

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DESIGN ORGANIZACIONAL E AMBIDESTRIA CONTEXTUAL COMO RESPOSTAS ÀS
INOVAÇÕES DISRUPTIVAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM *CONTACT CENTER*

Ligia Maria Silveira Saito

ORIENTADOR: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

Outubro/2020

LIGIA MARIA SILVEIRA SAITO

DESIGN ORGANIZACIONAL E AMBIDESTRIA CONTEXTUAL COMO RESPOSTAS ÀS
INOVAÇÕES DISRUPTIVAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM *CONTACT CENTER*

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado
Profissional em Gestão Organizacional da
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade
Federal de Uberlândia.

Orientação: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

UBERLÂNDIA

2020

ii

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

S158d Saito, Lígia Maria Silveira, 1982-
2020 Design organizacional e ambidestria contextual como respostas às
inovações disruptivas [recurso eletrônico] : um estudo de caso em um
Contact Center / Lígia Maria Silveira Saito. - 2020.

Orientador: Carlos Roberto Domingues.
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de
Uberlândia. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.5503>
Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.

1. Administração. I. Domingues, Carlos Roberto, 1961-, (Orient.). II.
Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-graduação em
Gestão Organizacional. III. Título.

CDU:658

Glória Aparecida – CRB-6/2047


UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
 Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppggo@ufu.br


ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Mestrado Profissional, 58, PPGGO				
Data:	dez de novembro de dois mil e vinte	Hora de início:	15h00	Hora de encerramento:	17:20
Matrícula do Discente:	11822GOM011				
Nome do Discente:	Ligia Maria Silveira Saito				
Título do Trabalho:	<i>Design Organizacional e ambidestria contextual como respostas às inovações disruptivas: um estudo de caso em um contact center</i>				
Área de concentração:	Gestão Organizacional				
Linha de pesquisa:	Gestão Empresarial				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	-				

Reuniu-se, por meio de webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em **Gestão Organizacional**, assim composta: Professores Doutores: **Carlos Roberto Domingues - FAGEN/UFU**, orientador da candidata; Jacqueline Florindo Borges - FAGEN/UFU; Janaína Maria Bueno - FAGEN/UFU e Carlos Ricardo Rossetto - Univali.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. Carlos Roberto Domingues, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu à Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(às) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovada.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de **Mestre**.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e

achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Roberto Domingues, Professor(a) do Magistério Superior**, em 12/11/2020, às 18:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Janaína Maria Bueno, Professor(a) do Magistério Superior**, em 12/11/2020, às 19:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jacqueline Florindo Borges, Professor(a) do Magistério Superior**, em 13/11/2020, às 01:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **CARLOS RICARDO ROSSETTO, Usuário Externo**, em 13/11/2020, às 11:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2375262** e o código CRC **8833A4C6**.

LIGIA MARIA SILVEIRA SAITO

DESIGN ORGANIZACIONAL E AMBIDESTRIA CONTEXTUAL COMO RESPOSTAS ÀS
INOVAÇÕES DISRUPTIVAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM *CONTACT CENTER*

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado
Profissional em Gestão Organizacional da
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade
Federal de Uberlândia.

Orientação: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues

Data de aprovação: __ / __ / __ __.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Carlos R. Domingues – FAGEN/UFU

Prof^a. Dr^a. Janaína Maria Bueno – FAGEN/UFU

Prof^a. Dr^a. Jacqueline F. Borges - FAGEN /UFU

Prof^a. Dr. Carlos Ricardo Rossetto - Universidade
do Vale do Itajaí - UNIVALI

Com todo meu amor, aos meus queridos pais, que em todas as circunstâncias estiveram ao meu lado, me incentivando e acreditando em mim.

AGRADECIMENTOS

Agradecer parece tarefa fácil, porém, devo assumir que não o é. É difícil saber que mesmo as mais belas e sinceras palavras não serão suficientes para exprimir este sentimento. O tempo, o amor, a dedicação e, principalmente, a compreensão de cada um, não poderão ser retribuídos por estas palavras. Eis que me arrisco, então, os meus agradecimentos.

Deus, que sempre me guiou pelo caminho da verdade e da lealdade.

Meus queridos pais, Maria Abadia Faria Silveira Saito e Brasil Hideo Saito, que sempre me amaram incondicionalmente e que sempre deram o seu melhor para que tivéssemos a melhor educação. Minhas queridas tias que, na verdade, deveriam ser por mim chamadas mães, Marlene Faria Silveira e Marta Raquel Faria Silveira. Todos vocês são parte indissociável desta trajetória, a vocês minha eterna gratidão.

Meu querido orientador Carlos Roberto Domingues, que me acolheu e em nenhum momento deixou de acreditar em mim. Sua dedicação e generosidade estarão sempre em minhas memórias. Agradeço por sua paciência, carinho e por sempre me incentivar a refletir, buscando sempre a minha melhor versão. Seu amor pela docência é um exemplo que me serve de referencial. Sentirei falta até das nossas divergências, que tanto me fizeram aprender.

Queridas professoras Janaína Maria Bueno e Jacqueline Borges Florindo, pelos inúmeros ensinamentos, completamente úteis para o enriquecimento de minha pesquisa.

Faculdade de Gestão e Negócios, representada pelos excelentes professores, que nos deram ensinamentos tão relevantes e foram grandes exemplos sobre a docência, a ética e a pesquisa e aos colegas de Mestrado pelo companheirismo e apoio a mim sempre dedicados.

Queridos amigos e colegas de trabalho pela disposição a me auxiliar e a dar contribuições fundamentais ao desenvolvimento de minha pesquisa.

Meus queridos amigos, que, incondicionalmente, me apoiaram e souberam respeitar minhas escolhas e compreenderam minhas angústias, mesmo que isto significasse meu afastamento durante a pesquisa.

Meu amado cãozinho Kin, que foi meu amoroso companheiro nesta jornada de pesquisa.

Com todo meu amor, meus sinceros agradecimentos a todos!

RESUMO

A necessidade de “digitalização” provocou em um Contact Center brasileiro a adoção de respostas estratégicas de mudança, o que permitiu a ela manter os seus benefícios em relação ao alinhamento, ao conhecimento acumulado, à eficiência e à padronização e, ao mesmo tempo, construir os benefícios relativos à adaptabilidade e adquirir as competências e estruturas fundamentais para responder a esta inovação disruptiva. A observação deste fenômeno revelou os desafios de gestão envolvidos, o que motivou a realização deste estudo. Juntamente a isso, uma relevante questão de gestão surgiu, o que instigou a autora a investigá-la: **“Como a inovação disruptiva de “digitalização” impacta o design organizacional e a capacidade de ambidestria contextual de um negócio tradicional maduro de Contact Center?”** Como base teórica foram consultados estudos sobre o Design Organizacional, a Ambidestria Organizacional e sobre a Inovação Disruptiva. Foram ainda vistos estudos sobre os Contact Centers e sobre como eles tem lidado com as inovações. A abordagem metodológica foi qualitativa, de estudo de caso único, com análise documental, entrevistas semiestruturadas, aplicação de formulário de pesquisa e grupo focal, como instrumentos de coleta de dados. Participaram deste trabalho os gestores, responsáveis pelas estratégias e mudanças realizadas, e os participantes afetados diretamente por elas. Para a análise dos dados, os instrumentos foram agrupados em: i) *Epsilon*: destinado à análise de documentos; ii) *Alfa*: destinado à entrevista ao gestor responsável pela estratégia da mudança; iii) *Beta*: destinado à entrevista ao gestor responsável pela implementação da mudança; iv) *Delta*: destinado ao formulário, aplicado aos participantes diretamente afetados e v) *Gama*: destinado ao grupo focal, aplicado a um subgrupo de *Delta*, formado por líderes do grupo. A organização decidiu pela adoção da mudança no design organizacional de apenas uma de suas partes e pela busca da capacidade de ambidestria organizacional. No que diz respeito ao *design*, foi planejado com traços semelhantes aos de uma estrutura adhocrática, conjugada em uma matriz descentralizada, com o objetivo de fomentar a colaboração, a criatividade, o pouco formalismo e a cocriação. Durante as análises realizadas, foi constatada uma evolução da agilidade organizacional, em resposta à “digitalização” e ao aumento do nível de exigência dos consumidores do Contact Center. Foram também percebidas algumas resistências às mudanças empreendidas, sendo este um dos principais efeitos a serem observados pelos gestores na condução de uma mudança deste teor. A despeito da evolução evidente dos elementos de uma estrutura predominantemente adhocrática, foram revelados aspectos de uma estrutura essencialmente burocrática. No que diz respeito à ambidestria, observou-se a produção de um contexto comportamental de alto desempenho, com um enfoque ainda desequilibrado entre o desempenho e o suporte social, o que nos leva à conclusão de que foi adotada uma estratégia de ambidestria contextual, porém, ainda não alcançada.

PALAVRAS-CHAVES: Inovação Disruptiva; Digitalização; Design Organizacional; Adhocracia; Ambidestria Contextual

ABSTRACT

The need for “digitization” caused a Brazilian Contact Center to adopt strategic responses for change, which allowed it to maintain its benefits in relation to alignment, accumulated knowledge, efficiency and standardization and, at the same time, build the benefits related to adaptability and acquiring the fundamental skills and structures to respond to this disruptive innovation. Observing this phenomenon revealed the management challenges involved, which motivated this study. Along with this, a relevant management question arose, which prompted the author to investigate it: “How does the disruptive innovation of “digitization” impact the organizational design and the contextual ambidexterity of a mature traditional Contact Center business?” As a theoretical basis, studies on Organizational Design, Organizational Ambidexterity and Disruptive Innovation were consulted. Studies on Contact Centers and how they have dealt with innovations were also seen. The methodological approach was qualitative, with a single case study, with documentary analysis, semi-structured interviews, application of a research form and focus group, as instruments of data collection. The managers, responsible for the strategies and changes carried out, and the participants directly affected by them participated in this work. For data analysis, the instruments were grouped into: i) Epsilon: intended for document analysis; ii) Alpha: destined to interview the manager responsible for the change strategy; iii) Beta: destined to interview the manager responsible for implementing the change; iv) Delta: intended for the form, applied to directly affected participants and v) Gamma: intended for the focus group, applied to a subgroup of Delta, formed by group leaders. The organization decided to adopt the change in the organizational design of only one of its parts and to seek the capacity for organizational ambidexterity. With regard to design, it was planned with features similar to those of an adhocratic structure, combined in a decentralized matrix, with the aim of fostering collaboration, creativity, little formalism and co-creation. During the analyzes carried out, an evolution of organizational agility was observed, in response to the “digitalization” and the increased level of demand from the Contact Center consumers. Some resistance to the changes undertaken was also perceived, being this one of the main effects to be observed by the managers in the conduction of a change of this content. Despite the evident evolution of the elements of a predominantly adhocratic structure, aspects of an essentially bureaucratic structure were revealed. With regard to ambidexterity, the production of a high performance behavioral context was observed, with a still unbalanced focus between performance and social support, which leads us to the conclusion that a contextual ambidexterity strategy was adopted, however , has not yet been achieved.

KEYWORDS: Disruptive Innovation; Digital Transformation; Organizational Design; Adhocracy; Contextual Ambidexterity

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	xi
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xii
1 INTRODUÇÃO	1
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
1.1 INOVAÇÃO DISRUPTIVA EM ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS	4
1.2 <i>DESIGN</i> ORGANIZACIONAL PARA INOVAÇÃO	9
1.2.1 Cinco partes da organização	10
1.2.2 Cinco mecanismos de coordenação	11
1.2.3 Nove parâmetros de <i>design</i>	12
1.2.4 Quatro fatores situacionais.....	13
1.2.5 <i>Design</i> como configurações, segundo Mintzberg.....	14
1.3 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E AMBIDESTRIA CONTEXTUAL	21
1.3.1 Tipologia para ambidestria organizacional.....	33
1.3.2 Ambidestria contextual	37
1.3.2.1 Tipos de contexto organizacional	41
1.4 INOVAÇÃO DISRUPTIVA, <i>DESIGN</i> ORGANIZACIONAL E AMBIDESTRIA	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 CLASSIFICAÇÃO E PERCURSO DA PESQUISA	45
3.1.1 Coleta de dados documental	47
3.1.2 Entrevistas com gestores.....	48
3.1.3 Formulário de diagnóstico de contexto.....	49
3.1.4 Grupo focal	53
3.1.5 Encaminhamento para análise dos dados.....	89
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	92
4.1 PANORAMA SOBRE O SETOR DE CONTACT CENTERS	93
4.2 PANORAMA SOBRE A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO E A “TRIBO”	97
4.3 INOVAÇÃO DISRUPTIVA COMO FATOR IMPULSIONADOR DE MUDANÇAS.....	92
4.4 <i>DESIGN</i> ORGANIZACIONAL COMO UMA RESPOSTA ESTRATÉGICA.....	97
4.5 AMBIDESTRIA CONTEXTUAL COMO RESPOSTA ESTRATÉGICA	108
4.5.1 Análises dos grupos <i>Alfa</i> e <i>Beta</i>	109
4.5.2 Análise dos grupos <i>Delta</i> e <i>Gama</i>	115
5 CONCLUSÃO	132
5.1 PRODUTO TECNOLÓGICO	136
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	142
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	142
REFERÊNCIAS	144
APÊNDICES	152
ANEXOS	170

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Evolução Tecnológica	7
Figura 2: Cinco partes da organização	10
Figura 3: Pentágono de Mintzberg	15
Figura 4: A Adhocracia	20
Figura 5: Evolução Organizacional.....	29
Figura 6: Ciclos de Evolução Tecnológica	30
Figura 7: Modelo conceitual de Ambidestria.....	33
Figura 8: Uma tipologia para Ambidestria Organizacional	34
Figura 9: Tipos de Ambidestria Organizacional	35
Figura 10: Contexto comportamental.....	38
Figura 11: Atributos de Desempenho e Suporte Social	42
Figura 12: Tipos de Contextos	43
Figura 13: Respostas estratégicas de uma organização madura.....	44
Figura 14: Folha de rosto do formulário de diagnóstico	52
Figura 15: Grupo Focal Gama.....	55
Figura 16: Desenvolvimento de uma análise de conteúdo	90
Figura 17: Contribuição dos instrumentos de coleta de dados.....	92
Figura 18: Variação % de crescimento de empregos formais no Brasil	94
Figura 19: Evolução do setor de Call Centers.....	95
Figura 20: Representação da Estrutura da Organização, após a estruturação da Tribo Inbound. 88	
Figura 21: Estrutura dos squads da “Tribo Inbound”	89
Figura 22: Estrutura dos capítulos da “Tribo Inbound”	91
Figura 23: Elementos da inovação disruptiva de "digitalização"	93
Figura 24: Elementos de <i>design</i> organizacional como resposta estratégica.....	98
Figura 25: Agrupamento por mercado e por função	100
Figura 26: Imagens da montagem do ambiente e de alguns dos materiais de trabalho em uso. 103	
Figura 27: Evidências de uma estrutura projetada para ser orgânica	104
Figura 28: Evolução dos elementos adhocráticos da "Tribo Inbound".....	107
Figura 29: De abordagem de Ambidestria Estrutural para Contextual	110
Figura 30: Nuvem de palavras dos entrevistados EA1 e EB1.....	113
Figura 31: Gráfico de dispersão dos resultados obtidos.....	115
Figura 32: Contexto comportamental.....	121
Figura 33: Esquema do Programa	137

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo sobre as Cinco Partes da Organização	11
Quadro 2: Cinco mecanismos de coordenação	11
Quadro 3: Nove parâmetros de configuração	12
Quadro 4: Os quatro principais fatores situacionais	14
Quadro 5: Os elementos das cinco configurações.....	16
Quadro 6: Evolução teórica do tema Ambidestria.....	22
Quadro 7: Revisões da literatura sobre a Ambidestria.....	31
Quadro 8: Documentos coletados	47
Quadro 9: Dados dos entrevistados.....	48
Quadro 10: Diagnóstico de contexto organizacional	50
Quadro 11: Modelo de formulário de pesquisa com a equipe da estrutura	51
Quadro 12: Dados dos respondentes do formulário.....	53
Quadro 13: Perfil dos membros do grupo focal.....	88
Quadro 14: Os maiores empregadores do Brasil em 2019.....	94
Quadro 15: Tendências para o setor de Contact Centers	96
Quadro 16: Squads (equipes) da "Tribo Inbound"	88
Quadro 17: Capítulos da "Tribo Inbound"	89
Quadro 18: Resultados do formulário aplicado	117
Quadro 19: Resultados por grupo de escala.....	119
Quadro 20: Participantes do grupo focal.....	122
Quadro 21: Roteiro de entrevista 01 - Alfa.....	152
Quadro 22: Proposta de questões para grupo Beta	162
Quadro 23: Formulário de Diagnóstico de Contexto da Tribo	169
Quadro 24: Formulário de diagnóstico de contexto organizacional	170

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

PPE - Programa de Desenvolvimento de Produtos Estratégicos: área/estrutura destinada ao desenvolvimento de produtos estratégicos para a organização estudada

Tribo Inbound – Nomenclatura dada pela organização à estrutura criada com a mudança organizacional empreendida

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da necessidade de inovação disruptiva de “digitalização”, um Contact Center brasileiro, tradicional e maduro, decidiu por adotar duas respostas estratégicas de mudança: a adaptação do *Design Organizacional* de apenas uma de suas partes e a busca pela aquisição da capacidade de Ambidestria Organizacional. A inovação disruptiva realmente tem a capacidade de provocar profundas transformações em diversos negócios, de acordo com Christensen (1997), inclusive de mercados já maduros e tradicionais, como o dos Contact Centers. Desta maneira, acabam sendo obrigados a criar estratégias eficazes de adaptação. Segundo Bharadwaj et al. (2013), a digitalização tem transformado as estratégias das organizações, desde a estruturação de seus processos de negócios, passando pela aquisição de novas capacidades, até a necessidade de inovação no desenvolvimento de seus produtos e serviços.

