



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, art. 1,  
pp. 1-22, janeiro/fevereiro, 2018,  
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2018160078>



## **A Moderação-Mediada do Sistema de Controle na Ambidestria**

**The Moderated-Mediated Effect of Control Systems on Ambidexterity**

**Valter da Silva Faia<sup>1</sup>**  
**Juliano Domingues Silva<sup>1</sup>**  
**Valter Afonso Vieira<sup>1</sup>**

Universidade Estadual de Maringá<sup>1</sup>

**Artigo recebido em 26.03.2016. Última versão recebida em 29.10.2016. Aprovado em 06.12.2016.  
Publicado online em 11.04.2017.**

## Resumo

As demandas solicitadas pelos clientes conduzem os funcionários da linha de frente a buscar objetivos simultâneos que competem entre si por recursos. Funcionários que demonstram a capacidade de atender objetivos simultâneos são denominados ambidestros e são favorecidos quando há fatores organizacionais que os permitem e os encorajam a fazer seu próprio julgamento sobre como aplicar os recursos na conquista dos objetivos. Neste trabalho, ampliamos a discussão da ambidestria do nível organizacional para o nível individual e propomos que a ambidestria provisão de serviços e *cross-/up-selling* apresenta um efeito condicional ao explicar o desempenho. Especificamente, este efeito condicional significa que a ambidestria é mediadora do efeito da locomoção no desempenho, sendo esse efeito indireto moderado pelo sistema de controle de vendas. Fizemos uma pesquisa descritiva do tipo *survey* com 118 funcionários de laboratórios. Os achados mostraram que a orientação para locomoção se relaciona positivamente com o comportamento ambidestro do indivíduo; que a presença de um sistema de controle por resultado modera a relação locomoção-ambidestria, amplificando-a; e que essa relação moderada foi mediada pela ambidestria, quando explicando o desempenho.

**Palavras-chave:** ambidestria; locomoção; avaliação; sistema de controle de vendas.

## Abstract

The demands imposed by customers lead front line employees to pursue simultaneous goals that compete for resources. Employees who demonstrate this ability to pursue simultaneous goals are called ambidextrous and are favored when there are organizational factors that enable and encourage them to make their own judgment on how to apply the resources to achieve the goals. In this paper, we extend the discussion of ambidexterity from the organizational level to the individual level. We propose that service provision and cross-/up-selling ambidexterity has an indirect conditional effect in terms of explaining performance. Specifically, this conditional effect means that ambidexterity mediates the effect of locomotion on performance and this indirect effect is moderated by sales control systems. We surveyed 118 laboratory employees and results indicated that locomotion is positively related to individuals' ambidextrous behavior in a relationship moderated by outcome-based control systems, which amplify it. The results also demonstrated that this moderated relationship was mediated by ambidexterity, when explaining performance.

**Key words:** ambidexterity; locomotion; assessment; salesforce control system.

## Introdução

As organizações se deparam constantemente com diversas demandas do ambiente em que estão inseridas, as quais, em algum grau, são simultâneas entre si. Exemplos de simultaneidades são a busca pela eficiência e flexibilidade (Junni, Sarala, Taras, & Tarba, 2013), atendimento ao cliente e prospecção de novos clientes (Patterson, Yu, & Kimpakorn, 2014), adaptabilidade e alinhamento, estratégias de diferenciação e de eficiência operacional, participação global e representatividade local, *exploration* e *exploitation* (Gibson & Birkinshaw, 2004; March, 1991) e *hunting* e *farming* (DeCarlo & Lam, 2015). Nesse contexto de diferentes demandas, as organizações enfrentam *trade-offs* a serem decididos sobre qual a melhor forma para empregar os recursos, cabendo a elas conciliá-los de forma a garantir a sua competitividade no longo prazo (Gibson & Birkinshaw, 2004). Essa conciliação de recursos é a premissa básica para o conceito de ambidestria organizacional, que se refere à habilidade da organização na busca simultânea de duas demandas, por vezes, conflitantes (Junni *et al.*, 2013).

Na perspectiva da abordagem contextual, o sucesso para as organizações lidarem com os conflitos da ambidestria reside em variáveis contextuais, ou seja, em uma série de processos ou sistemas que permitem e encorajam os indivíduos a fazer seu próprio julgamento sobre como dividir seu tempo entre as demandas simultâneas (Gibson & Birkinshaw, 2004). Sendo assim, a solução para o desempenho de atividades conflitantes pode estar na capacidade do funcionário em desempenhar um comportamento ambidestro, escolhendo como aplicar seu tempo/recurso de modo equilibrado. A ambidestria tratada neste artigo refere-se especificamente à capacidade do funcionário em se engajar simultaneamente em duas atividades relacionadas aos clientes: a provisão de serviços e o *cross-/up-selling* (Jasmand, Blazevic, & Ruyter, 2012). Estudos anteriores demonstraram que a capacidade individual de conciliar atividades de serviços e de vendas gera melhores resultados para as organizações (Patterson *et al.*, 2014; Yu, Patterson, & Ruyter, 2013, 2015), melhores resultados individuais (Jasmand *et al.*, 2012), além de transformar unidades de prestação de serviços em um canal de vendas (Jasmand *et al.*, 2012).

De acordo com a literatura, identificamos três lacunas não pesquisadas, justificando o presente artigo no campo da ambidestria. Primeiro, as atividades simultâneas provisão de serviços e *cross-/up-selling* são aparentemente conflitantes em termos de objetivos: por um lado, melhora da eficiência e redução de custos; por outro, aumento do volume de receitas (Rust, Moorman, & Dickson, 2002). Esse conflito pode criar dificuldades para que os funcionários responsáveis por tais atividades desenvolvam um comportamento ambidestro. Nesse contexto, para que seja explorada a ambidestria, é necessário haver uma combinação entre fatores organizacionais e características pessoais dos funcionários (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009). Dada a escassez de estudos com características pessoais, as empresas necessitam entender como o alinhamento simultâneo entre provisão de serviços e *cross-/up-selling* eleva o desempenho individual na organização. Portanto, inicialmente, ampliamos o fenômeno de estudo de análise da ambidestria do nível organizacional (Junni *et al.*, 2013) para o nível individual (Jasmand *et al.*, 2012).

Segundo, há também uma lacuna quanto aos efeitos do sistema de controle, um fator organizacional, na relação entre características individuais e ambidestria. Propomos que a locomoção, característica de autorregulação do indivíduo marcada por um alto nível de orientação para ação (Kruglanski, Pierro, & Higgins, 2016), favorece a realização de atividades simultâneas e o engajamento em um comportamento ambidestro. Contudo, avançamos na literatura ao sugerir que o sistema de controle, dada a sua finalidade de direcionar as ações dos funcionários (Ahearne, Haumann, Kraus, & Wieseke, 2013), modera a relação entre locomoção e ambidestria. Kruglanski, Pierro e Higgins (2016), Pierro *et al.* (2008) e Vieira, Pires e Galeano (2013) estudaram unicamente os efeitos da locomoção. Ahearne, Rapp, Hughes e Jindal (2010), Ahearne, Haumann, Kraus e Wieseke (2013) e Mullins, Ahearne, Lam, Hall e Boichuk (2014) analisaram os efeitos do sistema de controle sem considerar a ambidestria. Por sua vez, Sarkees, Hlland e Prescott (2010) e Yu, Patterson e Ruyter (2013) analisaram os efeitos da ambidestria sem considerar a locomoção. Os resultados deste estudo mostram que o controle por resultado (*vs.* por comportamento) facilita (*vs.* dificulta) a autonomia do indivíduo na

tomada de decisão, favorecendo (vs. desfavorecendo) a ambidestria ao amplificar (vs. amenizar) o efeito da locomoção.

