information if necessary so that it will coincide exactly with the selected schema. For example, if the selected schema is balance, then all the inconsistencies (such as "A likes B and C, but B doesn't like C") are resolved to correspond to the schema of balance. This gives a modified partial specification of the case. Next, this perfectly fitting partial specification is extended with the further use of the selected schema. For example, if the partial specification includes the information that Joe likes Sam, and Sam likes Bill, and the selected schema is one of balance, then several inferences can be drawn. One is that Sam likes Joe (since relationships in a balanced schema are symmetric) and another is that Joe likes Bill (since positive relationships in a balanced schema are transitive). These additional inferences allow the person to extend his specification of the current case.

Together with this modification and extension of the partial specification of the case, there are some bookkeeping operations, which allow the person to benefit in the future from his experience of finding a satisfactory fit (box 11). He upgrades the accessibility of the selected schema, he upgrades the credibility of the source of the message, and he upgrades the confidence in the current interpretation of the case. If there was already an interpretation of interpretation, then the confidence in that interpretation will be increased. On the other

hand, if there was no previous interpretation of the case, then the certainty of the present interpretation depends directly on the credibility of the source of the current message and the goodness of the fit of the new information to the selected schema. Once the interpretation is made and the bookkeeping is performed, the process ends with the new interpretation and specification as the primary output.

The satisficing subroutine (box 9) is presented in greater detail in Figure 2. This subroutine describes how a person seeks a schema, which will provide a satisfactory fit to the available information on the case at hand. A person does not try out every conceivable schema in an attempt to find the best fit of all. Instead, he uses his knowledge of the type of case it is to pick out the most accessible schema for that type of case. Then if the fit with this schema is not sufficiently good, he tries the next most accessible schema, and so on. He continues this process until either he finds a schema, which provides a satisfactory fit, or he exhausts the schemata, which are sufficiently accessible for this type of case. Thus, the process of trying to fit the information about a case to a schema is a process of "satisficing" (to use the apt term of Simon) rather than maximizing.

This, then, is the model of how a person makes sense out of a complex world. Once he has interpreted a case in terms of a schema, he achieves four things:

(1) He modifies some of the information in the light of his old interpretation (if there was one) and the rest of his information. This allows him to change his beliefs about those parts of the information, which may have been wrong for one reason or another. Whether these changes are corrections or distortions depends upon the accuracy of the new interpretation and specification.

(2) He usually achieves a more complete specification of the case than he was given by the information in the original message or messages. This allows him to make predictions about previously unobserved aspects of the case. These predictions can be helpful for decision-making since the partial specification of the case (even when modified) might not have constituted an adequate guide for behavior. The degree to which the extended specification can serve as a guide for action depends upon whether the selected schema contains parameters that can help a person identify and choose among future courses of action. For example, a balanced interpretation of a set of friendship relationships, which includes oneself, is a powerful guide to action, since it allows one to orient oneself positively or negatively toward each of the other people without any ambiguity.

(3) He reduces his memory requirements by interpreting the separate bits of information about the current case in terms of the parameters of a schema. For example, it takes n^2 bits of information to remember an arbitrary set of binary friendship relationships between n people, but it takes only $n-1$ bits of information to remember a set of friendship relationships which fits a balanced schema of friends and enemies. The amount of the reduction in the memory requirement depends upon the "size" of the schema, a characteristic which is further explored in VI, A below.

(4) He uses the results of the current case to provide feedback, which will affect the processing of information in the future. In particular, he makes adjustments for the future interpretations of this or other cases by updating the accessibility of the schema, the credibility of the source, and the confidence in the specification of the current case. Whether these modifications will be a help or a hindrance in the future depends upon whether he has drawn the right conclusions from the current message.