Para Porter e Heppelmann (2014), a criação de novos produtos, mais inteligentes e conectados, oferece uma crescente exponencial de oportunidades. No entanto, segundo Remane et al (2017), a inovação disruptiva também proporciona inúmeros desafios e ameaças competitivas às cadeias de valor das organizações. De acordo com Green (2012), obrigando-as, até mesmo a reformular inteiramente as estruturas de seus setores, como é o caso dos Contact Centers. Os antigos Call Centers se transformaram para se adaptar às inovações disruptivas e se tornaram os novos Contact Centers, cujo modelo de negócios, que tradicionalmente era medido pelo número de posições de atendimento, evoluiu num sentido diferente (AKSIN; ARMONY; MEHROTRA, 2007). De acordo com Green (2012), a digitalização do atendimento vem reformulando drasticamente a estratégia de negócio dos Contact Centers. As mídias sociais, os *chatbots*, os novos canais de atendimento têm mudado a forma tradicional de atender os clientes. O *omnichannel*, a gestão de conhecimentos, a inteligência artificial, o *machine learning* e o processamento de linguagem natural tem simplificado as operações dos Contact Centers. Segundo a TIINSIDE (2017), os reflexos da transformação digital nos SACs são sentidos no crescente percentual de faturamento relativo à digitalização e à redução do faturamento relativo ao atendimento humano.

Os Contact Centers têm buscado se adaptar, sabendo da necessidade de se manterem competitivos, porém, têm percebido que também precisam se manter alinhados e eficientes para sobreviver e garantir a perenidade. Neste sentido, eles têm buscado a capacidade de se tornar

ambidestros. Este termo foi utilizado pela primeira vez no âmbito de estudos organizacionais por Duncan (1976) e, desde então, sua importância vem sendo ampliada por inúmeros estudos internacionais, tais como os de March (1991) e Tushman e O'Reilly (1996), que propuseram mecanismos de variabilidade temporal para lidar com as demandas concorrentes da organização, o de Birkinshaw e Gibson (2004), que propuseram uma ambidestria contextual, surgida por meio da produção de um contexto comportamental, os de Smith e Tushman (2005) e Beckman (2006), que investigaram as características de liderança que permitem às organizações gerenciar as contradições que enfrentam.

A observação deste contexto de transformação e a busca pela aquisição da capacidade de ambidestria de um Contact Center brasileiro, situado na cidade de Uberlândia-MG, revelou os desafios de gestão envolvidos, o que motivou a realização deste estudo e instigou o autor a investigar a seguinte questão: **“Como a inovação disruptiva de “digitalização” impacta o design organizacional e a capacidade de ambidestria contextual de um negócio tradicional maduro de Contact Center?”** Logo, tal questão, construída a partir de um estudo de caso real investigado neste trabalho, foi explorada.

Com a finalidade de contribuir para o conhecimento sobre as diferentes estratégias de adaptação das estruturas de organizações brasileiras maduras, tradicionalmente burocráticas, serão utilizados, como principais bases teóricas, os estudos sobre as Estruturas Organizacionais de Henry Mintzberg e os estudos sobre a Ambidestria Contextual de Julian Birkinshaw e Cristina Gibson. Além disso, foram consultados estudos de diversos autores sobre o Design Organizacional, a Ambidestria Organizacional e sobre a Inovação Disruptiva. Desta forma, este estudo buscou responder à questão de pesquisa formulada por meio do objetivo geral de **“Analisar as respostas estratégicas de um negócio tradicional maduro de Contact Center para o *design* organizacional e a capacidade de ambidestria contextual em um cenário de inovação disruptiva.”**

A partir do objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos a seguir:

- I) Descrever a inovação disruptiva de “digitalização” como fator impulsionador de transformação de um negócio maduro de Contact Center;

- II) Analisar as respostas estratégicas relacionadas ao *design* organizacional para uma inovação disruptiva de um negócio de Contact Center;
- III) Analisar as respostas estratégicas relacionadas à capacidade de ambidestria contextual para uma inovação disruptiva de um negócio de Contact Center.

A dissertação foi estruturada em cinco capítulos, distribuídos como segue:

- O capítulo 1 traz a introdução, a delimitação do tema, a problemática formulada para a pesquisa, bem como o objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas para o tema.

- O capítulo 2 traz o referencial teórico pesquisado para as temáticas de Inovação Disruptiva em Organizações Tradicionais, Design Organizacional para Inovação, Ambidestria Organizacional e Ambidestria Contextual e, finalmente esquematizados conjuntamente, a Inovação Disruptiva, o *Design* Organizacional e a Ambidestria.

- O capítulo 3 trata dos aspectos metodológicos da pesquisa.

- O capítulo 4 apresenta as análises e discute os resultados da pesquisa.

- Por fim, o capítulo 5 contempla a conclusão do trabalho, as suas limitações e as suas recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado de que maneira uma inovação disruptiva é capaz de provocar transformações em mercados já maduros e tradicionalmente burocráticos, bem como, serão conjuntamente detalhadas duas possíveis estratégias de adaptação organizacional. A primeira estratégia de mudança abordada diz respeito ao *design* organizacional e à implementação de uma possível Adhocracia e de seus elementos estruturais. Na seção seguinte, numa abordagem estratégica complementar, serão apresentados, por meio de uma revisão bibliográfica da literatura, os conceitos relativos à adoção da Ambidestria Organizacional, afinando-se para os conceitos relacionados à adoção da Ambidestria Contextual.

1.1 INOVAÇÃO DISRUPTIVA EM ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS

Nesta seção será abordado o impacto produzido por uma Inovação Disruptiva, denominada pelo mercado por Transformação Digital ou “digitalização”, tem provocado nas indústrias tradicionais, inclusive no setor de Contact Centers. Cada vez mais, em diversas organizações dos mais variados setores, as tecnologias digitais (vistas como combinações de tecnologias da informação, computação, comunicação e conectividade) tem transformado fundamentalmente os negócios, desde suas estratégias, passando pela estruturação de seus processos de negócios e a aquisição de novas capacidades, até a necessidade de alcançar inovações no desenvolvimento tanto de produtos quanto de serviços (BHARADWAJ et al., 2013).

A criação de novos produtos, mais inteligentes e conectados, tem oferecido uma crescente exponencial de oportunidades de novos negócios. Por outro lado, tem proporcionado inúmeros desafios, oportunidades e ameaças competitivas, às cadeias de valor das organizações, obrigando-as a reformular inteiramente as estruturas de seus setores (PORTER; HEPPELMANN, 2014). Sendo assim, torna-se fundamental que os gestores de setores tradicionais se conscientizem destas oportunidades e riscos, fundamentalmente diferentes daquelas a que estavam acostumados, para que estejam aptos a preparar estratégias, se equipar de novos instrumentos e métodos que os orientem durante a transformação (REMANE et al., 2017).

A Teoria da Inovação Disruptiva (TID) foi precedida por estudos que trouxeram relevantes contribuições ao campo, como a Destruição Criativa de Schumpeter (1942), a Inovação Arquitetural de Henderson e Clark (1990), os estudos de Moore e Benbasat (1991) sobre o “Abismo” existente entre os adeptos iniciais de inovações tecnológicas e os retardatários, os estudos sobre a Inovação Tecnológica de Christensen (1992, 1993) e a pesquisa sobre a Tecnologia Disruptiva de Bower e Christensen (1995). No ano seguinte, a pesquisa de Christensen (1997) no setor de discos rígidos foi articulada como uma Teoria, de uma maneira mais compreensível, no livro *“The Innovator’s dilemma”*, considerado um dos principais best-sellers da época (YU; HANG, 2010).

Em seu livro, Christensen (1997) buscou entender o motivo pelo qual as organizações que dominavam o mercado geralmente não eram capazes de vencer a concorrência de novos entrantes diante de tecnologias, chamadas por ele, disruptivas. Segundo ele, os princípios de gestão adotados pelas organizações dominantes eram, também, a fonte de inibição de suas capacidades de se adaptar às mudanças produzidas pelas disrupções (CHRISTENSEN et al., 2018).

No livro *“The Innovator’s Solution”*, Christensen e Raynor (2003) substituíram o termo Tecnologia Disruptiva, até então utilizado, pelo termo Inovação Disruptiva – ID, uma vez que consideraram que o fenômeno não se restringia somente às inovações tecnológicas. Segundo os autores, ele ia além, contemplando também as inovações dos serviços e dos modelos de negócios. Neste ponto, a Teoria foi refinada e amplamente difundida no meio profissional, entrando definitivamente para o léxico predominante nas organizações. Por conseguinte, foram despertados intensos debates acadêmicos a respeito (YU; HANG, 2010; CHRISTENSEN et al., 2018).

A Inovação Disruptiva – ID foi considerada um meio poderoso, capaz de desenvolver, ampliar ou, até mesmo, perturbar drasticamente o modo de se realizar negócios nos mercados existentes. Para o autor, as organizações inseridas em mercados que se modificam mais rapidamente que elas próprias, como o de eletrônicos e de produtos químicos, estão mais sujeitas às falhas de adoção de Inovações Disruptivas - IDs, obviamente, devido à rápida evolução tecnológica e de mercado, à complexidade e aos altos investimentos exigidos (CHRISTENSEN, 1997).

Charitou e Markides (2003) ampliaram as discussões sobre a Teoria ao afirmarem que as organizações dominantes deveriam avaliar criteriosamente qual seria a melhor estratégia de

resposta às IDs. Para estes autores, três motivações deveriam subsidiar esta decisão: i) as IDs são mais interessantes quando se deseja alcançar um novo segmento de clientes; ii) as IDs geralmente iniciam com baixa atratividade de margem e volume; iii) quando crescem, as IDs começam a capturar também parte do mercado já estabelecido. Neste momento, inevitavelmente, os conflitos estratégicos entre as formas já estabelecidas de competir e o “novo jogo” surgem, proporcionando novos desafios de gestão para as organizações estabelecidas.

Segundo Rafii e Kampas (2002), as organizações estabelecidas podem prever o processo de evolução das IDs desde o momento em que surgem no mercado até o momento em que estas são alavancadas. Primeiramente, o disruptor entra em um mercado inexplorado ou mal atendido, que surge abaixo do mercado principal. É nesta etapa que a ID é impulsionada, se desenvolve e começa a ganhar escala. Num segundo momento, o disruptor infringe as barreiras de entrada e consegue entrar no mercado principal. Na terceira etapa, o disruptor, mesmo oferecendo desempenho inferior e menos recursos, já começa a atrair clientes. Num quarto momento, os clientes começam a mudar de fornecedor, produzindo impactos ainda pequenos sobre as organizações já estabelecidas. Em quinto lugar, é bastante provável que a organização estabelecida já sinta os efeitos da disrupção e inicie uma reação de retaliação. Finalmente, em um último momento, a ID completa seu efeito sobre o mercado. A organização já estabelecida é deslocada e acaba perdendo seu posto competitivo. Em situações mais extremas, é totalmente substituída pelo disruptor, que acaba tomando a liderança daquele mercado.

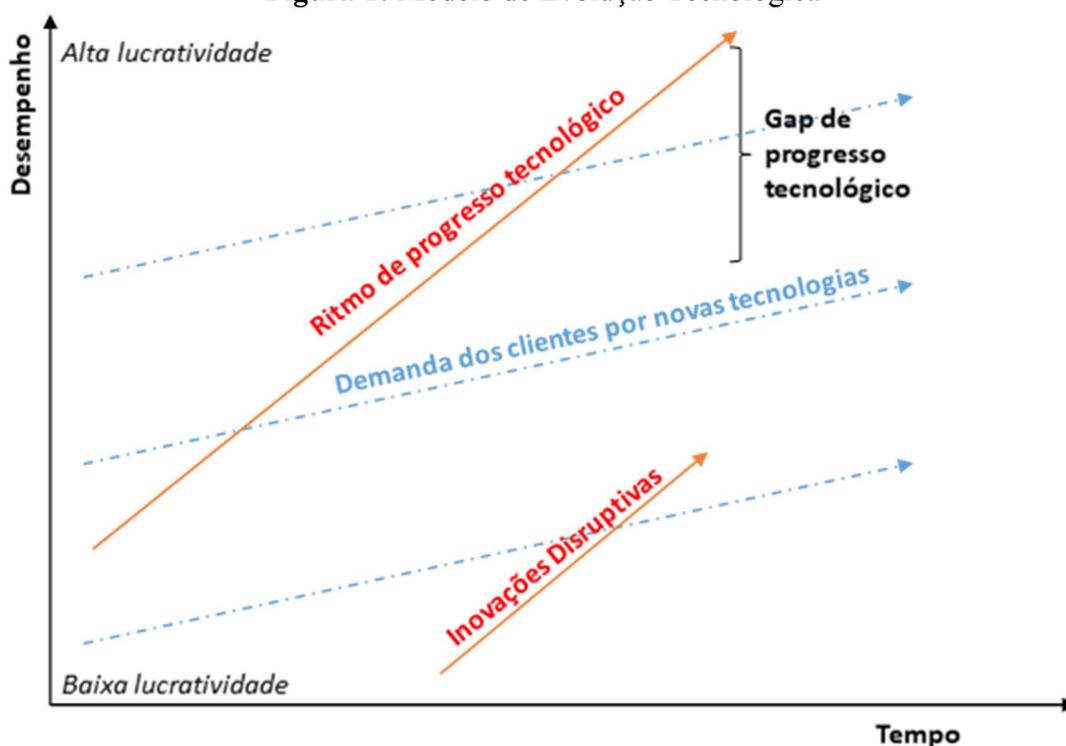
De acordo com Rafii e Kampas (2002), a gestão das organizações estabelecidas deve se dedicar fortemente para identificar falhas e vulnerabilidades do disruptor em cada uma destas etapas para que tenha a possibilidade de reverter este processo.