Terceiro, sabe-se que as condições organizacionais influenciam o desempenho via mediação da ambidestria (Gibson & Birkinshaw, 2004). No entanto, não se sabe se este papel mediador pode ocorrer em nível individual e com um construto de orientação para a locomoção (Kruglanski *et al.*, 2016). Além do mais, uma possível mediação da ambidestria na relação locomoção-desempenho pode ser ampliada para a relação sistema de controle-desempenho. Diante dessas duas possibilidades de exame, propomos uma relação de moderada-mediada (Hayes, 2013), na qual o efeito da locomoção no desempenho com vendas é mediado pela ambidestria, sendo este efeito indireto moderado pelo sistema de controle. Os achados mostram que o efeito é maior quando o sistema de controle é por resultado (vs. por comportamento). Isso ocorre, pois a locomoção exerce influência na predisposição do funcionário para buscar novos clientes e para atender os serviços necessários (ex. ambidestria), processos que, por sua vez, influenciam no desempenho em vendas pelas diferentes dimensões do sistema de controle (DeCarlo & Lam, 2015).

Após esta introdução, o trabalho está dividido da seguinte forma: na primeira parte é apresentado o modelo teórico contendo locomoção, sistema de controle, ambidestria e desempenho; na segunda, são descritos os procedimentos metodológicos, as escalas e a operacionalização; já na terceira, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

## Referencial Teórico

### Ambidestria: provisão de vendas e *cross-/up-selling*

A ambidestria tratada no presente trabalho baseia-se na exigência simultânea de que os funcionários da linha de frente se engajem ao mesmo tempo na realização de serviços (atividades de suporte aos clientes) e na conquista de metas de vendas (busca por novas oportunidades de negócios e vendas). Sob a perspectiva contextual (Gibson & Birkinshaw, 2004) e na literatura de vendas (Jasmand *et al.*, 2012; Patterson *et al.*, 2014; Yu *et al.*, 2013, 2015), a ambidestria é enraizada na habilidade dos funcionários, especialmente os da linha de frente, em gerenciar e integrar diferentes demandas na busca por um balanço de atributos complementares que favorecem o julgamento deles sobre como dividir o tempo, o recurso, a atenção e o esforço entre as atividades de provisão de serviços e *cross-/up-selling*.

A **provisão de serviços** refere-se ao suporte fornecido pelo funcionário da linha de frente ao cliente, ajudando-o a resolver sua necessidade, reclamação ou problema por meio de atendimento ou nova solução (Jasmand *et al.*, 2012). Por outro lado, as **atividades de *cross-/up-selling*** referem-se a uma venda cruzada ou aprimorada durante o atendimento, buscando satisfazer ainda mais as necessidades do cliente não atendidas pelo produto ou pelo serviço atual (Patterson *et al.*, 2014). Durante a provisão de serviço, o funcionário da linha de frente deve procurar oportunidades de resolver os problemas e, em consequência, oferecer novos produtos ou serviços, criando oportunidades de executar *cross-/up-selling* (Schmitz, Lee, & Lilien, 2014). A oferta de um item adicional ao cliente durante a prestação de um serviço de atendimento (ex. alterar um serviço/produto contratado previamente), além de ser uma prática eficiente de aumento de volume de receitas pode melhorar a experiência de compra do cliente (Söderlund, 2013) com o novo produto.

O possível conflito de objetivos entre as atividades simultâneas de provisão de serviços e *cross-/up-selling* pode criar dificuldades para que os funcionários desenvolvam o comportamento ambidestro. Especificamente, pode haver um conflito entre o objetivo da eficiência, esperado nas atividades de prestação de serviços, e objetivo da receita, esperado nas atividades de vendas. Os funcionários devem almejar metas como satisfação do cliente e faturamento, que requerem dedicação maior às necessidades do cliente, ao mesmo tempo em que devem buscar eficiência nas atividades rotineiras de atendimento (Jasmand *et al.*, 2012; Rust *et al.*, 2002). Portanto, as organizações devem cunhar um contexto que

minimize as dificuldades do indivíduo em adotar um comportamento ambidestro. Este contexto se refere à combinação entre os fatores individuais e organizacionais que permite ao indivíduo gerenciar melhor a forma que empregará recursos nas duas atividades, objetivando melhorar o desempenho.

### **Modos regulatórios: locomoção e avaliação**

Em uma visão psicológica, os resultados e as conquistas não devem ser avaliados apenas em termos de fins, mas também em relação aos meios em que eles foram alcançados (Pierro, Kruglanski, & Higgins, 2006). Essa dupla análise (meios e fins) implica que o valor de uma decisão não é determinado apenas pelo resultado gerado (fim), mas também pela forma (meio) através da qual foi alcançado (Avnet & Higgins, 2003). A adequação entre os meios e fins compreende uma parte dos estudos sobre modo regulatório (Pierro *et al.*, 2006) para alcance de metas.

Na literatura, há dois modos regulatórios que norteiam o indivíduo em seu processo de escolha: locomoção e avaliação. Funcionários mais orientados à **locomoção** têm como principal preocupação se manter em movimento (Kruglanski *et al.*, 2000) e dedicar maior esforço físico para completar tarefas (Kruglanski *et al.*, 2016). Esses indivíduos procuram eliminar o mais rápido possível as barreiras para a ação (Pierro *et al.*, 2008) e são mais determinados no que se refere à agilidade em decidir qual caminho seguir (Kruglanski *et al.*, 2000). Em outras palavras, esses sujeitos procuram escolher qualquer atividade para desempenhar (foco no fim), ao invés de permanecerem parados, avaliando qual atividade iniciar (foco no meio) (Pierro *et al.*, 2008). O que motiva as pessoas orientadas à locomoção é o sentimento de continuidade (Amato, Pierro, Chirumbolo, & Pica, 2014).

Funcionários orientados à **avaliação** dedicam parte do seu tempo à preparação e à avaliação dos meios disponíveis para desempenhar determinada ação (Pierro *et al.*, 2006), são mais preocupados com a qualidade do resultado das suas ações (Amato *et al.*, 2014) e preferem comparar criticamente alternativas, meios e objetivos (Avnet & Higgins, 2003) antes de executar algo. Funcionários com esse perfil se autoavaliam frequentemente em relação aos padrões e às expectativas que terceiros fazem sobre eles e se preocupam em como o desempenho deles será percebido (Pierro *et al.*, 2006; Pierro *et al.*, 2008). Assim, pessoas orientadas à avaliação são mais instáveis emocionalmente ao se deparar com grandes diferenças entre seu estado atual e o estado desejado (Kruglanski *et al.*, 2000; Pierro *et al.*, 2006).

As orientações de locomoção e de avaliação consistem em dimensões diferentes do modo regulatório das atividades, que podem ser encontradas em diferentes níveis em cada pessoa, contribuindo com o desenvolvimento de um comportamento ambidestro e com o sucesso individual (Kruglanski *et al.*, 2016) no desempenho.

### **Sistema de controle de vendas**

O sistema de controle tem como objetivo direcionar o funcionário em relação ao emprego dos recursos na realização de suas tarefas (Miao & Evans, 2014), consistindo em um processo organizacional que tende a direcionar o comportamento para um alto desempenho, monitorando-o (Ahearne *et al.*, 2013). Duas dimensões de sistema de controle se destacam: controle por resultado e controle por comportamento.

O sistema de controle por **resultado** busca aferir os resultados alcançados ao final do processo, tais como faturamento, margem de contribuição, entre outros (Miao & Evans, 2014). Neste sistema, o funcionário é avaliado por seu resultado final e não pela forma como o mesmo foi alcançado (Anderson & Oliver, 1987). Ademais, o sistema de controle por resultado tende a ter menos monitoramento dos processos rotineiros e dos comportamentos que o indivíduo utilizou para alcançar as metas (Miao & Evans, 2012, 2013).

Contrariamente, o sistema de controle por **comportamento** é caracterizado por um alto nível de monitoramento das atividades e dos processos do funcionário (Ahearne *et al.*, 2013). Os gerentes

buscam controlar os comportamentos rotineiros a serem executados (Miao & Evans, 2012), intervindo e dando suporte quando necessário, o que torna a supervisão mais ativa e próxima do controlado. Presume-se que os gerentes tenham definido a *priori* o que deve ser feito rotineiramente para a conquista dos objetivos, monitorando os passos para o alcance dos objetivos (Miao & Evans, 2013) e garantindo que o funcionário se comporte de acordo com o esperado (Miao & Evans, 2014).

Após a revisão de literatura dos três principais construtos do trabalho, algumas lacunas de pesquisa foram descortinadas e estão demonstradas na Tabela 1, evidenciando o encaixe deste artigo e sua contribuição para a literatura de marketing.