Schema Theory - Flow-chart

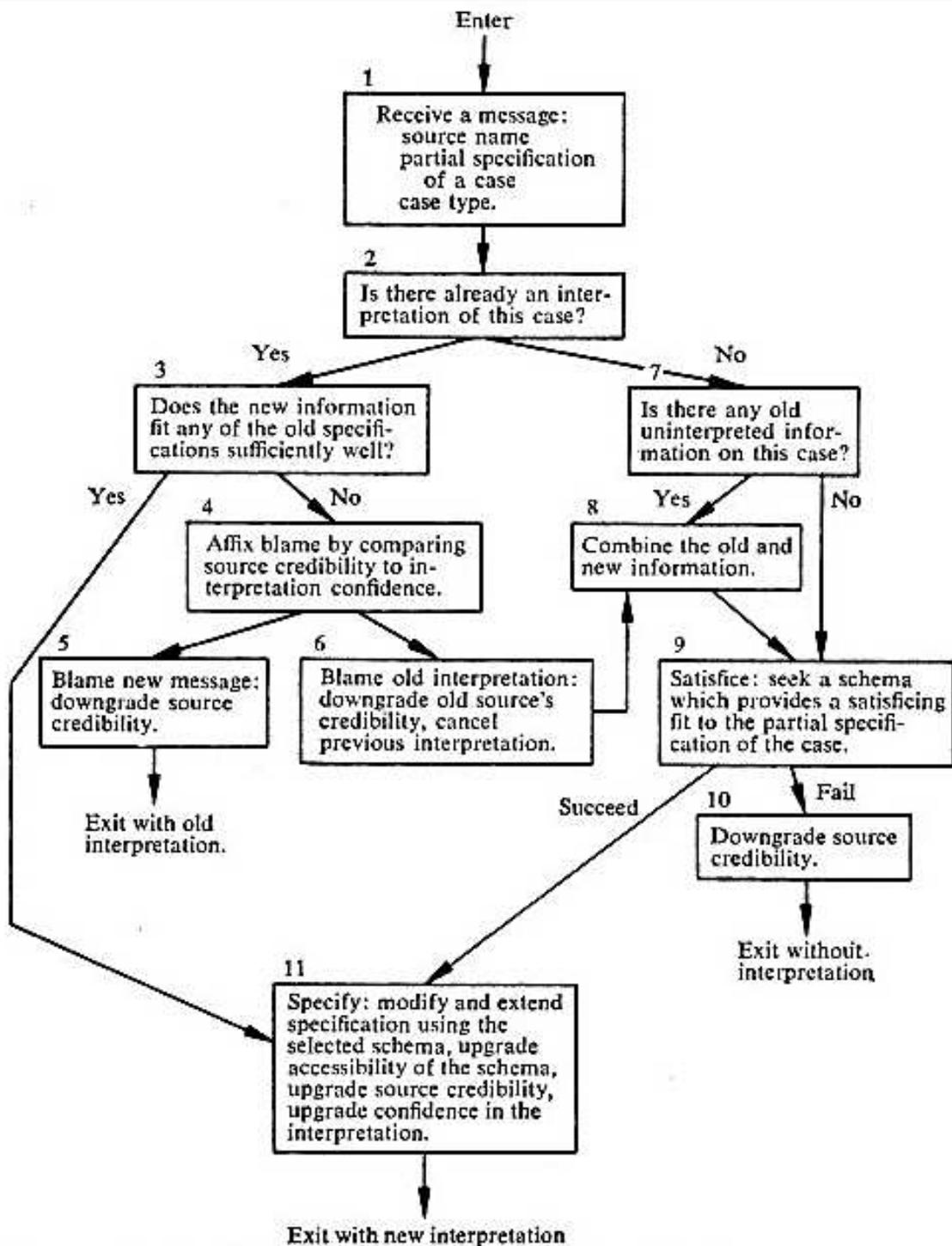


Figure 1. Process Model for Schema Theory.

Axelrod, R. (1973). Schema theory: an information processing model of perception and cognition. *The American Political Science Review*. 67(4), 1248-1266.