Aprofundando mais a discussão, Christensen, Johnson e Rigby (2002) concluiu que os disruptores devem desenvolver estratégias para que suas ideias possam se transformar em negócios de crescimento disruptivo. Sendo elas regidas pela criação de um novo mercado para a ruptura produzida e acompanhada por uma disrupção do próprio modelo de negócios. Em concordância com a conclusão deste autor, Porter (2008) avaliou que há situações em que as organizações estabelecidas devem também adotar estratégias de adoção de ID: além de empreender a ID para se manterem competitivas, também necessitam adaptar, ou até mesmo romper, o seu próprio modelo de negócios. Para este autor, há cinco circunstâncias em que este fenômeno pode ocorrer: i) a

oportunidade de explorar mercados de clientes em potencial que ainda não puderam acessar os produtos e as soluções ofertadas; ii) a oportunidade de alavancar uma tecnologia em um mercado novo ou, então, de lançar uma nova tecnologia que exija um novo modelo de negócios; iii) a oportunidade de realizar um mesmo trabalho com um enfoque totalmente distinto a fim de atender uma necessidade do cliente ainda latente ou um nicho ainda não explorado; iii) a necessidade de afastar os disruptores de baixo nível (low-end); iv) a necessidade de responder a uma base instável de competição.

Segundo Christensen (1997), a Inovação Disruptiva - ID depende de três componentes principais, conforme Figura 1: Modelo de Evolução Tecnológica: i) Ritmo de progresso tecnológico superior à capacidade de absorção dos clientes; ii) Diferenciação entre os possíveis tipos de inovação; iii) Modelos de negócios estabelecidos que restringem as possibilidades de investimentos em inovações, abrindo espaços vazios para a ocupação de novos entrantes (CHRISTENSEN et al., 2018).

Figura 1: Modelo de Evolução Tecnológica



Fonte: Adaptado de Christensen et al. (2018)

As inovações que ajudam as organizações tradicionais a ganharem mais vendendo seus melhores produtos para seus melhores clientes são sustentáveis, e não disruptivas: contemplam melhorias incrementais de engenharia e avanços na trajetória de melhoria de desempenho. Por outro lado, as inovações disruptivas atraem clientes que não são “atraentes” para as grandes organizações, que focam seus esforços em grandes mercados, priorizados sobre os mercados disruptivos, inicialmente pequenos e fracos. No entanto, todos os principais mercados atraentes que existem hoje, algum dia já foram pequenos e fracos de desempenho. (CHRISTENSEN; JOHNSON; RIGBY, 2002, p. 23-4).

A ID nem sempre implica que os participantes ou empresas emergentes substituirão os titulares ou negócios tradicionais e os disruptores não são necessariamente *startups*. Além disso, a ID não é a mesma coisa que a inovação destrutiva. Nem todas as inovações descontínuas ou radicais são IDs. O que constitui uma inovação realmente disruptiva merece o exame criterioso de lentes diferentes e é crucial para discutir qualquer pesquisa adicional a respeito (YU; HANG, 2010).

Dez anos após a publicação de “*The Innovator’s Dilemma*”, o artigo de Christensen (2007) reafirmou que um aspecto relevante sobre a ID é que, geralmente, a Tecnologia muda numa velocidade muito maior que a vida das pessoas muda. Consequentemente, os disruptores fornecerão produtos e serviços que vão além do que os consumidores comuns desejam inicialmente. Para ele, a inovação do modelo de negócios e a capacidade de gerir *trade-offs*, possivelmente, serão mais impactantes que a própria Inovação Tecnológica, seja para a aceleração do crescimento dos disruptores, seja para os demais competidores se defenderem e se adaptarem contra eles.

A Teoria da Inovação Disruptiva não é, e nunca será, esclarecer tudo sobre inovação especificamente ou sucesso comercial em geral. Muitas outras forças estão em jogo, cada uma das quais recompensará estudos adicionais. Integrar todas em uma teoria abrangente do sucesso nos negócios é uma meta ambiciosa, que dificilmente será alcançada em breve. (...) À medida que uma comunidade cada vez maior de pesquisadores e profissionais continua desenvolvendo a Teoria da Inovação Disruptiva e integrando-a a outras perspectivas, será mais provável chegar a um entendimento ainda melhor do que ajuda as empresas a inovar com sucesso” (CHRISTENSEN, C. M., RAYNOR, M.E., MCDONALD, R., 2015, p. 11).

1.2 DESIGN ORGANIZACIONAL PARA INOVAÇÃO

Existe uma razão pela qual algumas organizações se adaptam eficazmente às mudanças provocadas pelo ambiente. Para Mintzberg (2003), uma organização se torna eficaz quando atinge coerência e consistência entre os seus elementos por meio de um ajuste adequado e harmônico de sua configuração aos fatores situacionais.

Essencialmente, há duas opções possíveis para o ajustamento da configuração: evolucionário ou revolucionário. No primeiro, a organização se adapta continuamente ao ambiente, o que exige um redesenho estrutural constante, implicando em baixa consistência interna. No segundo ajustamento, ela pode manter por algum tempo a consistência interna estável. Porém, nesta situação, acaba tornando-se obsoleta, exigindo da organização uma adaptação revolucionária para que possa garantir sua sobrevivência (MINTZBERG, 1980, 1981, 2003).

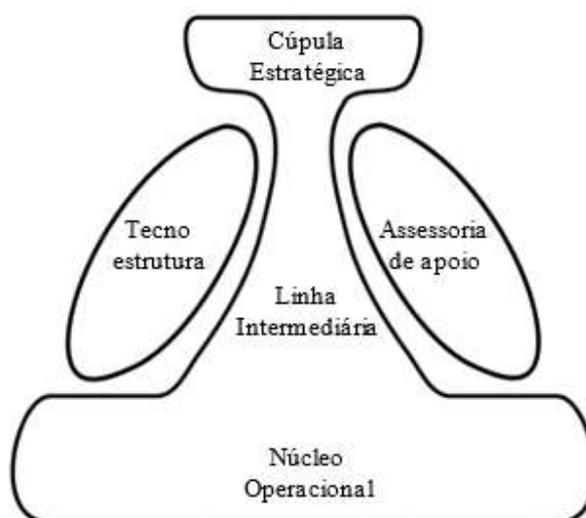
Segundo Mintzberg (1981), o *design organizacional* tem o papel fundamental de prover à organização uma configuração ótima de seus elementos e, em consequência disso, eficaz. Ele consiste na estruturação e combinação coerente dos seguintes elementos: i) cinco partes da organização; ii) cinco mecanismos de coordenação; iii) nove parâmetros de *design* organizacional e iv) quatro conjuntos de fatores situacionais que, justapostos, produzem as cinco configurações estruturais possíveis. Para Mintzberg (2003), as organizações convergem para características aproximadas das cinco configurações que emergem como uma tipologia de tipos puros ou ideais. São elas: i) estrutura simples, ii) burocracia mecanizada, iii) burocracia profissional, iv) forma divisionalizada e v) adhocracia.

Em conformidade com o que foi apresentado por Mintzberg (1980), compreende-se que há organizações que exigem configurações de tipologias puras ou ideais, há aquelas que encontram-se em um estado transitório entre uma configuração e outra. Também há as consideradas configurações híbridas. Porém, o ponto a ser enfatizado é que as cinco configurações representam uma estrutura conceitual que pode ser usada pelos gestores para uma melhor compreensão do comportamento organizacional, como as estruturas emergem da combinação entre seus elementos, como e por quais motivos elas mudam ao longo do tempo e por que, em muitos momentos, certas disfunções podem afetar o *design* organizacional (MINTZBERG, 1980).

1.2.1 Cinco partes da organização

As organizações possuem cinco partes que a compõem, de acordo com Mintzberg (2003): i) cúpula estratégica; ii) linha intermediária; iii) núcleo operacional; iv) tecnoestrutura e v) assessoria de apoio, conforme evidenciado na Figura 2: Cinco partes da organização.

Figura 2: Cinco partes da organização



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2003, p. 22)

O núcleo operacional é formado por todos os membros da organização que produzem diretamente os produtos e serviços essenciais para a manutenção e sobrevivência da organização. A cúpula estratégica situa-se no topo da organização, é formada por aqueles que possuem responsabilidade global pela organização, devendo assegurar o cumprimento eficaz da missão da organização e, ainda, atender aos seus controladores. A linha intermediária, formada pelos gestores que possuem autoridade formal, representa a conexão entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. Há uma equipe formada por analistas técnicos que mantém e adaptam a estrutura organizacional ao ambiente, se preocupando com o planejamento e o controle formal do trabalho, trabalham para tornar o trabalho dos outros mais eficaz; eles formam a tecnoestrutura. A última parte, chamada assessoria de apoio, é formada por todos aqueles que suportam indiretamente o restante da organização; são responsáveis por fornecer serviços indiretos para o restante da organização, conforme Quadro 1: Resumo sobre as Cinco Partes da Organização.

Quadro 1: Resumo sobre as Cinco Partes da Organização

Partes da Organização	Descrição
Cúpula estratégica	Topo de gestão da organização e todos aqueles que o suportam
Núcleo operacional	Todos os empregados que produzem diretamente os produtos e serviços da organização, ou aqueles que suportam esta produção
Linha intermediária	Todos os gerentes que estão entre a Cúpula Estratégica e o Núcleo Operacional
Tecnoestrutura	Analistas técnicos que mantêm e adaptam a estrutura organizacional ao ambiente
Assessoria de apoio	Formado por aqueles que suportam indiretamente o resto da organização

Fonte: elaborado pela autora com base em Mintzberg (2003)

Nem todas as organizações precisam de todas essas partes. Alguns usam poucos e são simples, outros combinam tudo de maneiras bastante complexas. O objetivo central da estrutura é coordenar o trabalho dividido de várias maneiras; como essa coordenação é alcançada - por quem e com o que - determina como será a organização (MINTZBERG, 2003).

1.2.2 Cinco mecanismos de coordenação

Segundo Mintzberg (2003), a literatura sobre a estruturação organizacional compreende que a coordenação do trabalho é melhor descrita em cinco possíveis formas. A maneira com a coordenação é alcançada é determinante de como será a organização, conforme Quadro 2: Cinco mecanismos de coordenação.

Quadro 2: Cinco mecanismos de coordenação

Mecanismos de Coordenação	Descrição
Padronização do Trabalho	O trabalho é coordenado por meio de imposição de padrões que guiam a forma de realizar o trabalho
Padronização dos Resultados	O trabalho é coordenado pela imposição de padrões de métricas de desempenho
Padronização das Habilidades	O trabalho é coordenado pela padronização de habilidades e conhecimentos dos indivíduos

Mecanismos de Coordenação	Descrição
Supervisão Direta	Alguns indivíduos, geralmente os gerentes, dão ordenamento ao trabalho dos demais e, assim, coordenam o seu trabalho
Ajustamento Mútuo	Os indivíduos coordenam seu próprio trabalho por meio de comunicação informal

Fonte: elaborado pela autora com base em Mintzberg (2003)

Segundo Mintzberg (1981), a mais simples coordenação é a supervisão direta, na qual alguns indivíduos ordenam o trabalho e os demais o executam. Os mecanismos de padronização do trabalho - que formalizam a maneira de se executar o trabalho - e das habilidades - que formalizam as habilidades e os conhecimentos - determinam as burocracias mecanizada e profissional, respectivamente.

Aquelas organizações se dividem em unidades paralelas, com gerentes autônomos em linhas intermediárias, cujas métricas são estabelecidas por meio de uma padronização de resultados, se dá a forma divisionalizada do trabalho.

Finalmente, a estrutura mais complexa exige de equipes especialistas que coordenem de forma autônoma, meio de um ajustamento mútuo de esforços, o seu próprio trabalho. O que resulta na Adhocracia.

1.2.3 Nove parâmetros de *design*

A literatura descreve diversos mecanismos de configuração organizacional. Para Mintzberg (1980), entre os mais comumente pesquisados estão os nove discutidos no Quadro 3: Nove parâmetros de configuração, e que, de fato, representam as configurações organizacionais.

Quadro 3: Nove parâmetros de configuração

Grupo	Parâmetros de <i>Design</i>	Descrição
<i>Design</i> de posições	Especialização da tarefa	Parâmetro por meio do qual se determina a divisão do trabalho. Diz respeito ao número de tarefas e à amplitude de cada uma delas em uma posição de trabalho (especialização horizontal) e ao controle do encarregado sobre estas tarefas (especialização vertical)

Grupo	Parâmetros de <i>Design</i>	Descrição
	Formalização do comportamento	Parâmetro por meio do qual se formaliza como os processos de trabalho são padronizados por meio de regras, procedimentos, políticas e instruções de trabalho
	Treinamento e doutrinação	Parâmetro por meio do qual são padronizados as habilidades e os conhecimentos
<i>Design</i> de superestrutura	Agrupamento em unidades	Parâmetro por meio do qual a supervisão direta é efetivada. As posições são distribuídas em <i>clusters</i> , de acordo com as funções ou com as necessidades de mercado
	Tamanho da unidade	Parâmetro que define o tamanho das unidades: quantidades de subunidades e de posições de trabalho de cada uma
<i>Design</i> de vínculos laterais	Sistemas de planejamento e controle	Parâmetro por meio do qual se define quais serão os <i>outputs</i> padronizados para a organização. Há dois possíveis tipos de sistemas: i) Sistema de planejamento por ações ou ii) Sistema de planejamento por desempenho
	Instrumento de vínculo	São instrumentos por meio dos quais a organização incentiva o ajustamento mútuo entre as unidades
Design de sistema decisório	Descentralização vertical	As decisões são delegadas aos gestores da Linha Intermediária
	Descentralização horizontal	O poder de decisão flui informalmente fora da cadeia de autoridade de Linha Intermediária

Fonte: elaborado pela autora com base em Mintzberg (2003)

Uma razão de destaque para a descentralização é que constitui um estímulo que se bem aplicado, interfere, potencializando as ações dos profissionais. Geralmente, as pessoas criativas e inteligentes são atraídas e retidas quando a elas é delegado poder considerável para a tomada de decisão. Os gestores também se sentem mais motivados quando a eles é delegado poder e liberdade de decisão, Mintzberg (2003).

1.2.4 Quatro fatores situacionais

Os estudos sobre *design* organizacional buscaram primordialmente encontrar os efeitos produzidos pelos fatores situacionais na combinação dos parâmetros de *design*. Uma estruturação

eficaz deve refletir um ajustamento próximo entre os fatores situacionais e os parâmetros. Os principais fatores encontram-se descritos no Quadro 4: Os quatro principais fatores situacionais.