Tabela 1

**Literatura e Lacunas de Pesquisa**

Autores	Construtos-chave estudados			Tipos do efeito encontrado			Níveis de análise		
	Ambidestria	Sistema de Controle	Locomoção	Efeito Mediado	Efeito Moderado	Efeito Direto	Efeito Condicional	Organizacional	Individual
Jasmand, Blazevic e Ruyter (2012)	X		X			X			X
Yu <i>et al.</i> (2013)	X					X			X
Yu, Patterson e Ruyter (2015)	X				X				X
Junni, Sarala, Taras e Tarba (2013)	X					X		X	X
Gibson e Birkinshaw (2004)	X			X				X	
Sarkees <i>et al.</i> (2010)	X					X		X	
Van der Borgh e Schepers (2014)	X					X			X
Raisch, Birkinshaw, Probst e Tushman (2009)	X					X		X	
Vieira, Rosa e Faia (2016)	X			X		X			X
Ahearne <i>et al.</i> (2010)		X			X				X
Ahearne <i>et al.</i> (2013)		X			X				X
Miao e Evans (2012, 2013, 2014)		X			X				X
Miao, Evans e Zou (2007)		X				X			X
Mullins <i>et al.</i> (2014)		X			X				X
Oliver e Anderson (1994)		X				X			X
Anderson e Oliver (1987)		X				X			X
Silva, Vieira e Faia (2015)		X	X		X				X
Vieira, Pires e Galeano (2013)			X		X				X
Kruglanski <i>et al.</i> (2016)			X			X			X
Pierro <i>et al.</i> (2008)			X			X			X
Pierro, Kruglanski e Higgins (2006)			X			X			X
Este Artigo	X	X	X	X	X	X	X	X	X



## Hipóteses

### Efeito da locomoção no comportamento ambidestro

Há dois argumentos para a primeira hipótese. Primeiro, o desejo por se engajar rapidamente nas atividades e a intenção de fazer as coisas acontecerem (Kruglanski *et al.*, 2000) levam o funcionário com alta locomoção a pensar menos nas possíveis implicações, nos conflitos e nas incompatibilidades entre as atividades e entre os objetivos sugeridos pela organização (Pierro *et al.*, 2006). Uma pessoa com alto nível de locomoção e que pensa menos nas implicações de suas ações pode ser mais receptiva aos *trade-offs* e demandas conflitantes, tendendo positivamente ao engajamento em um comportamento do tipo ambidestro (Junni *et al.*, 2013). Portanto, um funcionário da linha de frente com esse perfil é mais propenso a se dedicar nas atividades simultâneas que lhe são designadas (Amato *et al.*, 2014), seja na atividade de provisão de serviços, como atividades de cadastro e preenchimento de formulários, seja na atividade de *cross-/up-selling* (Jasmand *et al.*, 2012).

Segundo, o funcionário com alta locomoção tende a se engajar mais facilmente em uma atividade de provisão de serviço, como ouvir reclamações de clientes, ao mesmo tempo em que se sentirá confortável em procurar oportunidades para vendas (Gibson & Birkinshaw, 2004). Isso ocorre porque o mesmo tende a ser menos afetado por possíveis reações negativas ou constrangimento das avaliações dos clientes (Söderlund, 2013). Um funcionário com alta locomoção é pouco influenciado por avaliações externas e por isso é mais propenso à realização de atividades simultâneas do comportamento ambidestro (Pierro *et al.*, 2006), assim como apresenta menos pensamentos contrafactuais (Avnet & Higgins, 2003). Considerando os argumentos apresentados, espera-se que quanto maior a orientação à locomoção do funcionário da linha de frente, maior a propensão de ele apresentar um comportamento ambidestro. Portanto:

**H<sub>1</sub>:** A orientação à locomoção do funcionário da linha de frente se relaciona positivamente com o seu comportamento ambidestro.

Nesse trabalho, argumenta-se que a interação dos dois modos regulatórios (locomoção × avaliação) facilitará o engajamento do funcionário no comportamento ambidestro, havendo uma moderação. Pierro *et al.* (2006) encontraram evidências empíricas de que a interação entre os dois modos regulatórios conduz a um maior cumprimento dos objetivos do indivíduo do que a presença de apenas um modo. Para cumprir os objetivos, há necessidade de esforço com as atividades (Avnet & Higgins, 2003) e de um senso de avaliação, o qual previne que o esforço não seja desperdiçado em atividades improdutivas e não condizentes com os objetivos da organização (Pierro *et al.*, 2006), gerando uma interação entre ambos os elementos.

A preocupação com o processo de avaliação das ações e com os meios escolhidos para realizar ações e esforços, características do funcionário com alto nível de avaliação (Amato *et al.*, 2014), tende a ser favorável ao comportamento ambidestro quando existe alta locomoção. Isso ocorre porque uma forte característica de avaliação favorece a detecção de erros e deficiências pelo indivíduo (Pierro *et al.*, 2006), o que facilita as atividades de prestação de serviços, bem como as atividades de vendas. Ademais, o funcionário com maior nível de avaliação das necessidades dos clientes se preocupará com a oferta de soluções que sejam congruentes com as demandas, tornando as ações de atendimento de serviços e de *cross-/up-selling* mais personalizadas (Söderlund, 2013).

Dado que a ambidestria requer que os funcionários dediquem esforços para as atividades de suporte ao cliente e de vendas (Jasmand *et al.*, 2012), ao mesmo tempo em que requer que eles saibam gerir seus esforços e recursos, espera-se que a moderação entre locomoção e avaliação favoreça o comportamento ambidestro do funcionário. O processo de interação ocorre, pois enquanto o perfil de locomoção facilita o engajamento na atividade para a qual o sujeito for designado, o perfil de avaliação contribui para que essa atividade seja executada de forma simultânea. Logo:



**H<sub>2</sub>:** A orientação para avaliação modera o efeito da orientação para locomoção no comportamento ambidestro. Isto é, a orientação para avaliação amplifica o efeito da orientação para locomoção no comportamento ambidestro.

### **Efeito moderador do sistema de controle**

Acredita-se que o sistema de controle por comportamento reduz os efeitos positivos da orientação à locomoção na ambidestria, pois inibe a motivação à ação do indivíduo, bem como obstrui a autonomia dele em decidir a melhor forma de aplicar os esforços/recursos (Gibson & Birkinshaw, 2004). O alto nível de monitoramento e direcionamento das atividades no controle por comportamento ocasiona uma limitação da autonomia do funcionário, o que se torna uma barreira para a ação, reduz a motivação para agir (Pierro *et al.*, 2006) e pode, inclusive, baixar as expectativas por múltiplos objetivos simultâneos da ambidestria, reduzindo-a. Jasmand *et al.* (2012) encontraram evidências de que o uso de rotinas para o atendimento ao cliente, uma característica similar ao direcionamento das atividades no controle por comportamento, interfere negativamente na relação entre os modos regulatórios e o comportamento ambidestro. Assim, propomos que o sistema de controle baseado em comportamento (*vs.* resultado) diminui (*vs.* aumenta) o efeito da orientação para locomoção no comportamento ambidestro. Logo:

**H<sub>3</sub>:** O sistema de controle baseado em comportamento modera o efeito da orientação para locomoção no comportamento ambidestro. Isto é, o sistema de controle baseado em comportamento (*vs.* resultado) reduz (*vs.* amplifica) o efeito da orientação para locomoção no comportamento ambidestro.

### **Efeito do comportamento ambidestro no desempenho**

Nas atividades de provisão de serviços e nas atividades de *cross-/up-selling* há grande interação com o cliente, o que pode gerar frequentes oportunidades de vendas. Ao atuar na área de serviços, o funcionário tem acesso às informações dos clientes disponíveis na organização, facilitando o entendimento das suas necessidades e experiências (Yu *et al.*, 2013). Com as informações em mente, a venda tende a ser adaptativa e orientada ao cliente, oferecendo produtos que sejam congruentes com sua necessidade (Verbeke, Dietz, & Verwaal, 2011). Em outras palavras, ao fazer a adaptação às demandas do cliente, o funcionário cria valor via informação, tornando-se um forte direcionador do volume de vendas por meio do aumento na intenção de compra do cliente (Homburg, Müller, & Klarmann, 2011). Do mesmo modo, ao lidar satisfatoriamente com a atividade de provisão de serviços (Yu *et al.*, 2013), o funcionário pode receber uma avaliação favorável do cliente, o que pode influenciar também o resultado de vendas futuras por meio da confiança (Jasmand *et al.*, 2012). Portanto, espera-se uma relação positiva entre comportamento ambidestro e desempenho.