Quadro 4: Os quatro principais fatores situacionais

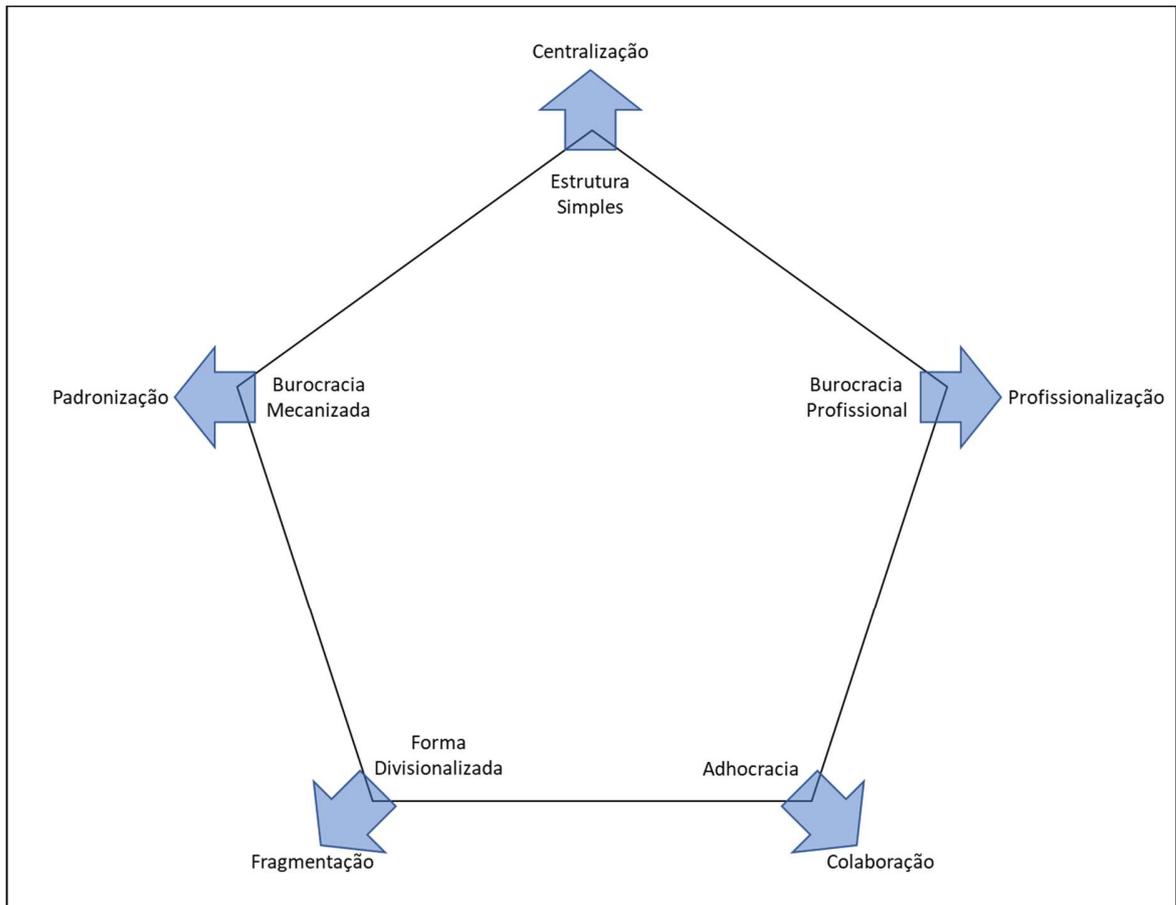
Fatores Situacionais	Descrição
Idade e tamanho	Tanto a idade quanto o tamanho da organização afetam a maneira pela qual o comportamento é formalizado e a maneira pela qual a organização é estruturada
Sistema técnico	O sistema técnico da organização influencia, regulando o trabalho, especialmente do Núcleo Operacional e das unidades de Apoio associadas a eles
Ambiente	O ambiente da organização pode variar de acordo com o grau de complexidade, a dinamicidade, a diversidade de mercado e a hostilidade que ele possui com relação à organização
Poder	Os fatores relacionados ao poder incluem controle externo, necessidade de poder pessoal e a moda

Fonte: elaborado pela autora com base em Mintzberg (2003)

1.2.5 *Design* como configurações, segundo Mintzberg

As configurações propostas por Mintzberg (2003): i) Estrutura Simples; ii) Forma Divisionalizada; iii) Burocracia Mecanizada; iv) Burocracia Profissional e v) Adhocracia, podem ser representadas por meio um pentágono, no qual, cada um dos vértices representa uma configuração “ideal”. Nenhuma estrutura organizacional coincide perfeitamente com nenhuma das configurações, logo, podem ser representadas dentro das fronteiras do pentágono, conforme Figura 3: Pentágono de Mintzberg. A partir das descrições das estruturas, haverá um aprofundamento na estrutura adhocrática, pois ela será um dos pontos centrais desta análise.

Figura 3: Pentágono de Mintzberg



Fonte: Adaptado de Mintzberg, (2003, p. 318)

Mintzberg (2003) descreve os cinco tipos como puros ou “ideais”, com elementos muito bem definidos, a fim de melhor distingui-las e caracterizá-las, conforme Quadro 5: Os elementos das cinco configurações. Porém, deixa claro que, na maioria das situações reais das organizações, o que realmente ocorre é a identificação de configurações híbridas, em transição, contemplando a presença de alguns elementos de uma ou, até mesmo, de mais de uma das configurações.

Quadro 5: Os elementos das cinco configurações

	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
Parte-chave da Organização	Cúpula Estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo Operacional	Linha Intermediária	Assessoria de Apoio Núcleo Operacional
Mecanismo de Coordenação	Supervisão Direta	Padronização do Trabalho	Padronização das Habilidades	Padronização dos Resultados	Ajustamento Mútuo
Parâmetros de Design					
Especialização da tarefa	Pouca vertical	Muita vertical	-	Alguma vertical	-
	Pouca horizontal	Muita horizontal	Muita horizontal	Alguma horizontal	Muita horizontal
Formalização do comportamento	Pouca formalização	Muita formalização	Pouca formalização	Muita formalização	Pouca formalização
	Orgânica	Burocrática	Burocrática	Burocrática	Orgânica
Treinamento e doutrinação	Pouco treinamento	Pouco treinamento	Muito treinamento	Algum treinamento	Muito treinamento
	Pouca doutrinação	Pouca doutrinação	Muita doutrinação	Alguma doutrinação	-
Agrupamento em unidades	Funcional	Funcional	Funcional/Mercado	Mercado	Funcional/Mercado
Tamanho da unidade	Grande	Grande na base	Grande na base	Grande na Cúpula	Pequena
Sistemas de planejamento e controle	Pouco Planejamento e Controle	Alto Planejamento por Ações	Pouco Planejamento e Controle	Alto Controle por Desempenho	Planejamento Limitado por Ações
Instrumento de vínculo	Poucos Instrumentos	Poucos Instrumentos	Instrumentos da Administração	Poucos Instrumentos	Muitos Instrumentos
Descentralização vertical	Centralização Vertical e Horizontal	Descentralização Horizontal Limitada	Descentralização Vertical e Horizontal	Descentralização Vertical Limitada	Descentralização Seletiva
Descentralização horizontal					
Fatores Situacionais					
Idade e Tamanho	Jovem e Pequena	Antiga e Grande	Variada	Antiga e Muito Grande	Jovem
Sistema técnico	Simples e não regulado	Regulado, não automatizado e não sofisticado	Não regulado ou sofisticado	Divisível	Muito sofisticado
Ambiente	Simples e não regulado; pode ser hostil	Simples e estável	Complexo e estável	Simples e estável; mercados diversificados	Complexo e dinâmico
Poder	Controle do executivo principal	Tecnocrático e, às vezes, externo	Controle de Operadores	Controle de Operadores	Controle de especialistas

	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
	Não segue a moda	Não segue a moda	Segue a moda	Segue a moda	Altamente sujeito à moda

Fonte: elaborado pela autora com base em Mintzberg (2003)

A Estrutura Simples é tipicamente encontrada em organizações pequenas, é orgânica, caracterizada pela ausência de uma estrutura, poucos assessores de apoio, pouca divisão de trabalho, pouca formalização e treinamento e uso reduzido de planejamento. O ambiente é simples e, ao mesmo tempo, dinâmico. A supervisão é direta e o poder é impulsionado à centralização em uma reduzida cúpula estratégica (MINTZBERG, 2003).

Na Burocracia Mecanizada o trabalho operacional costuma ser repetitivo e rotineiro. Em decorrência disso, os processos de trabalho são altamente controlados, formalizados, padronizados e especializados. São estruturas configuradas para operar como máquinas. Possuem hierarquia e estrutura de poder altamente definidas e um sistema de tomada de decisões relativamente centralizado. O núcleo operacional é formado por grandes unidades. As burocracias mecanizadas costumam se adaptar melhor a ambientes simples e estáveis (MINTZBERG, 2003).

A diferença primordial entre a Burocracia Mecanizada e a Burocracia Profissional reside na padronização. Ao passo que, na Burocracia Mecanizada, a padronização diz respeito aos processos de trabalho, na Burocracia Profissional, a padronização diz respeito às habilidades profissionais dos indivíduos. Aqui há um alto enfoque em treinamento, doutrinação e especialização horizontal das tarefas. Os profissionais são altamente especializados, devidamente treinados e doutrinados e, adquirem, assim, certo controle sobre o seu trabalho. Enquanto, nas Burocracias Mecanizadas, a natureza da autoridade é proveniente da hierarquia, nas Burocracias Profissionais, a autoridade é de natureza profissional, promovida pelo conhecimento especializado (MINTZBERG, 2003).

A quarta configuração é chamada de Forma Divisionalizada. Geralmente é formada por unidades denominadas divisões e sua administração geralmente é centralizada na cúpula estratégica e no topo da linha intermediária. Ela difere das demais em sua estruturação pois cada divisão possui sua própria estrutura. Dessa maneira, as divisões adquirem independência com relação às demais, o que forma uma descentralização vertical limitada e paralela. O principal mecanismo de

coordenação é a padronização dos *outputs* e um dos parâmetros-chave de *design* é o sistema de controle de desempenho (MINTZBERG, 2003).

Algumas organizações necessitam de uma configuração organizacional que reúna seus elementos - as partes; o mecanismo de coordenação; a configuração dos parâmetros de *design*; os fatores situacionais - de uma maneira diferente, para se tornarem capazes de lidar com ambientes instáveis, complexos e de rápidas mudanças, tomar decisões com velocidade, focarem sua atenção somente em informações necessárias e, sobretudo, impulsionar a colaboração e as inovações. De acordo com Birkinshaw e Ridderstråle (2015, p. 1), “O modelo organizacional ágil dá primazia à ação, melhora a velocidade e a qualidade das decisões mais importantes.”. Reflete algo que as configurações burocráticas, altamente inflexíveis e centralizadoras, não estão aptas a prover. Estas organizações requisitam recursos que fazem parte de um modelo organizacional chamado Adhocracia, a quinta estrutura de Mintzberg (1980), antes preconizada por Bennis (1969), conforme diferenciação evidenciada por Mintzberg (1980) nas configurações descritas no Quadro 5: Os elementos das cinco configurações.

O que diferencia a Adhocracia das demais configurações é que ela privilegia a ação decisiva, ao invés da autoridade ou conhecimento formais. O padrão adotado é a experimentação por meio de um ciclo promovido entre ação, *feedback*, ajuste e revisão de progresso (BIRKINSHAW; RIDDERSTRÅLE, 2015). Em consequência disso, se tornam estruturas mais fluidas (MINTZBERG, 1980); com formas de governança mais flexíveis, maximizando o foco da organização em ações resolutivas (BIRKINSHAW; RIDDERSTRÅLE, 2015).

Segundo Mintzberg (1980), na Adhocracia os indivíduos possuem autonomia e, por conseguinte, a estrutura de poder e controle é seletivamente descentralizada, o que a torna distribuída horizontalmente. Atuam em estruturas orgânicas e, por isso, tendem a adaptar-se bem às mudanças. Assim, coordenação e controle se ajustam mutuamente por meio de comunicação e colaboração, geralmente informal, entre os indivíduos. Birkinshaw e Ridderstråle (2015), a coordenação das atividades e a formação dos times é orientada de acordo com as oportunidades e não pelo ajustamento mútuo. Os indivíduos executam as ações através de experimentação, as decisões são rapidamente tomadas pelos próprios indivíduos que as executam e o foco principal é o atingimento do resultado. Para Carvalho (2015), que teve como embasamento a Teoria das Cinco Configurações de Mintzberg, e que buscou compreender a reestruturação de uma área de

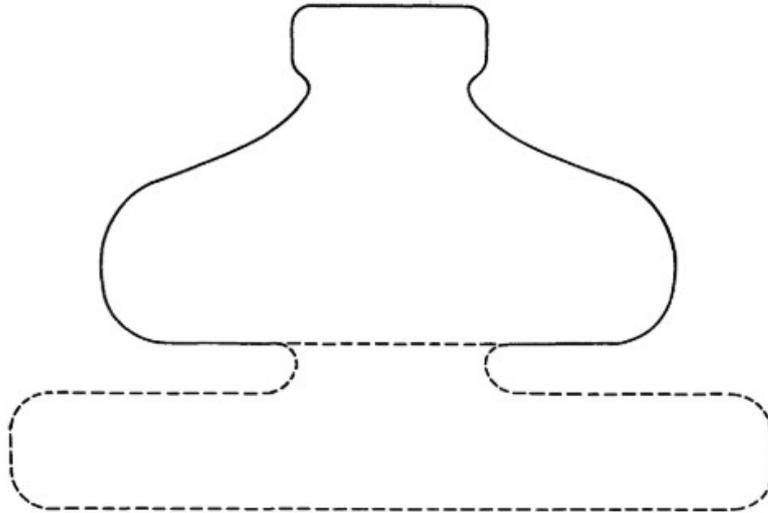
treinamentos de uma multinacional de alta tecnologia, que atendia a diversas operações de *call center*, as características de uma Adhocracia se mostraram positivas para uma área de treinamentos de *call centers* que atendem a múltiplos clientes pois conduzem a equipe a um foco mais estratégico, aumentam a autonomia e o engajamento, elevam o conhecimento, melhorando a comunicação, trazendo processos mais flexíveis e, como consequência, um resultado positivo para as operações atendidas.

A burocracia tem mérito em ambientes altamente regulamentados e com alta necessidade de segurança e funcionam apropriadamente sob condições ambientais mais estáveis (BIRKINSHAW; RIDDERSTRÅLE, 2015). A Adhocracia representa a alternativa mais inovadora, podendo ser considerada a que melhor se adapta a ambientes complexos e instáveis. Esta configuração é possível, plausível. Ela representa uma tendência de uma maneira diferente de se tomar decisões e de se pensar as organizações e suas interações com os indivíduos (BONIN E BAADE, 2017). Cabe aos gestores a avaliação e a escolha criteriosa de uma configuração, e de seus elementos, ou a aplicação seletiva de cada uma delas (BIRKINSHAW; RIDDERSTRÅLE, 2015).

As Burocracias geralmente funcionam apropriadamente sob fatores situacionais cujas condições ambientais são mais estáveis. Por outro lado, a Adhocracia se desenvolve melhor em ambientes instáveis, complexos e pouco previsíveis. Os mecanismos de coordenação das Burocracias seguem altamente padronizados e formais, com alta definição de regras e procedimentos (BIRKINSHAW; RIDDERSTRÅLE, 2015).

Na Adhocracia, a Tecnoestrutura, a Linha Intermediária e a Assessoria de Apoio se fundem. O Núcleo Operacional fica em uma estrutura separada do restante da organização. Além disso, a Cúpula Estratégica não se sobrepõe totalmente ao restante da organização, dado que estratégia emerge da autonomia das decisões autônomas, mais aproximadas das ações, descentralizadas às demais partes, conforme Figura 4: A Adhocracia.

Figura 4: A Adhocracia



Fonte: Mintzberg, (1980a, p. 336)

As Adhocracias tendem a ser adotadas por organizações mais jovens. Com o passar dos anos tendem a tornar-se burocráticas para reduzir as incertezas. Além disso, a moda é considerada um fator relevante, dada sua coerência com a atualidade: ênfase na especialização, estrutura orgânica e matricial, equipes e forças-tarefa, descentralização sem concentração de poder, sistemas técnicos sofisticados e automatizados, juventude e ambientes dinâmicos e complexos. Segundo Mintzberg (1980, p. 338), “A Adhocracia parece claramente ser a estrutura de nossa era.”

Em entrevista concedida a Denning (2016), Birkinshaw afirmou que “Adhocracia é uma visão da organização baseada em ações, focada em capturar oportunidades, resolver problemas e obter resultados.” Logo, para ele, “[..] a Agilidade é a manifestação da Adhocracia, é a confluência interessante de novas maneiras de trabalhar, que vieram de lugares um pouco diferentes e acabaram em um lugar bastante semelhante.” E concluiu, dizendo que: “Qualquer organização é realmente uma combinação de estrutura formal, conhecimento e competência e comportamento orientado para a ação. As três dimensões formam uma espécie de triângulo.”

O conceito de Agilidade se popularizou como algo relacionado à Tecnologia, devido à difusão do chamado Manifesto de Desenvolvimento Ágil de 2001 (<http://agilemanifesto.org/history.html>). Porém, o conceito avançou para as demais áreas das

organizações. Nos últimos anos, tornou-se a ilustração da implementação de uma Adhocracia refletindo em um novo modelo de se realizar o trabalho e uma nova maneira de se comportar diante dele (DENNING, 2016).

1.3 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E AMBIDESTRIA CONTEXTUAL

A ambidestria – capacidade dos humanos de utilizar habilmente tanto a mão esquerda quanto a mão direita – vem sendo amplamente aplicada pelos pesquisadores organizacionais em análises de diversos fenômenos organizacionais, segundo Simsek (2009, p. 597), “como uma metáfora para as organizações que são igualmente hábeis em *exploiting* e *exploring*”.

O termo “*ambidestria*” foi utilizado pela primeira vez no âmbito de estudos organizacionais pelo clássico de Duncan (1976) e, desde então, sua importância vem sendo ampliada e reforçada por inúmeros estudos, conforme mostrado no Quadro 6: Evolução teórica do tema Ambidestria. Estes estudos buscaram: i) apresentar soluções organizacionais para a reconciliação das tensões produzidas pelas demandas conflitantes de *exploitation* e *exploration* (TUSHMAN; O'REILLY, 1996; TUSHMAN et al., 2004; BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; SMITH; TUSHMAN, 2005; ANDERSEN; NIELSEN, 2007; RAISCH et al., 2009), ii) discutir a relação da ambidestria com a aprendizagem organizacional (MARCH, 1991; SWART; KINNIE, 2007; CEGARRA-NAVARRO; DEWHUSRT, 2007), com os processos de inovação, os modelos de negócios e com desenvolvimento de produtos (DUNCAN, 1976; TUSHMAN; O'REILLY, 1996; PRIETO; REVILLA; RODRIGUEZ, 2007; CORSO; PELEGRINI, 2007); iii) entender e demonstrar a relação entre a ambidestria, o desempenho e a sobrevivência das organizações a longo prazo (TUSHMAN; O'REILLY, 1996; ADLER et al., 1999; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; HE; WONG, 2004; BIERLY; DALY, 2007) e iv) discutir os desafios, as estratégias e os direcionadores da gestão ambidestra (O'REILLY; TUSHMAN, 2004; BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; SMITH; TUSHMAN, 2005; O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Como consequência disso, a ambidestria organizacional passou a ser vista como um paradigma de pesquisa da teoria organizacional (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Uma organização é considerada ambidestra quanto se torna capaz de alcançar um equilíbrio balanceado entre duas ações estratégicas de naturezas distintas e, geralmente, conflitantes: *exploitation* (a exploração de conhecimento e de recursos existentes para alcançar a eficiência e a melhoria contínua) e *exploration* (a prospecção de novas oportunidades e tecnologias para as quais a flexibilidade, a inovação, a autonomia e a experimentação são necessárias); ou, ainda, o alinhamento (um senso claro de como o valor é criado no curto prazo e de como as atividades devem ser coordenadas e otimizadas para fornecê-lo) e a adaptabilidade (a capacidade de avançar rapidamente em direção a novas oportunidades, de se ajustar a mercados voláteis e de evitar a complacência). (DUNCAN, 1976; MARCH, 1991; TUSHMAN; O'REILLY, 1996; BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; SIMSEK, 2009).

Quadro 6: Evolução teórica do tema Ambidestria

Autor (ano)	Tipo	Questão-chave	Análise realizada	Resultados e conclusões
Duncan (1976)	Teórico	Iniciação x Implementação	Examinou o dilema de <i>design organizacional</i> que reside no processo de inovação	O processo de inovação requer a implementação de duas estruturas organizacionais para cada um dos estágios do processo de inovação: a iniciação e a implementação
March (1991)	Teórico	<i>Exploration</i> x <i>Exploitation</i>	Explorou a relação entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> no processo de aprendizagem organizacional	A aprendizagem mútua representa o balanceamento equilibrado entre <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> , o que potencializa a vantagem competitiva de longo prazo. Por outro lado, a priorização de um em detrimento do outro, acaba tornando os processos adaptativos potencialmente autodestrutivos
Tushman e O'Reilly (1996)	Teórico	Descontínua x Incremental	Examinou o desafio de gestão associado à evolução de inovações incrementais e descontínuas	Fatores estruturais, culturais e de gestão são facilitadores primordiais para a obtenção da capacidade organizacional de equilibrar simultaneamente as mudanças e inovações incrementais e descontínuas e manter-se competitiva ao longo do tempo
Tushman e O'Reilly (1997)	Teórico	<i>Hardware</i> x <i>software</i>	Examinou a dualidade associada à gestão ambidestra	O gerenciamento da ambidestria envolve tanto aspectos de <i>hardware</i> (estruturas, sistemas, processos e fluxos) quanto de <i>software</i> (<i>HR capabilities</i> , cultura, normas, redes sociais, características de times

Autor (ano)	Tipo	Questão-chave	Análise realizada	Resultados e conclusões
				sêniores). Neste contexto, a liderança possui um papel vital de articulação e comunicação de uma visão que equilibra as tensões e conflitos
Adler et al. (1999)	Empírico	Flexibilidade x Eficiência	Realizou um estudo de caso sobre como o Sistema Toyota de Produção gerencia o paradoxo entre a eficiência e a flexibilidade, em conexão com as trocas de modelos de automóveis	Além do estabelecimento de um contexto de apoio e confiança mútua, outros fatores, como o uso de metarrotinas, particionamento e comutação são mecanismos que permitem a promoção de um gerenciamento equilibrado do paradoxo entre a eficiência e a flexibilidade
O'Reilly e Tushman (2004)	Teórico	<i>Exploration x Exploitation</i>	Examinou as características de organizações que obtiveram sucesso em balancear <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	Os resultados indicaram que a ambidestria ocorre com sucesso em organizações capazes de integrar unidades distintas: uma delas com foco no negócio tradicional e uma outra criada com um enfoque inovativo. Isso torna-se possível por meio de uma liderança ambidestra capaz de alinhar visão e valores em um sistema de recompensas comum
Tushman et al. (2004)	Empírico	<i>Exploration x Exploitation</i>	Investigou a influência do <i>design</i> estrutural ambidestro e do comportamento da liderança para a determinação dos fluxos de inovação e da aquisição de capacidades dinâmicas	As estruturas organizacionais ambidestras, integradas por meio de uma liderança estrutural direcionada e por um alto envolvimento da equipe sênior é capaz de promover simultaneidade entre <i>exploitation</i> e <i>exploration</i>
He e Wong (2004)	Empírico	Ambidestria e Desempenho	Testou a influência da inovação exploratória e "explotatória" no desempenho	Os resultados demonstraram que há uma relação positiva entre a interação de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> e o crescimento das vendas.
Birkinshaw e Gibson (2004)	Empírico	Adaptabilidade x Alinhamento	Investigou o desenvolvimento de um contexto comportamental, em uma única estrutura, na qual é possível desenvolver o equilíbrio balanceado entre a adaptabilidade e o alinhamento	O estabelecimento de um contexto comportamental único com duas dimensões: gestão de desempenho, em uma composição de de metas esticadas e disciplina, e suporte social, uma combinação entre apoio e confiança, propicia o alcance do equilíbrio entre a adaptabilidade e o alinhamento

Autor (ano)	Tipo	Questão-chave	Análise realizada	Resultados e conclusões
Smith e Tushman (2005)	Teórico	<i>Exploration x Exploitation</i>	Investigou as habilidades da gestão lidar com as contradições estratégicas para alcançar o balanceamento entre desempenho a curto e a adaptabilidade a longo prazo, foco e flexibilidade, <i>exploitation</i> e <i>exploration</i>	Segundo os autores, o alcance da ambidestria requer uma cognição paradoxal da gestão, cultivada por uma abordagem centrada na liderança, que enfatize as interações de equipe e treinamentos de apoio, ou por uma abordagem centrada no time, por meio de modelos mentais compartilhados
Atuahene-Gima (2005)	Empírico	<i>Capability-Ridigity paradox</i>	Buscou evidenciar que a orientação para o mercado é a chave para solucionar o paradoxo de <i>capability-ridigity</i> .	O estudo revela que o disfuncional efeito de rigidez, que dificulta a exploração de novas competências na inovação de produtos, pode ser evitado por meio da orientação ao mercado. Isto significa que a orientação para o cliente e para o mercado competitivo provê simultaneamente investimentos em explorar – <i>exploiting</i> - produtos existentes e prospectar – <i>exploring</i> – novos produtos. Em resumo, os resultados indicaram que a orientação para o mercado previne a organização de tornar-se eficiente sob o ponto de vista operacional mas estrategicamente ineficiente por meio do equilíbrio entre as duas competências: <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .
Lavie e Rosenkopf (2006)	Empírico	<i>Exploration x Exploitation</i>	Verificou se, e como, as empresas equilibram <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> em suas decisões de formação de alianças estratégicas	Embora haja pressões exercidas pela capacidade absorptiva e inércia organizacional por decisões entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> com relação ao valor atribuído às alianças, descobriu-se que, de fato, as organizações buscam equilibrar as suas tendências por <i>exploration</i> ou <i>exploitation</i> ao longo do tempo por meio de três domínios identificados: função <i>exploration-exploitation</i> ; estrutura <i>exploration-exploitation</i> ; atributo <i>exploration-exploitation</i> ;
Andersen e Nielsen (2007)	Empírico	Alinhamento x Adaptabilidade	Por meio de entrevistas em 185 indústrias, defendeu que a ambidestria envolve a integração entre um planejamento estratégico centralizado para fomentar a eficiência e do	Os resultados indicaram que o desempenho superior de organizações ambidestras está associado à eficiência derivada da adesão a um planejamento estratégico centralizado e à eficácia produzida por meio de um

Autor (ano)	Tipo	Questão-chave	Análise realizada	Resultados e conclusões
			alinhamento e de um processo decisório descentralizado para fomentar a adaptabilidade	comportamento autônomo, inovador e descentralizado. O estudo aprimora o entendimento de que a ambidestria envolve a combinação de estratégias que equilibram as necessidades de eficiência econômica e de adaptabilidade organizacional
Bierly e Darly (2007)	Empírico	Complementariedade entre <i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	Examinou a relação entre <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> e o desempenho e alguns moderadores como a tecnologia e o ambiente em 98 SMEs no setor industrial	Os resultados de uma amostra de pequenas manufaturas indicaram que <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> são constructos distintos e complementares. Os resultados indicaram que há uma relação linear e positiva entre <i>exploration</i> e desempenho. Por outro lado, há uma relação mais forte e côncava entre <i>exploitation</i> e desempenho. Isto significa que <i>exploitation</i> tem potencial maior de impacto sobre o desempenho, porém, há um ponto em que o foco em <i>exploitation</i> passa a significar a redução de desempenho. Além disso, o ambiente competitivo modera a relação entre <i>exploitation</i> e desempenho: <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> são ambos preditores de desempenho em ambientes de alta tecnologia.
Prieto, Revilla e Rodriguez (2007)	Empírico	Ambidestria, Tecnologia (<i>IT</i>), desenvolvimento de produtos	Por meio de 80 entrevistas realizadas com gestores de desenvolvimento de novos produtos da Espanha, investigou o papel da ambidestria como mediadora do relacionamento entre <i>IT</i> e desenvolvimento de novos produtos.	Os resultados indicaram que a ambidestria medeia o relacionamento entre <i>IT</i> e o desempenho do desenvolvimento de novos produtos. Além disso, os resultados indicaram que <i>IT</i> , em suas dimensões convergente e divergente, pode ser considerada como facilitadora da ambidestria
Corso e Pellegrini (2007)	Teórico	<i>Exploitation</i> x <i>Exploration</i> e Incremental x Radical	Examinou os desafios encontrados no balanceamento equilibrado entre <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> , tal qual, entre as inovações radicais e incrementais.	Os resultados sugeridos abrangem duas abordagens para o balanceamento equilibrado entre <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> : (i) binário ou ortogonal; (ii) sinérgico. O balanceamento ortogonal reside na ambidestria estrutural e o sinérgico envolve a ambidestria contextual

Autor (ano)	Tipo	Questão-chave	Análise realizada	Resultados e conclusões
O'Reilly e Tushman (2008)	Teórico	Ambidestria como uma capacidade dinâmica e o papel da liderança	Revisou e integrou a literatura de estratégia sobre as capacidades dinâmicas e de <i>design</i> organizacional sobre a ambidestria e o papel da liderança sênior na construção de capacidades dinâmicas	Com base na literatura existente, definiu um conjunto de ações da liderança sênior que permitem às organizações serem ambidestras e, ao mesmo tempo, construir capacidades dinâmicas: i) a existência de intenção estratégica consistente; ii) a articulação de uma visão e de valores que proporcionam uma identidade comum; iii) um consenso claro entre a liderança sênior sobre a estratégia, uma comunicação implacável desta estratégia e um sistema de incentivos de destino comum; iv) separação de estruturas de <i>exploration</i> e de <i>exploitation</i> , com uma integração direcionada; v) habilidade da liderança de lidar com as contradições e de resolver as tensões que envolvem a ambidestria
Swart e Kinnie (2007)	Empírico	Modos (<i>exploration</i> e <i>exploitation</i>) e períodos de aprendizagem (acelerado e planejado)	Investigou os modos de aprendizagem, os períodos de aprendizagem e a formação de combinações que produzem quatro orientações de aprendizagem	As organizações se envolvem em dois modos de aprendizagem: <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> . Elas ainda operam em dois períodos de aprendizagem: acelerado e planejado. A combinação destes dois modos e dos dois prazos fornece uma estrutura teórica de quatro orientações de aprendizagem: i) combinação criativa; ii) renovação; iii) soluções existentes e iv) soluções de <i>experts</i> . Este estudo demonstrou como as interações simultâneas entre os ativos de conhecimento em cada uma dessas orientações de aprendizado criam resultados valiosos para os clientes.
Cegarra-Navarro e Dewhurst (2007)	Empírico	Contexto ambidestro e <i>Customer capital</i>	Examinou a relação entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> na aprendizagem organizacional, ambidestria contextual e <i>customer capital</i> em 269 SMEs da Espanha	Os resultados indicaram que os efeitos de conhecimento adquirido por meio de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> em <i>customer capital</i> são mediados pela ambidestria contextual.

Fonte: Elaborado pela autora

O termo “*ambidestria*” foi utilizado pela primeira vez no âmbito de estudos organizacionais pelo clássico de Duncan (1976) e, desde então, sua importância vem sendo ampliada e reforçada

por inúmeros estudos internacionais. Pesquisadores de diversas áreas como gerenciamento estratégico, inovação, adaptação, aprendizagem e comportamento organizacional, assim como como March (1991) e Tushman e O'Reilly (1996), propuseram mecanismos de variabilidade temporal para lidar com as demandas concorrentes da organização. Não obstante, Birkinshaw e Gibson (2004) propuseram uma ambidestria surgida por meio da produção de um contexto comportamental. Recentemente, estudiosos começaram a investigar características de liderança que permitem às organizações gerenciar as contradições que enfrentam (BECKMAN, 2006; SMITH; TUSHMAN, 2005).

Para Duncan (1976), ambidestria é um mecanismo de alinhamento estrutural à estratégia, cujo objetivo é solucionar o conflito existente entre processo inovativo e eficiência organizacional. Ele propôs a criação de duas estruturas ou unidades organizacionais separadas: uma delas, mais “orgânica”, para propiciar a iniciação do processo inovativo; e a outra, mais “*mecanicista*”, para garantir a implementação da inovação criada a partir da outra estrutura.

March (1991), apesar de não utilizar explicitamente o termo ambidestria, explorou a importância e, ao mesmo tempo, a dificuldade que reside no balanceamento equilibrado de decisões entre “*exploration*” e “*exploitation*” no processo de aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, na vantagem competitiva sustentável. Segundo ele, “*exploration*” diz respeito à variabilidade, assunção de riscos, experimentação de novas alternativas, flexibilidade, descoberta e inovação. Por outro lado, “*exploitation*” diz respeito à eficiência, ao aprimoramento e à extensão das competências, tecnologias e paradigmas já existentes.

Quando se fala em aprendizagem mútua, ocorre uma convergência natural entre as crenças organizacionais e individuais, isto significa afirmar que a organização aprende com o indivíduo na mesma medida em que o indivíduo aprende com ela. Nesta situação, o *trade-off* balanceado entre *exploitation-exploration* potencializa a vantagem competitiva de longo prazo. Por outro lado, organizações que priorizam “*exploitation*” em detrimento a “*exploration*”, acabam tornando os processos adaptativos potencialmente autodestrutivos (MARCH, 1991).