**H<sub>4</sub>:** O comportamento ambidestro do funcionário da linha de frente se relaciona positivamente com o seu desempenho com vendas.

### **A moderação-mediada do sistema de controle**

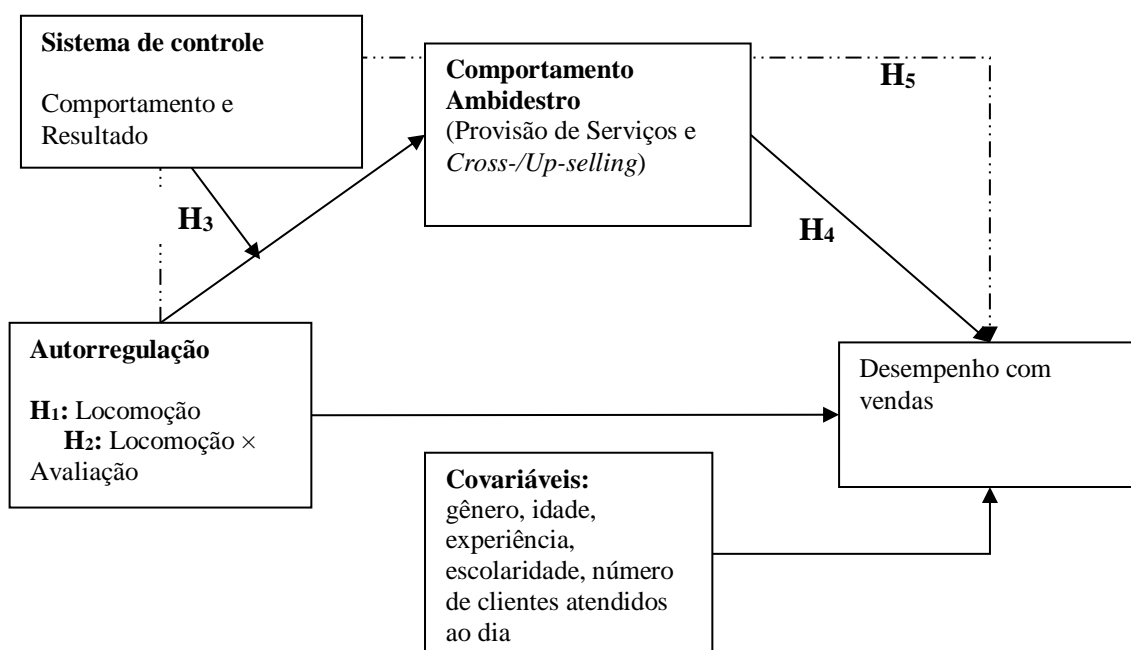
Sugere-se agora uma relação moderada-mediada (Hayes, 2013) da locomoção no desempenho por meio do sistema de controle. Espera-se uma relação indireta da locomoção no desempenho via ambidestria, uma vez que a proatividade tende a facilitar o engajamento simultâneo nas atividades ambidestras de provisão de serviços e de *cross-/up-selling*, as quais, por sua vez, impactam positivamente no desempenho de vendas. Acredita-se também que o efeito mediador da ambidestria na relação entre locomoção e desempenho varia conforme o sistema de controle.

Essa variabilidade ocorre, pois o sistema de controle por comportamento depende mais da normatização e da padronização das atividades (Oliver & Anderson, 1994), reduzindo a flexibilidade (Gibson & Birkinshaw, 2004) do sujeito em executar determinada estratégia. Por um lado, quando houver um sistema de controle por comportamento, espera-se uma mediação da ambidestria, fazendo com que a locomoção tenha menor impacto no desempenho. Por outro lado, quando houver um sistema

de controle por resultado, espera-se novamente uma mediação da ambidestria, porém fazendo com que a locomoção tenha maior impacto no desempenho. O sistema de controle por resultado é focado mais nos fins (Anderson & Oliver, 1987), gerando mais autonomia nas atividades do funcionário, que pode adotar diferentes estratégias ambidestras de provisão de serviços e de *cross-/up-selling*, objetivando melhorar os resultados em vendas, sem ponderar os meios. Portanto, espera-se que o efeito mediador da ambidestria na relação entre locomoção e desempenho dependa dos dois níveis do sistema de controle. Logo:

**H<sub>5</sub>:** O sistema de controle modera a relação mediada locomoção-ambidestria-desempenho.

A partir das hipóteses propostas constituiu-se o modelo conceitual apresentado na Figura 1. O modelo propõe uma relação direta entre o nível de locomoção e o comportamento ambidestro do indivíduo (H<sub>1</sub>). Sugere-se que essa relação seja moderada pelo nível de avaliação do funcionário (H<sub>2</sub>) e pelo sistema de controle (H<sub>3</sub>). Espera-se que o comportamento ambidestro do indivíduo gere um efeito positivo no desempenho com vendas (H<sub>4</sub>) e que a ambidestria medie o efeito interativo de locomoção × sistema de controle no desempenho com vendas (H<sub>5</sub>).



**Figura 1.** Modelo Conceitual Proposto

A seta pontilhada é a moderação-mediada; a seta contínua é a relação direta.

## Metodologia

## Procedimentos

O levantamento dos dados foi realizado com atendentes de laboratório de análises clínicas. A empresa possui mais de 400 funcionários, atua em mais de 15 Estados e foi fundada em meados da década de 70. Os atendentes pesquisados trabalhavam em 10 diferentes unidades de atendimento direto ao público, espalhadas em cidades da região Sul do Brasil. Os atendentes são funcionários da linha de frente e são responsáveis, especialmente, pelas atividades de provisão de serviços, como agendar exames, informar os procedimentos de preparação para o exame, tirar dúvidas e dar apoio aos planos de saúde. Contudo, esses funcionários são impelidos também a buscar novas oportunidades de vendas e atividades de *cross-/up-selling*, como comercializar exames que não são cobertos pelos planos de saúde

(exemplos recentes são exames para detectar o vírus Zika e a gripe H1N1) ou sugerir a realização de exames adicionais não solicitados pelo cliente ou pelo médico. A atividade de provisão de serviços em conjunto com as atividades de *cross-/up-selling* pressupõe a exigência do comportamento ambidestro.

### Coleta de dados

A coleta de dados com os atendentes laboratoriais foi realizada por meio de um questionário online. Após validação do conteúdo e de *face* do questionário, uma gestora da empresa foi responsável por distribuí-los aos atendentes e coletar os dados. A pesquisa contou com a colaboração dos responsáveis das unidades, que divulgaram e deram suporte aos funcionários de linha de frente. Junto com o link para pesquisa, foi encaminhada uma carta assinada pelos gestores explicando a importância e os objetivos da pesquisa, garantindo, assim, o anonimato das respostas. Cinco ondas de e-mails foram enviadas, preservando o espaço de uma semana. Ao final, a amostra é composta por 118 respondentes, dos quais 78% são mulheres, 90,7% concluíram apenas o ensino médio, com idade média de 28,7 anos ( $dp = 6,9$ ) e tempo médio de trabalho na empresa de 2,5 anos ( $dp = 2,8$ ).

### Medidas

A utilização das escalas foi precedida da técnica de tradução reversa e da validação de conteúdo por especialistas e são apresentadas no Apêndice. Todas as escalas utilizadas são intervalares, não comparativas, do tipo *Likert* de 7 pontos e ancoradas em 1=Discordo Totalmente até 7=Concordo Totalmente.