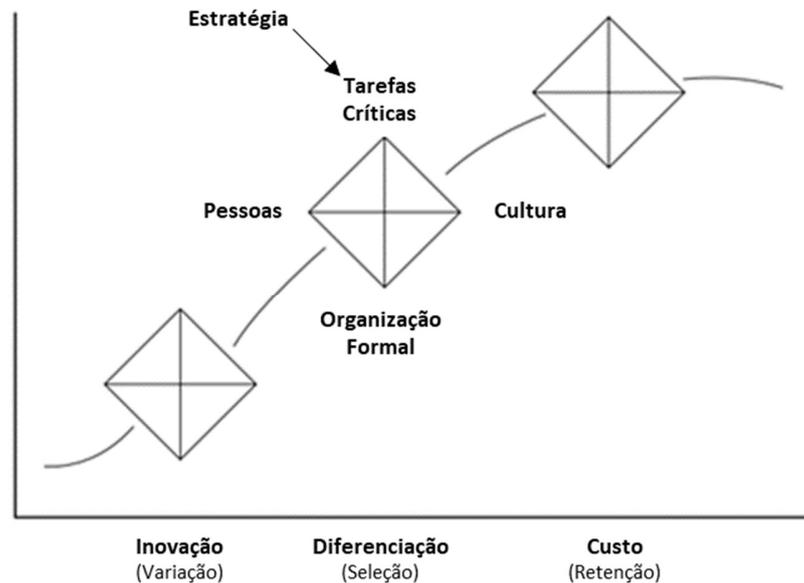
Convergentes à pesquisa de March (1991), os autores Tushman e O'Reilly (1996) concluíram que as organizações bem-sucedidas aproveitam os benefícios proporcionados pelo curto prazo e, ao mesmo tempo, desenvolvem suas capacidades de renovação estratégica de longo prazo realizando tanto as mudanças incrementais quanto as revolucionárias, de maneira alternada,

mantendo equilibradas características como consistência, confiabilidade e eficiência e, ao mesmo tempo, flexibilidade, velocidade, inovação e capacidade de resposta.

O processo de adaptação gradual das espécies ao ambiente passa pelas etapas de variação, seleção e retenção. As espécies que melhor se adaptam às mudanças ambientais, ao longo do tempo, sobrevivem e se reproduzem. Do lado oposto, sob condições de enormes descontinuidades não graduais, e sim periódicas, a sobrevivência e seleção somente é garantida para as espécies com características exploratórias do novo ambiente configurado. Sendo assim, a evolução biológica progride através de longos períodos de mudanças incrementais pontuadas por breves períodos de mudanças revolucionárias ou descontínuas, Tushman e O'Reilly (1996).

Nas organizações, o processo é análogo. As organizações passam por mudanças incrementais pontuadas por mudanças descontinuas ou revolucionárias, à medida que passa pelos três estágios de desenvolvimento de seus produtos: inovação, diferenciação e maturidade, conforme Figura 5: Evolução Organizacional. Cada estágio exige uma diferente configuração de competências, estratégia, estrutura, cultura e habilidades de liderança. O resultado disso é que as organizações capazes de se adaptar tanto às mudanças evolucionárias quanto às revolucionárias alcançam melhor desempenho, prosperam e sobrevivem no longo prazo em ambientes que mudam rapidamente (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

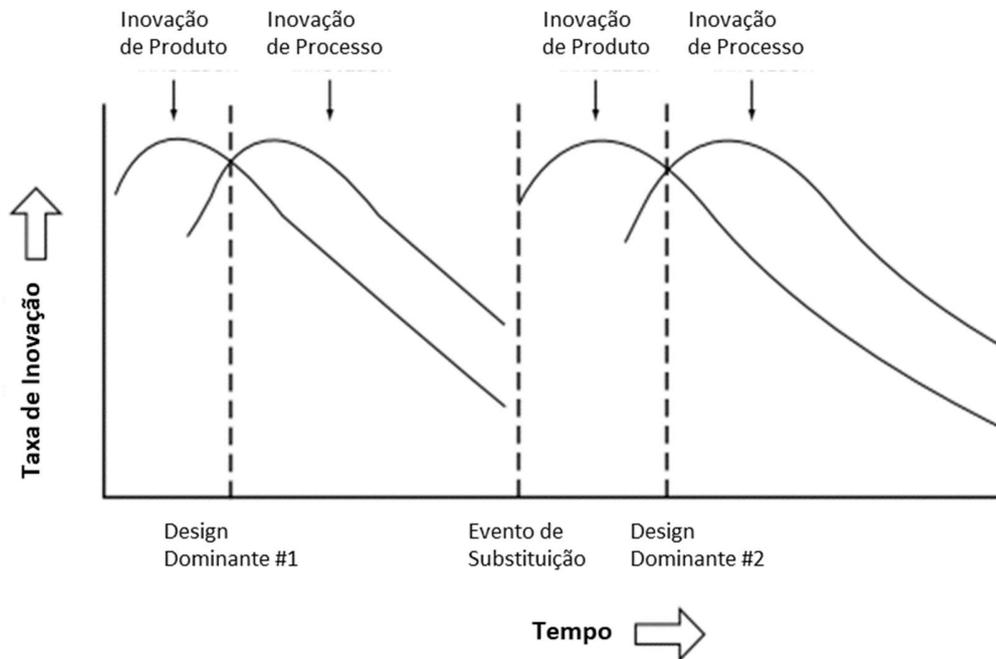
Figura 5: Evolução Organizacional



Fonte: Tushman e O'Reilly (1996, pg. 14)

Os ciclos de evolução tecnológica: inovação em produtos, serviços e processos, projetos dominantes e eventos de substituição resultam em mudanças revolucionárias. A Figura 6: Ciclos de Evolução Tecnológica mostra o esboço geral deste processo. Os ciclos tecnológicos iniciam com uma proliferação de inovação em *design* de produtos e serviços. À medida que estes ganham a aceitação dos consumidores e a demanda cresce, a concorrência entre aqueles produtos e serviços já estabelecidos e as inovações aumenta, até que estes passam a ocupar a posição de preferência dos consumidores. Neste momento, a base de competição se modifica para aprimoramento da inovação por meio de inovação em processos: redução de custos, aumento de escala, produtividade e investimento em novos recursos. Essa competição continua até que um novo evento de substituição de produto, serviço ou processo reinicie o ciclo.

Figura 6: Ciclos de Evolução Tecnológica



Fonte: Tushman e O'Reilly (1996, pg. 16)

“(..) O dilema que confronta os gerentes e as organizações torna-se evidente. No curto prazo, eles devem aumentar constantemente o ajuste ou o alinhamento da estratégia, estrutura e cultura. Este é o mundo da mudança evolutiva. Mas isso não é suficiente para o sucesso sustentado. A longo prazo, os gerentes podem ser obrigados a destruir o próprio alinhamento que tornou suas organizações bem-sucedidas. Para os gerentes, isso significa operar parte do tempo em um mundo caracterizado por períodos de relativa estabilidade e inovação incremental e parte do tempo em um mundo caracterizado por mudanças revolucionárias. Essas demandas gerenciais contrastantes exigem que os gerentes destruam periodicamente o que foi criado para reconstruir uma nova organização mais adequada para a próxima onda de concorrência ou tecnologia (..)” (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Os autores Adler; Goldoftas e Levine (1999) elaboraram um estudo de caso que buscou entender como o sistema Toyota de Produção gerencia o paradoxo existente entre eficiência e flexibilidade, que surge periodicamente devido às trocas de modelo dos automóveis. Os autores detalham o funcionamento de quatro mecanismos organizacionais na Toyota - metarrotinas, particionamento, comutação e ambidestria e o particular interesse o papel de reforço contextual do treinamento e da confiança nas estruturas, procedimentos e regras administrativas.

Como consequência da abrangência de domínios de pesquisa, o debate sobre o tema tornou-se complexo, com um vocabulário de pesquisa bastante desconectado (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008), com um considerável desacordo em relação à natureza teórica deste constructo (SIMSEK et al., 2009). Foi, assim, considerado por Simsek (2009, p. 598), como “um fenômeno subteorizado e subconceitualizado”.

Em um esforço de alcançar uma fundamentação conceitual e teórica mais consistente e menos ambígua sobre Ambidestria Organizacional - AO, estudos como os de Gupta, Smity e Shalley (2006), Raisch e Birkinshaw (2008), Simsek (2009), Simsek et al. (2009) e Raisch et al. (2009) realizaram revisões de literatura cujos resultados trouxeram avanços teóricos: i) por meio do refinamento conceitual de *Exploitation* e *Exploration* e o balanceamento ótimo entre ambos; ii) por meio da proposição de modelos conceituais que evidenciam a relação entre AO e desempenho organizacional, seus antecedentes, moderadores e consequentes e iii) por meio da proposição de uma Tipologia abrangente para a convergência conceitual de Ambidestria Organizacional - AO, conforme evidenciado no Quadro 7: Revisões da literatura sobre a Ambidestria.

Quadro 7: Revisões da literatura sobre a Ambidestria

Autor (ano)	Análise	Resultados e Conclusões
Gupta, Smith e Shalley (2006)	Explorou as ambiguidades da literatura sobre <i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i> .	Contribuiu para o esclarecimento de algumas das ambiguidades encontradas na literatura sobre <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> : o conceito de <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> ; a interrelação (ortogonal ou contínua) entre elas; o equilíbrio (ou a especialização em uma delas) para a obtenção de sucesso a longo prazo
Raisch e Birkinshaw (2008)	Desenvolveu um modelo conceitual sobre a ambidestria organizacional	Foi desenvolvido um modelo conceitual sobre a ambidestria contemplando os antecedentes, os moderadores e os consequentes. Os resultados evidenciaram a existência de lacunas nos diferentes pontos de vista examinados sobre a ambidestria
Raisch et al. (2009)	Explorou quatro tensões centrais controversas sobre a ambidestria	Foram exploradas quatro questões centrais, ainda controversas, por meio da revisão de literatura de 07 artigos: i) As organizações deveriam alcançar a ambidestria por meio da diferenciação ou da integração?; ii) A ambidestria ocorre em nível individual ou organizacional?; iii) As organizações deveriam adotar uma perspectiva estática ou dinâmica da ambidestria?; iv) A ambidestria pode emergir internamente ou as organizações deveriam externalizar processos?. Buscou-se, ainda, levantar as possíveis convergências futuras para as questões levantadas.
Simsek (2008)	Propôs um modelo	Foi proposto um modelo conceitual com uma explicação mais abrangente e multinível sobre a ambidestria.

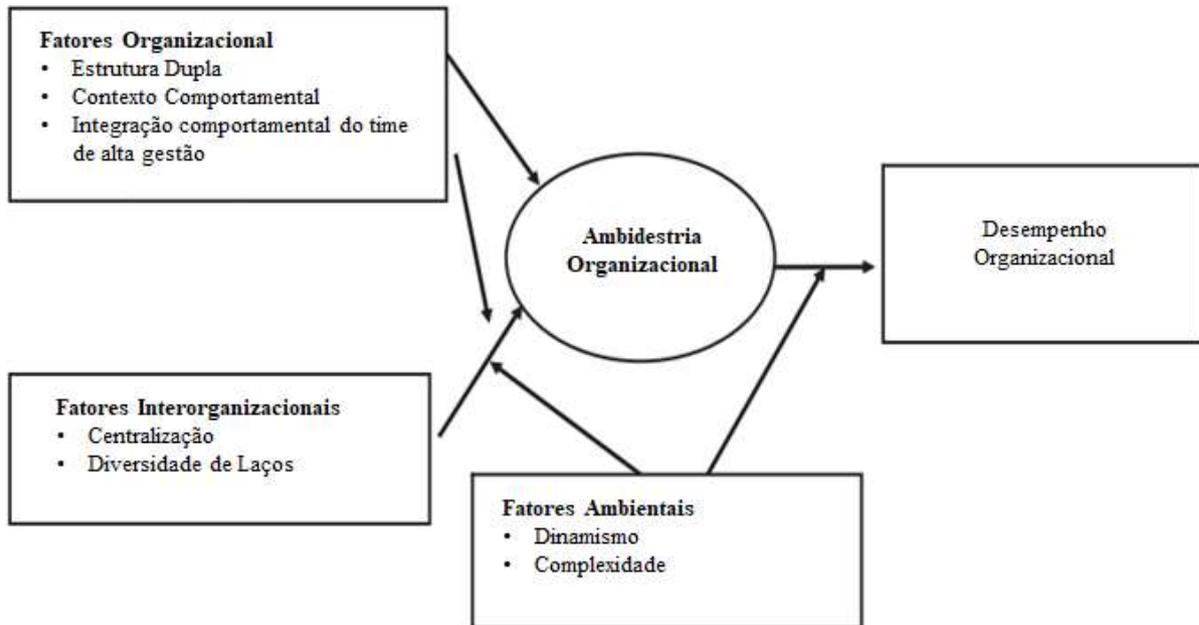
Autor (ano)	Análise	Resultados e Conclusões
	conceitual convergente	
Simsek et al. (2009)	Buscou sintetizar a teoria para alinhar o conhecimento e o entendimento sobre a ambidestria	Desenvolveu uma tipologia delineada por quatro tipos de ambidestria: i) harmônica, particional, cíclica e recíproca. Os tipos foram produzidos por meio da interseção entre duas dimensões primárias: i) estrutural e ii) temporal.

Fonte: Elaborado pela autora

Em um exame da literatura, o estudo de Gupta, Smith e Shalley (2006) buscou responder às principais contradições, ambiguidades e questões incompletas encontradas sobre AO: i) nos conceitos de *Exploration e Exploitation*, ii) em sua natureza, iii) na busca pelo balanceamento ideal entre eles e, finalmente, iv) na adoção ou não deste balanceamento para o alcance do desempenho sustentável de longo prazo.

A pesquisa de Simsek (2009) buscou, por meio de uma revisão da literatura, tornar o constructo Ambidestria Organizacional – AO mais robusto ao especificá-lo e torná-lo mais abrangente. Como resultado, elaborou um modelo multinível para discernir os principais determinantes/influenciadores de AO: i) Fatores Organizacionais; ii) Fatores Inter organizacionais e iii) Fatores Ambientais e sua relação com o Desempenho Organizacional, conforme Figura 7: Modelo conceitual de Ambidestria.

Figura 7: Modelo conceitual de Ambidestria

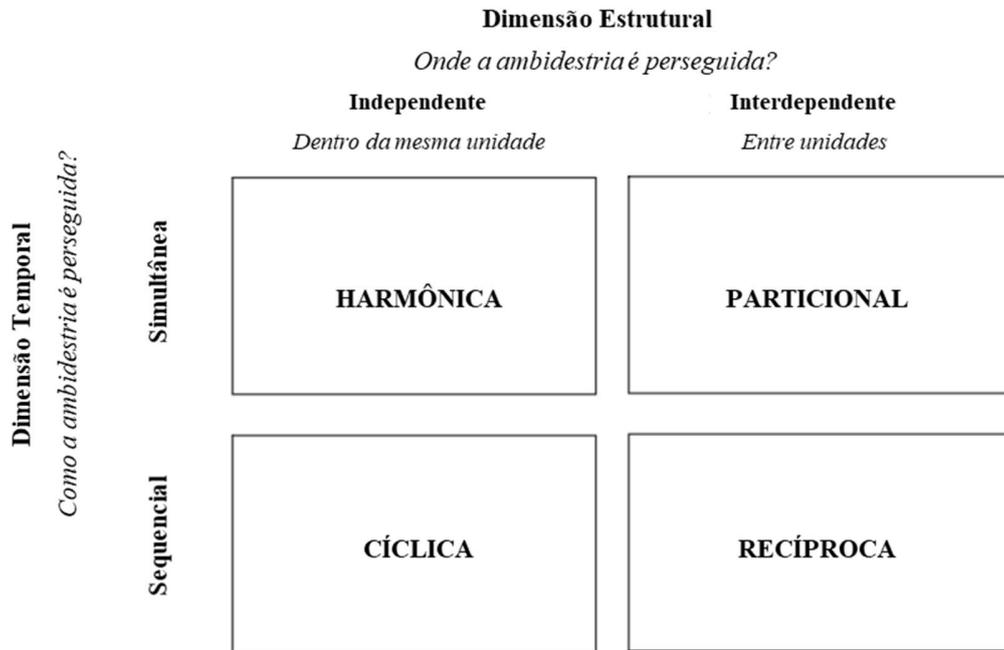


Fonte: Simsek et al. (2009, p. 606)

1.3.1 Tipologia para ambidestria organizacional

O estudo de Simsek et al. (2009) buscou avaliar a literatura sobre a Ambidestria Organizacional e, como resultado desta análise, propôs uma tipologia para este constructo. Nesta, os autores buscaram destacar duas dimensões: i) Dimensão Temporal e ii) Dimensão Estrutural que, em conjunto, identificaram quatro tipos fundamentais de Ambidestria: i) Harmônica; ii) Particional; iii) Cíclica e iv) Recíproca, conforme Figura 8: Uma tipologia para Ambidestria Organizacional.

Figura 8: Uma tipologia para Ambidestria Organizacional



Fonte: Simsek et al. (2009, pg 868)

A Dimensão Temporal proposta por Simsek et al. (2009) revela, essencialmente, a natureza temporal da ambidestria. Nesta situação, fica evidente que a implementação de uma alternância temporal entre *exploitation* e *exploration*, pode ser realizada de uma maneira sequencial ou simultânea. Sendo assim, buscou enfatizar que há capacidades organizacionais distintas que devem ser buscadas em cada uma destas ênfases temporais.

Por outro lado, a Dimensão Estrutural enfatiza que a implementação da ambidestria ocorre por meio de estruturação organizacional de uma unidade independente em que se pratica tanto entre *exploitation* quanto *exploration* ou por meio de unidades organizacionais distintas: separadas, porém, interdependentes. Nesta situação, embora cada estrutura opere independentemente da outra, elas possuem interdependência para alcançar a ambidestria.

A justaposição das duas dimensões propostas por Simsek et al. (2009) determinaram quatro tipos de ambidestria possíveis: : i) Harmônica; ii) Particional; iii) Cíclica e iv) Recíproca, conforme Figura 9: Tipos de Ambidestria Organizacional.

Figura 9: Tipos de Ambidestria Organizacional

Tipo	Dimensão Temporal	Dimensão Estrutural	Descrição	Exemplos Teóricos
Harmônica	Simultânea	Independente	Capacidade comportamental de buscar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade em uma unidade	Ambidestria Contextual por Adler, Goldoftas e Levine (1999); Birkinshaw e Gibson, (2004)
Particional	Simultânea	Interdependente	Habilidade de buscar simultaneamente inovação incremental e radical por meio de criação de múltiplas unidades interdependentes com estruturas, processos, culturas diferentes em uma mesma organização	Ambidestria Estrutural por Tushman e O'Reilly (1996, 1997);
Cíclica	Sequencial	Independente	Ciclos de longos períodos de <i>exploitation</i> e curtos períodos de <i>exploration</i> em uma unidade independente	Ambidestria Pontuada por Rothaermel e Deeds (2004); Winter e Szulanski (2001)
Recíproca	Sequencial	Interdependente	Busca sequencial de <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> em unidades interdependentes	Ambidestria Recíproca por Lavie e Rosenkopf (2006)

Fonte: Adaptado de Simsek et al. (2009, p. 870)

A Ambidestria Cíclica promove uma busca sequencial por *exploitation* e *exploration* em uma estrutura única, unidade de negócio ou subsistema único. Consiste em alternância entre longos períodos de *exploitation* (relativa estabilidade) sequenciados por episódios esporádicos de *exploration* (grandes mudanças).

A Ambidestria Recíproca consiste na busca sequencial, porém, recíproca de *exploitation* e *exploration* em múltiplas estruturas, unidades de negócios ou subsistemas. Pode ser definida como a fusão sinérgica de fluxos complementares de *exploitation* e *exploration* que ocorrem ao longo do tempo e das unidades.

A Ambidestria Particional pode ser vista como um fenômeno interdependente e simultâneo, envolvendo o estabelecimento de unidades estruturalmente separadas, cada uma com suas próprias estratégias, estruturas, culturas e sistemas de incentivo, com o fim de acomodar o sincronismo entre *exploration*, como o principal foco de uma das unidades e o *exploitation*, como o principal foco da outra (DUNCAN, 1976; O'REILLY; TUSHMAN, 2008; O'REILLY; TUSHMAN, 2013; HILL; BIRKINSHAW, 2014). Esta abordagem segrega as unidades de acordo com a sua função com a justificativa de que a separação estrutural é necessária para acomodar responsabilidades consideradas dramaticamente distintas. Não obstante, a separação pode levar ao isolamento e ao distanciamento entre a unidade focada em *exploration* e o negócio (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

A busca simultânea e harmoniosa de *exploitation* e *exploration* dentro de uma única unidade organizacional é essencialmente desafiadora, haja vista que cada lado compete por recursos escassos, o que essencialmente pode produzir resultados conflitantes, contradições e inconsistências. Por conseguinte, a Ambidestria Harmônica busca seus principais fundamentos na literatura sobre Cultura e Contexto Organizacional.

A Ambidestria Harmônica, enquadrada como tipologia por (SIMSEK et al., 2009), buscou seus principais fundamentos na literatura sobre Contexto Organizacional de Birkinshaw e Gibson (2004) e, conseqüentemente, na de Ghoshal e Bartlett (1994). Originalmente chamada por Birkinshaw e Gibson (2004) como Ambidestria Contextual, é uma capacidade que pode ser definida, no nível organizacional como: “a orientação coletiva dos funcionários em direção à busca simultânea de alinhamento e adaptabilidade”. Ela se manifesta por meio de alguns comportamentos característicos de indivíduos ambidestros. Por conseguinte, exige um nível muito maior de atenção ao desenvolvimento humano da organização, seu contexto e cultura, possibilitando às pessoas que decidam de maneira autônoma sobre como dividir o seu tempo entre as atividades orientadas à adaptação, ou *Exploration*, e as atividades orientadas ao alinhamento, ou *Exploitation*.

1.3.2 Ambidestria contextual

Os autores Birkinshaw e Gibson (2004), defenderam o posicionamento de que para que uma organização tenha sucesso a longo prazo, ela precisa ter uma capacidade denominada Ambidestria Contextual, que consiste em se ter o domínio simultâneo tanto de adaptabilidade quanto de alinhamento. A adaptabilidade refere-se à capacidade que uma organização possui de ser ágil na busca por novas oportunidades e de ser facilmente adaptável a mercados voláteis. Do lado oposto, o alinhamento refere-se à eficiência que uma organização possui de fornecer valor em curto prazo. Apesar de necessárias, são dificilmente alcançadas pelas organizações. Se por um lado, o excesso de foco no alinhamento e nos resultados a curto prazo, podem tornar uma organização inapta a se adaptar facilmente às mudanças no mercado, pelo outro, o excesso de atenção dada à adaptabilidade, podem tornar as organizações inaptas a manter seus processos mais enxutos e eficientes, o que afeta as margens e a lucratividade, no longo prazo. A Ambidestria Contextual é um conceito relevante para a teoria e para a prática da gestão organizacional, juntando-se a um grande debate dos estudos organizacionais em torno da relação paradoxal entre estabilidade, previsibilidade, confiabilidade com mudança, inovação e incerteza, enfrentados pelas organizações (FARJOUN, 2010).

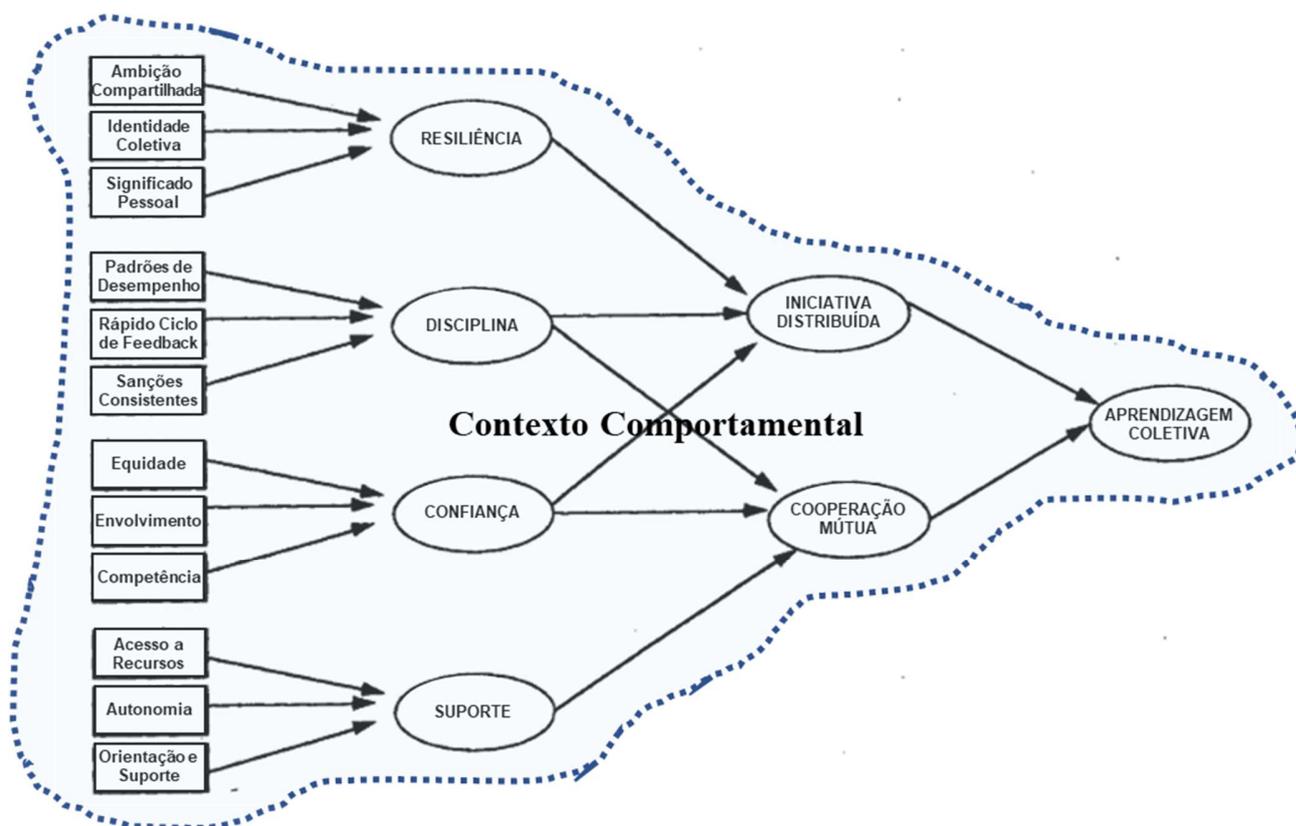
Eles realizaram uma extensa pesquisa com duração de três anos em cooperação com pesquisadores do Centro de Organizações Eficientes (Marshall School of Business, Universidade do Sul da Califórnia) e Booz Allen Hamilton Inc., e com a colaboração do Fórum Econômico Mundial. O número total de participantes foi de 4.195 indivíduos em 41 unidades de negócios em 10 empresas multinacionais que resultaram no desenvolvimento do conceito do que eles intitularam como Ambidestria Contextual - AC.

Birkinshaw e Gibson (2004) concluíram em seu estudo que a Ambidestria Contextual reside na capacidade da organização de prover um contexto capaz de provocar um conjunto de estímulos e pressões invisíveis que motivam as pessoas a se comportarem de maneira ambidestra.

Em contextos organizacionais ambidestros, segundo Birkinshaw e Gibson (2004), são os atributos de disciplina, resiliência, suporte e confiança que reforçam os comportamentos característicos dos indivíduos ambidestros. Tais atributos foram definidos por Birkinshaw e Gibson

(2004), sob a influência de um estudo anterior de Ghoshal e Bartlett (1994) que os apresentavam como os principais atributos contextuais de uma organização. Para Ghoshal e Bartlett (1994), seriam capazes de influenciar os níveis de iniciativa individual, cooperação mútua e aprendizado coletivo e, por sua vez, a eficácia organizacional, conforme demonstrado na Figura 10: Contexto comportamental.

Figura 10: Contexto comportamental



Fonte: Adaptado de Ghoshal e Bartlett, (1994, pg. 104)

Para Ghoshal e Bartlett (1994), a Disciplina é uma dimensão chave para o desenvolvimento de um contexto no qual os seus membros se esforçam de maneira voluntária e se comprometem, explícita ou implicitamente. O desenvolvimento desta dimensão leva ao desenvolvimento coletivo e interativo de i) padrões e expectativas claros, ii) ciclo rápido de *feedback* e iii) consistência na aplicação de sanções. Estes três atributos contribuem para o desenvolvimento desta dimensão por toda a organização.

Segundo Ghoshal e Bartlett (1994), a clareza e a credibilidade de padrões e expectativas requer, além do desenvolvimento de um conjunto padronizado e estabelecido de ações, a aceitação, o comprometimento emocional e a busca por seu atingimento. Uma outra consequência da Disciplina surge por meio do aumento da frequência e da qualidade das rotinas de *feedback* internas, em que o reforço de sinceridade e honestidade devem ser fomentados em detrimento de comportamentos mais políticos. Finalmente, é importante que se estabeleçam normas justas e consistentes para lidar com desempenhos inferiores ao esperado.

Resiliência diz respeito a, segundo Ghoshal e Bartlett (1994), “O quão longe podemos chegar?” e, ainda, o quão natural isso nos pode parecer. Sendo assim, o estabelecimento de um contexto de resiliência implica em proporcionar às pessoas um contexto no qual os próprios indivíduos propõem a si mesmos a superação de metas e padrões já estabelecidos. Para tanto, três atributos coletivos devem ser construídos: i) o estabelecimento de uma ambição coletiva para o futuro; ii) a emergência de uma identidade coletiva e iii) o desenvolvimento de significado e valor pessoal para as atividades desempenhadas.

Estes três direcionadores levam o grupo a, coletivamente, estabelecer ações de desenvolvimento de desempenho-chave relacionadas a uma redução de tempo para a inovação e lançamento de produtos, redução do ciclo de vida do desenvolvimento destes produtos e, conseqüente aumento da satisfação do cliente. Além disso, a definição de objetivos ambiciosos, catalisados por ações e decisões relacionadas, possibilita a evolução de relacionamentos mais horizontais entre as áreas e, conseqüente, estabelecimento de identidade coletiva. Por fim, o foco em valor produziu a clareza necessária de prioridades e uma visão do valor individual do trabalho produzido. Esta relação explícita entre o trabalho realizado e as prioridades da organização criam um senso de envolvimento pessoal e dá sentido individual ao trabalho, o que, conseqüentemente, produz a motivação necessária em um nível individual (GHOSHAL; BARTLETT, 1994).

Confiança diz respeito a uma dimensão de contexto no qual uns confiam nos outros. Segundo Ghoshal e Bartlett (1994), há três fatores que contribuem com a Confiança: i) um alto nível de justiça e equidade no processo decisório da organização, ii) um amplo envolvimento nas atividades consideradas como sendo de valor para a organização e iii) a evolução de competências individuais em todos os níveis da organização.

Quando se fala em senso de justiça e equidade, significa que deve haver a percepção coletiva de que as decisões são tomadas coletivamente, com base em dados objetivos de desempenho aferidos, informações estas facilmente acessíveis, e em prioridades do negócio. Não permitindo-se aqui a utilização de objetivos obscuros, sem clareza ou, ainda, sem transparência. Um maior reforço de confiança pode ser obtido pelo foco nos usuários finais e nos clientes, o que contribui, definitivamente, para a aproximação e para a produção de maior interdependência entre as unidades das organizações (GHOSHAL; BARTLETT, 1994).

Seguindo as ideias de Ghoshal e Bartlett (1994), em um ambiente de contexto ideal, o Suporte é um dos elementos fundamentais. A evolução de competências e o aumento de acesso aos recursos e às informações possibilita que os recursos mais sêniores foquem esforços em um menor nível de controle e em um maior nível de apoio orientativo. Coletivamente, com: i) a maior disponibilidade de recursos juntamente ii) uma maior autonomia e iii) mais apoio permitem a criação de um ambiente menos restritivo, mais inovador e mais empreendedor.