O comportamento ambidestro é definido como o engajamento simultâneo do funcionário nas atividades de provisão de serviços e *cross-/up-selling*. A escala utilizada foi adaptada de Jasmand *et al.* (2012) e é composta por 12 itens que se agrupam em duas dimensões: provisão de serviços e *cross-/up-selling*. A variável comportamento ambidestro foi constituída pela multiplicação das duas dimensões, conforme sugerido por Gibson e Birkinshaw (2004), Patterson, Yu e Kimpakorn (2014), Jasmand *et al.* (2012), Yu *et al.* (2013, 2015) e adotado pela maioria dos estudos sobre ambidestria representados na meta-análise elaborada por Junni *et al.* (2013).

A orientação para locomoção é definida como a preferência para o movimento, ação e perseguição dos objetivos e reflete o desejo de escolher qualquer atividade para trabalhar em vez de ficar parado (Kruglanski *et al.*, 2000). A orientação para avaliação é definida como a preferência em ponderar ações, ajuizar rotinas e julgar meios para agir (Kruglanski *et al.*, 2016). Para mensurar locomoção e avaliação, 14 indicadores da escala desenvolvida por Kruglanski *et al.* (2000) foram utilizados.

O sistema de controle é definido como uma série de procedimentos organizacionais para monitoramento, direcionamento, avaliação e compensação dos funcionários (Anderson & Oliver, 1987). Operacionalmente, o sistema de controle de vendas foi constituído por um *continuum* ao longo de dois extremos condizente com os estudos de Oliver e Anderson (1994) e Ahearne *et al.* (2010, 2013). Para tanto, os dados obtidos na dimensão de controle por comportamento foram subtraídos dos dados da dimensão de controle por resultado (Ahearne, Rapp, Hughes, & Jindal, 2010), sendo o sistema de controle por resultados representado por valores negativos, enquanto o sistema de controle por comportamento é representado por valores positivos. O sistema de controle de vendas foi mensurado por uma escala constituída de 8 itens divididos igualmente entre as duas dimensões. Os itens foram elaborados com base no estudo de Ahearne *et al.* (2010, 2013).

Os itens para mensurar o desempenho em vendas (3 itens) foram adaptados do trabalho de Verhoef e Leeftang (2009) e referem-se à percepção do funcionário quanto aos seus resultados de vendas e cumprimento das metas. Portanto, o desempenho em vendas foi mensurado por meio de uma escala subjetiva (Junni *et al.*, 2013). Variáveis de controle a respeito das características do funcionário também foram coletadas, sendo: idade, tempo de atuação na empresa, gênero, grau de escolaridade e a quantidade de clientes atendidos diariamente.

## Análise dos dados

Inicialmente, devido ao tamanho da amostra, analisamos a normalidade dos dados a partir das medidas de assimetria (*sk*) e curtose (*ku*) (Marôco, 2010). Os maiores valores encontrados foram  $sk = 1,86$  e  $ku = 4,81$ , abaixo dos padrões estabelecidos em Marôco (2010), permitindo pressupor a normalidade dos dados. Posteriormente, as escalas foram submetidas aos testes de validade e confiabilidade. A validade fatorial foi auferida por meio da técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) realizada no *software* IBMS SPSS Amos v. 20. Dois itens da escala de avaliação e dois itens da escala de provisão de serviços foram removidos por apresentarem baixas cargas fatoriais ( $\lambda < 0,50$ ). Após tais exclusões, os índices de ajustamento do modelo foram:  $\chi^2/g1 = 1,63$ ,  $p < 0,00$ ; CFI = 0,84; GFI = 0,70; TLI = 0,81; RMSEA = 0,07,  $p < 0,00$ .

Para atestar a validade convergente e discriminante das escalas, foi calculado o índice de variância extraída média (AVE) e comparado com o poder de explicação das demais variáveis extraídas dos coeficientes de correlação (Fornell & Larcker, 1981). Os resultados estão apresentados na Tabela 2. A escala de orientação para avaliação foi a única a apresentar o índice da variância extraída inferior ao padrão (AVE < 0,50), contudo, não houve nenhum coeficiente de correlação superior à raiz quadrada do índice AVE, permitindo atestar a validade discriminante da escala. Para as demais escalas, não houve nenhuma violação aos testes de validade discriminante e convergente. Por fim, o índice de confiabilidade composta (CR) foi calculado atestando a confiabilidade das escalas.

Tabela 2

### Coefficientes de Correlação e Estatística Descritiva

Construtos	1	2	3	4	5	6	7
1 Avaliação	1,00						
2 Locomoção	0,09	1,00					
3 Sistema Contr. Comport.	0,24**	0,25**	1,00				
4 Sistema Contr. Resultado	0,32**	0,44**	0,71**	1,00			
5 Prov. Serviços	0,22**	0,36**	0,30**	0,39**	1,00		
6 Venda <i>Cross-/Up-selling</i> .	-0,06	0,38**	0,11	0,08	0,37**	1,00	
7 Desempenho	0,07	0,20**	0,07	0,10	0,28**	0,26**	1,00
Confiabilidade Composta (CR)	0,81	0,91	0,85	0,88	0,80	0,88	0,63
Variância Extraída Média (AVE)	0,47	0,61	0,60	0,66	0,59	0,56	0,65
Raiz AVE	0,69	0,78	0,77	0,81	0,77	0,75	0,81
Média do Construto	4,30	5,86	5,58	5,25	5,74	6,26	5,83
Desvio Padrão	1,39	0,94	1,22	1,39	1,08	0,72	0,91

Nota. \*\*  $p < 0,01$ .

Auferidas a validade e confiabilidade das escalas, os dados foram imputados do *software* Amos para o SPSS, processo que deu origem às variáveis latentes calculadas a partir das cargas fatoriais. Para análise, as variáveis foram padronizadas via *z-score*, objetivando facilitar a interpretação dos dados e reduzir a multicolinearidade nas análises de moderação (Whisman & McClelland, 2005), e, posteriormente, foram submetidas à técnica de regressão linear múltipla para o teste das hipóteses.

## Resultados

Para testar as hipóteses H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> e H<sub>4</sub>, três modelos de regressão foram criados conforme *framework* teórico. Os dois primeiros modelos objetivaram explicar o comportamento ambidestro e o terceiro modelo avaliou o impacto do comportamento ambidestro no desempenho. Os resultados estão descritos na Tabela 3.

Tabela 3

### Coefficientes de Regressão dos Antecedentes e Consequentes do Comportamento Ambidestro

Variáveis Independentes	Modelo 1 Ambidestria		Modelo 2 Ambidestria		Modelo 3 Desempenho	
	Beta ( $\beta$ )	t Valor	Beta ( $\beta$ )	t Valor	Beta ( $\beta$ )	t Valor
<b>Variáveis de Controle</b>						
Idade Funcionário	-0,012	-0,957	-0,012	-0,989	0,022	1,666
Experiência	0,006	2,384*	0,006	2,515*	0,003	1,112
Gênero (0 feminino)	-0,258	-1,328	-0,284	-1,517	-0,159	-0,797
Escolaridade	-0,027	-0,164	-0,021	-0,137	-0,132	-0,786
Número de Clientes por dia	0,004	1,068	0,005	0,968	0,003	0,918
<b>Efeitos de Primeira Ordem</b>						
Locomoção (H <sub>1</sub> )	0,469	5,163**	0,631	6,282**	0,341	3,302**
Avaliação	0,020	0,836	-0,002	-0,026	0,020	0,208
Sistema de controle	-0,123	-1,179	-0,116	-1,163	0,125	1,166
Comportamento Ambidestro (H <sub>4</sub> )					0,286	2,930**
<b>Interações Duplas</b>						
Locomoção × Aval. (H <sub>2</sub> )			0,017	0,155		
Locomoção × Sist. Controle (H <sub>3</sub> )			-0,259	-3,314*		
R <sup>2</sup> Ajustado	0,300		0,408		0,329	
Multicolinearidade (VIF) <sup>a</sup>	1,815		1,946		1,715	
F (Modelo)	7,265		7,395		5,881	

**Nota.** ( $\beta$ ) = Coeficientes não padronizados de regressão.

<sup>a</sup> Maior valor para o modelo.

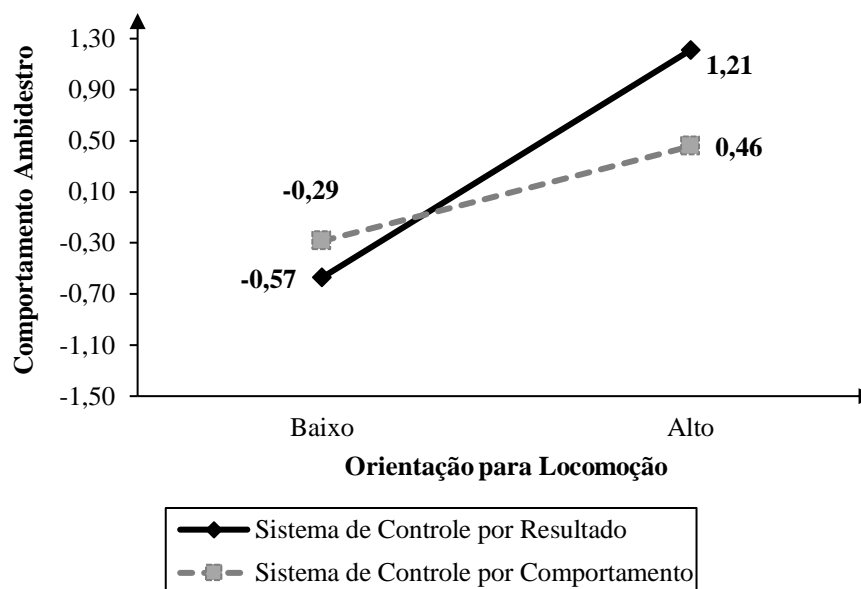
\*  $p < 0,05$  e \*\*  $p < 0,01$ .

No primeiro modelo, os efeitos diretos das variáveis de controle e das variáveis independentes foram checados. A relação positiva e significativa entre a locomoção e ambidestria foi encontrada, suportando a hipótese H<sub>1</sub> ( $\beta = 0,469$ ;  $p < 0,01$ ). Os achados estão em conformidade com estudos de Gibson e Birkinshaw (2004) e Raisch *et al.* (2009).

No segundo modelo, os efeitos moderados foram testados (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007; West, Aiken, & Krull, 1996), objetivando verificar as hipóteses H<sub>2</sub> e H<sub>3</sub>. Os achados indicam não haver moderação da avaliação na relação entre a locomoção e o comportamento ambidestro ( $\beta = 0,017$ ;  $p = NS$ ), rejeitando a hipótese H<sub>2</sub>.

Para a hipótese H<sub>3</sub>, sugeriu-se que a variável sistema de controle modera a relação entre locomoção e ambidestria, alterando a direção da relação. O achado foi significativo e o coeficiente de

regressão negativo ( $\beta = -0,259$ ;  $p < 0,05$ ), indicando um favorecimento da relação quando há o sistema de controle por resultado. O resultado desse efeito moderado foi representado graficamente na Figura 2. Para tanto, foram estimados valores para o nível de comportamento ambidestro, considerando altos (média + 1 desvio padrão) e baixos (média - 1 desvio padrão) os valores de locomoção e do sistema de controle, conforme sugerido por West, Aiken e Krull (1996). Para o sistema de controle, ressaltamos que baixos (vs. altos) valores representam o sistema de controle por resultado (vs. controle por comportamento).



**Figura 2.** Efeito Moderador Duplo do Comportamento Ambidestro na Relação Locomoção-Desempenho

Tanto para o sistema de controle por comportamento como para o sistema de controle por resultado, a relação entre locomoção e o comportamento ambidestro é positiva. Entretanto, a inclinação da reta é mais acentuada quando o sistema de controle é por resultado, o que permite suportar a hipótese H<sub>3</sub>. Esse fenômeno pode ocorrer, pois um sistema de controle por resultado representa um contexto com menor barreira para ação, favorecendo o funcionário com alto nível de locomoção (Kruglanski *et al.*, 2000; Pierro *et al.*, 2006).

No terceiro modelo, em que a variável dependente foi o desempenho do funcionário, os achados indicaram uma relação positiva e significativa entre a ambidestria e o desempenho ( $\beta = 0,286$ ;  $p < 0,001$ ), suportando a hipótese H<sub>4</sub>. Ou seja, ao se engajar simultaneamente em ambas as atividades, o funcionário se beneficia de informações durante a prestação de serviços, podendo gerar oportunidades de *cross-/up-selling* congruentes com a necessidade do cliente (Jasmand *et al.*, 2012). Esses achados ampliam os resultados encontrados no campo da ambidestria organizacional (Gibson & Birkinshaw, 2004; Junni *et al.*, 2013), aplicando-os para a ambidestria individual.

Para examinar a relação de moderação-mediada proposta na hipótese H<sub>5</sub>, utilizou-se o modelo 7 da macro PROCESS para o *software* SPSS (Hayes, 2013; Preacher *et al.*, 2007). Um modelo de efeito indireto condicional foi criado para testar o efeito da locomoção no desempenho com vendas mediado pelo comportamento ambidestro e condicionado pelo nível do sistema de controle. Os resultados estão descritos na Tabela 4.



Tabela 4

**Efeito Mediador do Comportamento Ambidestro na Relação entre Orientação à Locomoção e Desempenho Moderada pelo Sistema de Controle**

Construtos	Desempenho com Vendas					p-valor
	$\beta$	Boot SE	Limite Inferior	Limite Superior	Hayes	
<b>Efeito Indireto Não Condicional</b>						
Efeito mediado	0,141	0,071	0,037	0,338	2,554	0,011
<b>Efeito Indireto Condicional</b>						
Contr. por Resultado	0,240	0,123	0,045	0,543		
Híbrido	0,170	0,083	0,032	0,368		
Contr. por Comportamento	0,100	0,059	0,020	0,270		

**Nota.** 10.000 *bootstrap* estimativas para o efeito indireto. Boot SE = Erro padronizado. ( $\beta$ ) = Coeficientes não padronizados de regressão.

A interpretação dos coeficientes de regressão indica que há um efeito indireto da locomoção no desempenho mediado pelo comportamento ambidestro ( $\beta = 0,141$ ;  $p < 0,011$ ). Quando a variável moderadora sistema de controle é inserida, os resultados demonstram uma redução de efeito indireto da locomoção na medida em que o sistema de controle varia de orientado ao resultado ( $\beta_{SC\text{Resultado}} = 0,240$ ) para orientado ao comportamento ( $\beta_{SC\text{Comportamento}} = 0,100$ ). Nota-se que para os efeitos indiretos condicionais (Hayes, 2013), os intervalos de confiança não compreendem o valor zero (Preacher *et al.*, 2007), portanto, suportam o efeito mediado-moderado do sistema de controle na adoção da ambidestria. Nesse sentido, quanto maior é o nível de locomoção do indivíduo e o sistema de controle for por resultado, maior é o desempenho, sendo que essa relação é mediada pela ambidestria.

**Considerações Teóricas**

De acordo com a teoria da ambidestria, uma organização ambidestra é enraizada na habilidade dos funcionários de atenderem diferentes demandas e de decidirem sobre a melhor forma de aplicar os esforços e recursos na busca pelos objetivos simultâneos (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch *et al.*, 2009; Yu *et al.*, 2013). Contudo, como apontado por Junni *et al.* (2013) e Bonesso, Gerli e Scapolan (2014), muitos estudos se dedicaram a estudar a ambidestria no nível organizacional e não no nível individual. O presente trabalho avança na teoria da ambidestria ao propor um novo contexto que combina elementos individuais, como o modo regulatório do funcionário, com elementos organizacionais, como o sistema de controle de vendas. Nesse sentido, quatro contribuições são sugeridas.

Primeiro, os achados denotam uma relação positiva entre o nível de locomoção do funcionário e o seu comportamento ambidestro. De acordo com a teoria do modo regulatório (Pierro *et al.*, 2006), um indivíduo com alto nível de locomoção apresenta uma forte orientação para a ação, procurando eliminar o mais rápido possível barreiras para executá-la (Kruglanski *et al.*, 2000). Esse alto grau de proatividade favorece a realização das atividades simultâneas de provisão de serviços e de *cross-/up-selling* (Jasmand *et al.*, 2012), ou seja, leva o funcionário a encarar tarefas desafiadoras, como é a ambidestria (Yu *et al.*, 2015).

Segundo, o trabalho traz a contribuição de examinar a relação entre o sistema de controle organizacional (Oliver & Anderson, 1994) e a ambidestria individual, demonstrando que um sistema de controle orientado para o resultado favorece mais a relação entre orientação para locomoção e o comportamento ambidestro. Por meio de um sistema de controle por resultado, o funcionário tende a ser



fortemente direcionado e monitorado por seus superiores em relação aos fins e conquistas (Miao & Evans, 2013), favorecendo a autonomia do indivíduo em decidir a melhor estratégia para cumprimento de suas atividades e dos objetivos (Jasmand *et al.*, 2012; Yu *et al.*, 2013).

Terceiro, os achados suportam a relação positiva entre o comportamento ambidestro do funcionário e o desempenho com vendas. Como proposto pela teoria da ambidestria (Gibson & Birkinshaw, 2004), o balanceamento entre as atividades simultâneas conduz ao sucesso nos resultados, em detrimento do foco demasiado em apenas um grupo de atividades, o que pode levar a um estado de desequilíbrio e prejudicar o desempenho (March, 1991). Ao manter altos níveis de dedicação nas atividades simultâneas de provisão de serviços e de *cross-/up-selling* (Junni *et al.*, 2013), é possível, ao funcionário de linha de frente, oferecer um suporte mais orientado ao cliente (Verbeke *et al.*, 2011) e gerar um maior grau de satisfação (Yu *et al.*, 2015) e de comportamento recíproco no cliente (Homburg *et al.*, 2011).

Quarto, este estudo mostra um efeito mediador do comportamento ambidestro na relação entre a locomoção e o desempenho em vendas condicionado ao sistema de controle de vendas. A orientação para locomoção do funcionário impacta indiretamente o desempenho com vendas por meio do comportamento ambidestro. Contudo, esse efeito indireto é maior no contexto em que há um sistema de controle de vendas por resultado. Esse achado é inovador por propor um modo condicional, no qual a relação locomoção-ambidestria-desempenho é condicionada a um elemento organizacional, o sistema de controle da empresa. Estudos anteriores analisaram fatores antecedentes e consequentes da ambidestria no nível individual, porém, não discutiram o papel mediador (DeCarlo & Lam, 2015; Jasmand *et al.*, 2012; Patterson *et al.*, 2014; Yu *et al.*, 2013) ou, quando o fizeram (Gibson & Birkinshaw, 2004), não consideraram os elementos individuais. Diante de tais lacunas e considerando que o desenvolvimento da ambidestria se dá pela interação entre as características contextuais e individuais em uma organização, nós mostramos um efeito condicional indireto da locomoção no desempenho via ambidestria, que é dependente do sistema de controle organizacional.

## Considerações Gerenciais

Os achados deste estudo contribuem com as organizações orientadas para a ambidestria, pois revelam informações importantes sobre o perfil do funcionário, que pode favorecer o comportamento ambidestro. Entender como as diferentes combinações dos modos regulatórios (locomoção *vs.* avaliação) se relacionam com o comportamento ambidestro permite às organizações a melhora no processo de recrutamento e seleção, bem como a forma de gerir e incentivar seu quadro de pessoal. Laboratórios e outras unidades de atendimento aos clientes devem procurar por indivíduos que sejam proativos, que lidam melhor com os desafios simultâneos e que pensam nas implicações das atividades que lhe são designadas. Ademais, as organizações devem buscar uma forma de monitorar e controlar os funcionários, oferecendo certo nível de flexibilidade e autonomia para escolherem a melhor forma de alocar seus recursos ambidestros nas atividades.

Normalmente as atividades de prestação de serviços contam com formas normatizadas de atendimento ao cliente, além de processos e soluções padronizados. No entanto, deve haver flexibilidade para que o funcionário execute a função, tal como uma menor formalidade na relação com os clientes, especialmente na explicação de produtos, planos ou serviços mais técnicos.

## Estudos futuros e limitações

Não foi objetivo deste estudo comparar os níveis de ambidestria dos indivíduos por tipo de indústria. Estudos futuros podem se dedicar a esse tema, identificando diferenças entre empresas de serviços, de manufaturas e de comércios, ou até mesmo em subdivisões desses grupos. Variáveis ambientais externas, como o grau de competitividade e o grau de incerteza do mercado podem ser objetos de novos estudos sobre a ambidestria individual.

Estudos futuros podem investigar também o efeito de outras variáveis ambientais internas, como os tipos de liderança, na relação entre as características dos funcionários e o comportamento ambidestro. Por exemplo, Benjamin e Flynn (2006) identificaram que líderes transformacionais, ao enfatizarem o movimento de um Estado para outro, proporcionam mais autonomia a seus liderados, favorecendo aqueles com perfil de locomoção. Líderes transacionais focam mais na realização de tarefas em troca de recompensas, portanto, exercem um maior monitoramento e direcionamento das ações de seus liderados (Benjamin & Flynn, 2006), implicando uma avaliação mais constante e próxima e motivando mais aqueles com perfil de avaliação. Neste trabalho foi encontrada relação positiva entre a locomoção e o comportamento ambidestro, portanto, é de se esperar que líderes transformacionais influenciem essa relação. Aliás, Schmitz, Lee e Lilien (2014) encontraram evidências empíricas de que esse tipo de liderança exerce influência positiva nas atividades de provisão de serviços e de *cross-/up-selling*.

O presente trabalho tem a limitação de não explorar uma nova ramificação no sistema de controle proposta por Miao e Evans (2012, 2013, 2014). Além dos sistemas de controle por resultado e por comportamento, os autores sugerem a existência dos controles por atividades e por capacidade e analisam os efeitos das diferentes combinações no desempenho. Esses tipos de sistemas de controle podem ser explorados em estudos futuros. Além do mais, esta pesquisa tem a limitação de utilizar uma única fonte de coleta de dados. Os dados foram coletados com funcionários de linha de frente, que lidam diretamente com o cliente e, por exemplo, não foram mesclados com dados dos funcionários de linha de fundo, que trabalham internamente em rotinas e procedimentos também relevantes para gerar valor na prestação do serviço. Trabalhos futuros considerando multiníveis podem superar essa limitação.

## Referências

- Ahearne, M., Haumann, T., Kraus, F., & Wieseke, J. (2013). It's a matter of congruence: How interpersonal identification between sales managers and salespersons shapes sales success. *Journal of Academy Marketing Science*, 41(1), 625-648. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-013-0333-x>
- Ahearne, M., Rapp, A., Hughes, D. E., & Jindal, R. (2010). Managing sales force product perceptions and control systems in the success of new product introductions. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 764-776. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.47.4.764>
- Amato, C., Pierro, A., Chirumbolo, A., & Pica, G. (2014). Regulatory modes and time management: How locomotors and assessors plan and perceive time. *International Journal of Psychology*, 49(3), 192-199. <http://dx.doi.org/10.1002/ijop.12047>
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88. <http://dx.doi.org/10.2307/1251249>
- Avnet, T., & Higgins, E. T. (2003). Locomotion, assessment, and regulatory fit: Value transfer from "how" to "what". *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(5), 525-530. [http://dx.doi.org/10.1016/S0022-1031\(03\)00027-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0022-1031(03)00027-1)
- Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 216-230. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.01.008>
- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, 32(3), 392-405. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.003>

- DeCarlo, T. E., & Lam, S. K. (2015). Identifying effective hunters and farmers in the salesforce: A dispositional–situational framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 415-439. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-015-0425-x>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <http://dx.doi.org/10.2307/20159573>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75(2), 55-74. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.75.2.55>
- Jasmand, C., Blazevic, V., & Ruyter, K. de (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.10.0448>
- 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. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., & Higgins, E. T. (2016). Experience of time by people on the go: A theory of the locomotion–temporality interface. *Personality and Social Psychology Review*, 20(2), 100-117. <http://dx.doi.org/1088868315581120>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.79.5.793>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. PêroPinheiro: ReportNumber.
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2012). Effects of formal sales control systems: A combinatory perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), 181-191. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2011.09.002>
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: A job demands–resources perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 73-90. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-012-0315-4>
- Miao, C. F., & Evans, K. R. (2014). Motivating industrial salesforce with sales control systems: An interactive perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 1233-1242. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.04.007>
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Zou S. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems—Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417-425. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.005>

- Mullins, R. R., Aharne, M., Lam, S. K., Hall, Z. R., & Boichuk, J. P. (2014). Know your customer: how salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. *Journal of Marketing*, 78(6), 38-58. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.13.0300>
- Oliver, R. L., & Anderson E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67. <http://dx.doi.org/10.2307/1251916>
- Patterson, P., Yu, T., & Kimpakorn, N. (2014). Killing two birds with one stone: Cross-selling during service delivery. *Journal of Business Research*, 67(9), 1944-1952. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.013>
- 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. <http://dx.doi.org/10.1002/per.600>
- Pierro, A., Leder, S., Mannetti, L., Higgins, E. T., Kruglanski, A. W., & Aiello, A. (2008). Regulatory mode effects on counterfactual thinking and regret. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(2), 321-329. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2007.06.002>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227. <http://dx.doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting return on quality: revenue expansion, cost reduction, or both? *Journal of Marketing*, 66(4), 7-24. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.66.4.7.18515>
- Sarkees, M., Hulland, J., & Prescott, J. (2010). Ambidextrous organizations and firm performance: The role of marketing function implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 18(2), 165-184. <http://dx.doi.org/10.1080/09652540903536982>
- Schmitz, C., Lee, Y. C., & Lilien, G. L. (2014). Cross-selling performance in complex selling contexts: an examination of supervisory-and compensation-based controls. *Journal of Marketing*, 78(3), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1509/jm.12.0421>
- Silva, J. D., Vieira, V. A., & Faia, V. S. (2015). Quando o sistema de controle enfraquece o desempenho com vendas. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, 14(1), 1-17. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v14i1.2816>
- Söderlund, M. (2013). Positive social behaviors and suggestive selling in the same service encounter. *Managing Service Quality*, 23(4), 305-320. <http://dx.doi.org/10.1108/MSQ-03-2013-0045>
- Van der Borgh, M., & Schepers, J. J. L. (2014). Do retailers really profit from ambidextrous managers? The impact of frontline mechanisms on new and existing product selling performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 710-727. <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12158>
- Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73(2), 14-37. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.2.14>

- Vieira, V. A., Pires, D., & Galeano, R. (2013). Determinantes do desempenho empresarial e das vendas cruzadas no varejo. *Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 565-579. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020130605>
- Vieira, V. A., Rosa, M. A. G., & Faia, V. S. (2016). A mediação da ambidestria do vendedor na relação entre estresse e desempenho. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(2), 249-268. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_1777.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1777.pdf). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150339>
- West, S. G., Aiken, L. S., & Krull, J. L. (1996). Experimental personality designs: Analyzing categorical by continuous variable interactions. *Journal of Personality*, 64(1), 1-48. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00813.x>
- Whisman, M. A., & McClelland, G. H. (2005). Designing, testing, and interpreting interactions and moderator effects in family research. *Journal of Family Psychology*, 19(1), 111-120. <http://dx.doi.org/10.1037/0893-3200.19.1.111>
- Yu, T., Patterson, P. G., & de Ruyter, K. (2013). Achieving service-sales ambidexterity. *Journal of Service Research*, 16(1), 52-66. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670512453878>.
- Yu, T., Patterson, P. G., & de Ruyter, K. (2015). Converting service encounters into cross-selling opportunities: Does faith in supervisor ability help or hinder service-sales ambidexterity? *European Journal of Marketing*, 49(3/4), 491-511. <http://dx.doi.org/10.1108/EJM-10-013-0549>

## Dados dos Autores

Valter da Silva Faia

Av. Colombo 5790, 87020-900, Maringá, PR, Brasil. E-mail: [valterfaia@gmail.com](mailto:valterfaia@gmail.com)

Juliano Domingues Silva

Av. Colombo 5790, 87020-900, Maringá, PR, Brasil. E-mail: [jdomingues8@gmail.com](mailto:jdomingues8@gmail.com)

Valter Afonso Vieira

Av. Colombo 5790, 87020-900, Maringá, PR, Brasil. E-mail: [valterafonsovieira@gmail.com](mailto:valterafonsovieira@gmail.com)

## APÊNDICE

### Operacionalização das Escalas

#### Provisão de serviços (Jasmand *et al.*, 2012)

- . Costumo acalmar os clientes que tenham reclamações sobre os produtos adquiridos.
- . Costumo fornecer soluções para as preocupações dos clientes relacionadas aos produtos que eles possuem ou adquiriram atualmente.
- . Tendo identificado o problema exato dos clientes, eu os resolvo de uma maneira confiável.
- . Costumo ouvir atentamente os clientes a fim de tomar as medidas apropriadas.
- . Costumo prestar atenção às queixas dos clientes para respondê-las corretamente.
- . Certificar-me de que eu entendi completamente a razão pela qual os clientes me procuraram me permite ajudá-los de uma forma melhor.

#### Cross-/up-selling (Jasmand *et al.*, 2012)

- . Costumo coletar o máximo possível de informações das necessidades apresentadas pelo cliente e, assim, promover todos os esclarecimentos de dúvidas necessários para um atendimento completo.
- . Procuo identificar boas formas de familiarizá-los com outros produtos/serviços prestados de modo a satisfazer suas necessidades.
- . Costumo fazer perguntas para avaliar a possibilidade de oferecer outro produto/exame atendido pelo Grupo em outros segmentos (produto adicional).
- . Eu dificilmente perco uma boa oportunidade para informá-los sobre um produto/serviço dos quais eles poderiam se beneficiar.
- . Costumo oferecer um produto adicional que satisfaça melhor as necessidades deles.

#### Sistema de controle por comportamento (Ahearne *et al.*, 2010, 2013)

- . Meu gestor direto me informa sobre a política de atendimento institucional que é esperada que eu realize.
- . Meu gestor direto monitora minhas atividades de atendimento ao cliente.
- . Se meu gestor direto sente que eu preciso ajustar minhas atividades de atendimento, ele me informa sobre isso.
- . Se eu realizo minhas atividades de atendimento de forma assertiva e eficaz, meu gestor me elogia.

#### Sistema de controle por resultado (Ahearne *et al.*, 2010, 2013)

- . Meu gestor direto me informa sobre o nível de atendimento que eu devo atingir.
- . Eu recebo *feedback* do meu gestor direto sobre o meu cumprimento das expectativas de atendimento.
- . Eu recebo *feedback* de todas as reclamações referente a clientes que eu atendo com o objetivo de melhorar o processo.



- . Sou reconhecido pelo meu gestor direto se eu superar as expectativas de desempenho de atendimento.

#### **Locomoção (Kruglanski *et al.*, 2000)**

- . Eu não me importo de fazer as coisas mesmo que envolva um esforço extra.
- . Sinto-me animado(a) quando estou prestes a atingir uma meta.
- . Eu gosto de participar das coisas ativamente, mais do que apenas assistir e observar.
- . Quando eu decido fazer uma coisa, eu não posso esperar para começar.
- . No momento em que completo uma tarefa, eu já tenho uma próxima em mente.
- . Grande parte do tempo, meus pensamentos estão ocupados com a tarefa que eu desejo completar.
- . Quando eu começo a fazer alguma coisa, eu costumo perseverar até terminá-la.

#### **Avaliação (Kruglanski *et al.*, 2000)**

- . Gasto grande parte do tempo listando minhas características positivas e negativas.
- . Gosto de avaliar os planos de outras pessoas.
- . Eu frequentemente me comparo com as outras pessoas.
- . Costumo criticar o trabalho feito por mim ou por outros.
- . Costumo sentir que estou sendo avaliado pelos outros.
- . Sou muito autocrítico e autoconsciente sobre as coisas que eu digo.
- . Quando conheço uma nova pessoa, costumo avaliar quão bom ela é em várias dimensões (por exemplo, aparência, realizações, *status* social, roupas).

#### **Desempenho (Verhoef & Leeflang, 2009)**

- . Em termos de atendimento, eu estou indo muito bem.
- . Minhas metas de atendimento são cumpridas frequentemente.
- . Em termos de resultados e minha contribuição para a empresa, eu estou satisfeito.