O suporte é de relevante importância tanto nas relações verticais entre superiores e subordinados quanto nas interações horizontais entre as funções por subsidiar o desenvolvimento de um sentimento de empoderamento e compromisso entre os membros da organização (GHOSHAL; BARTLETT, 1994).

De acordo com o que já foi exposto de Birkinshaw e Gibson (2004), a organização deve ser capaz de prover um ambiente no qual coexistam atributos como Disciplina, Resiliência, Suporte e Confiança, para que assim os indivíduos sejam estimulados a se comportarem de forma ambidestra. Neste sentido, os indivíduos ambidestros possuem alguns comportamentos característicos: atuam fora dos limites estreitos de suas atribuições individuais, agem espontaneamente, de maneira autônoma, agem de acordo com o interesse mais amplo da organização e facilmente se adaptam às mudanças e às novas oportunidades alinhadas à estratégia de negócios.

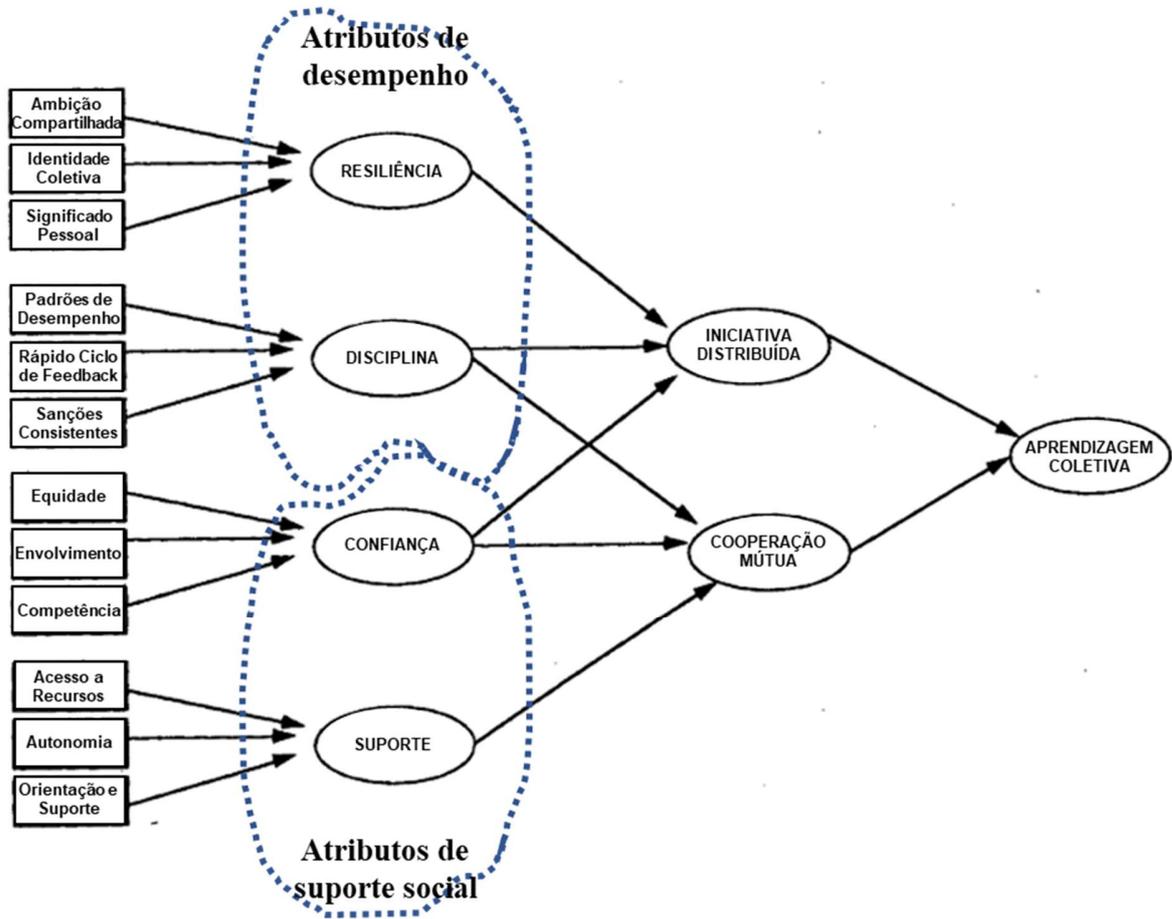
Os comportamentos de indivíduos ambidestros – ao mesmo tempo, alinhados e adaptáveis – se manifestam por meio de 04 características essenciais: os indivíduos ambidestros são proativos, tomam a iniciativa e estão alertas para as oportunidades além das limitações de seus cargos e ocupações; os indivíduos ambidestros são colaborativos, cooperativos e buscam oportunidades para o trabalho em equipe; os indivíduos ambidestros são intermediadores e valorizam a criação de redes internas que maximizem as oportunidades de negócios; os indivíduos ambidestros são

multitarefa e não se incomodam de possuírem diferentes atribuições e papéis (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004a).

1.3.2.1 Tipos de contexto organizacional

Segundo Birkinshaw e Gibson (2004), o primeiro passo para se alcançar a ambidestria contextual é diagnosticar o contexto atual da organização. Este diagnóstico consiste na identificação da combinação bidimensional dos atributos propostos no estudo de Ghoshal e Bartlett (1994), de Desempenho e de Suporte Social, conforme Figura 11: Atributos de Desempenho e Suporte Social **Erro! Fonte de referência não encontrada.** A dimensão de Desempenho combina os atributos de Resiliência e Disciplina, a fim de estimular as pessoas a oferecerem resultados de alto desempenho e, ao mesmo tempo, desenvolverem comportamentos responsáveis. A dimensão de Suporte Social é uma combinação entre os atributos Suporte e Confiança que fornece aos indivíduos a estabilidade e o suporte necessários ao desenvolvimento consistente de suas atividades (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004a).

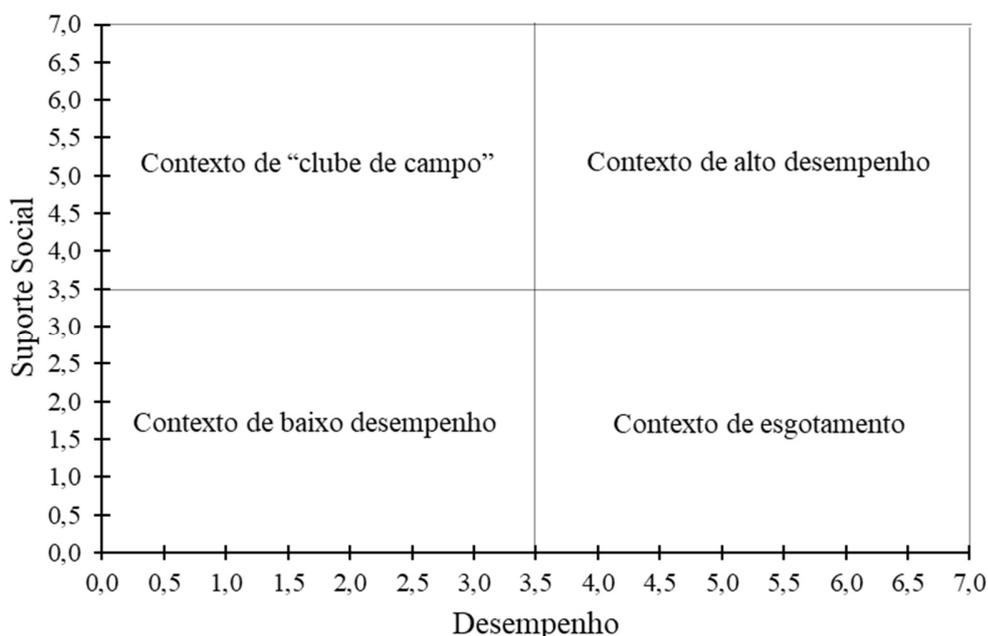
Figura 11: Atributos de Desempenho e Suporte Social



Fonte: Adaptado de Ghoshal e Bartlett (1994, pg. 104)

A representação das dimensões em dois eixos ortogonais produz uma matriz, na qual é possível identificar quatro contextos que uma organização pode assumir em um diagnóstico, conforme Figura 12: Tipos de Contextos: i) Contexto de alto desempenho; ii) Contexto de esgotamento; iii) Contexto de “clube de campo” e iv) Contexto de baixo desempenho (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004a).

Figura 12: Tipos de Contextos



Fonte: Adaptado de Birkinshaw e Gibson (2004, p. 53)

Na Figura 12: Tipos de Contextos está representada a ideia de Birkinshaw e Gibson (2004) para apontar os diferentes contextos em que se encontram as organizações no que diz respeito a ambidestria. Pode-se observar que as organizações ambidestras reforçam as dimensões de desempenho e de suporte social, no qual os atributos de resiliência e disciplina se combinam com os atributos de confiança e de suporte de forma a produzir um contexto de alto desempenho, conforme disposto no canto superior direito da Figura 12: Tipos de Contextos. Nesta situação, a organização fornece os estímulos motivadores dos indivíduos em todos estes atributos, produzindo resultados de alto desempenho e, ao mesmo tempo, fornecendo o suporte social necessário aos indivíduos. Na mesma figura, do lado oposto, no canto inferior esquerdo encontra-se o contexto de baixo desempenho. Este é o menos desejado, haja vista que nesta situação, tanto o desempenho quanto a qualidade são inferiores e a organização não oferece o suporte social que os indivíduos necessitam para realizar o seu trabalho eficientemente (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

O contexto de esgotamento, localizado no canto inferior direito, é assim rotulado pois, apesar de haver orientação a resultados e desempenho, há uma carência de confiança e suporte social. Neste estado, pode-se alcançar um bom desempenho, porém, dificilmente se alcançará a

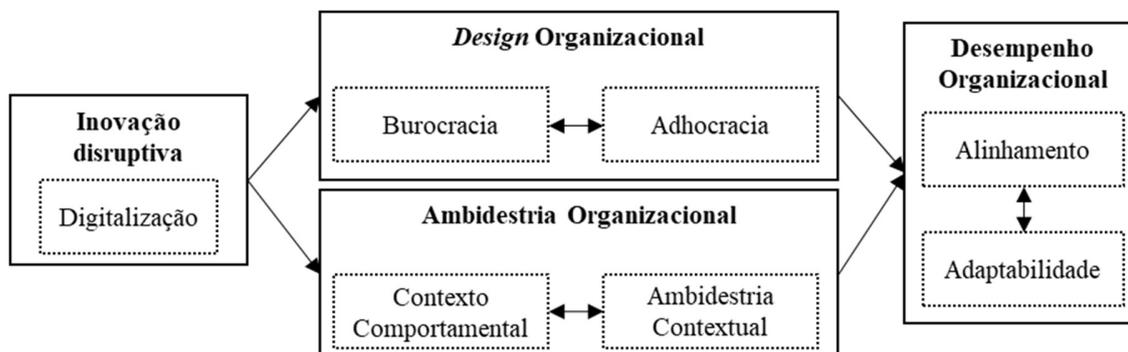
ambidestria. Finalmente, o canto superior esquerdo, localiza-se o contexto de “clube de campo”, assim denominado por referir-se a um contexto em que os indivíduos podem desfrutar de um forte suporte social, porém, no qual o desempenho medíocre é tolerado (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004a).

É relevante constatar que a construção das duas dimensões não produz diretamente o alto desempenho. Na verdade, o que decorre disso são estímulos comportamentais coletivos capazes de tornar a organização ambidestra e, por conseguinte, alcançar um desempenho superior no qual alinhamento e adaptabilidade são obtidos de forma equilibrada (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004a).

1.4 INOVAÇÃO DISRUPTIVA, *DESIGN* ORGANIZACIONAL E AMBIDESTRIA

Diante dos elementos e aspectos identificados quanto a inovação disruptiva, do *design* organizacional e da ambidestria, pode-se perceber que este conjunto oferece a condição de se repensar a estrutura organizacional a partir de estratégias consistentes. Tal condição é apresentada na Figura 13: Respostas estratégicas de uma organização madura . Vale observar que a condição de maturidade da organização é uma condição resultante tanto dos elementos formais como dos elementos informais da organização. Visto que ela irá sustentar os aspectos impulsionadores da mudança organizacional, frente aos aspectos restritivos da mudança (MORGAN, 1997; DOMINGUES, 2002)

Figura 13: Respostas estratégicas de uma organização madura



Fonte: Elaborado pela autora

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo visa detalhar o projeto de pesquisa. Para uma melhor compreensão da maneira pela qual a pesquisa foi conduzida, nas próximas seções serão apresentados: a estratégia de pesquisa adotada, o planejamento de suas etapas, os métodos, os instrumentos, as técnicas utilizadas, bem como, as justificativas para tais escolhas. A partir deste capítulo, a estrutura criada pela organização passa a ser chamada por “Tribo Inbound”, e que será melhor detalhado no capítulo seguinte.

3.1 CLASSIFICAÇÃO E PERCURSO DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa cuja abordagem foi qualitativa, dado que permite um procedimento de análise mais maleável e adaptável à inferência e à evolução das hipóteses. É considerada a abordagem ideal para pesquisas que objetivam lidar com as possíveis interpretações de textos, compreensão dos aspectos e fenômenos sociais ou, ainda, com entrevistas em profundidade. Possui ainda uma alta relevância em processos de estudo considerados exploratórios, bem como, em investigações descritivas, servindo de guia para a análise de dados levantados e para a fundamentação da interpretação com observações mais detalhadas (BAUER; GASKELL, 2003).

Tem o objetivo de explorar, a fim de atender a necessidade do pesquisador se familiarizar com a situação a ser pesquisada por meio de estudos documentais, bibliográficos e estudos de caso para, em seguida, analisar as consequências deste processo como as respostas estratégicas de um negócio tradicional maduro o transformam, por meio de um novo *design* organizacional e capacidade de ambidestria contextual, dado um cenário de inovação disruptiva. Assim, do ponto de vista técnico, esta pesquisa será um estudo de caso que, em sua essência, busca esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foi tomada, como se deram os acontecimentos e quais os resultados apresentados (SCHRAMM, 1971). Conforme Yin (2001), a escolha do estudo de caso representa uma estratégia perfeitamente adequada para aquelas situações nas quais é necessário que o pesquisador compreenda fenômenos contemporâneos individuais,

organizacionais, sociais e políticos, inseridos em contextos da vida real. Também para o autor, há alguns fundamentos que podem justificar a decisão por um projeto de caso único ou múltiplo. A escolha por um caso único foi norteada, em primeira instância, pelo interesse do pesquisador em revelar um caso particular, cuja a natureza pode ser vista como reveladora.

Destarte, no que diz respeito a construção do *corpus* de pesquisa, segundo Bauer e Gaskell (2003, p. 55) deve-se ater para: “a) selecionar preliminarmente; b) analisar essa variedade; c) ampliar o *corpus* de dados até que não se descubra mais variedade”. Assim, a coleta de dados seguiu três princípios fundamentais para a obtenção da validação do constructo e para a confiabilidade do estudo de caso: a utilização e convergência de várias fontes de evidências por meio da triangulação de dados; a criação de uma base de dados e a manutenção do encadeamento das evidências (YIN, 2001). O princípio da criação de uma base de dados para o estudo de caso reside na busca por uma maneira de organizar e documentar os dados coletados para fins de compartilhamento das evidências e do relatório do estudo de caso com outros pesquisadores. Por conseguinte, um banco de dados aumenta a confiabilidade do estudo de caso (YIN, 2001). Um outro princípio que deve ser perseguido em um estudo de caso por, assim como os demais, aumentar a confiabilidade da pesquisa é a manutenção do encadeamento das evidências. Ele consiste em permitir que um observador externo tenha condições de reproduzir as etapas do estudo em qualquer direção (YIN, 2001).

Assim, quanto a estratégia de coleta de dados, foi dividida em: i) pesquisa documental; ii) entrevista com os gestores; iii) questionário com um grupo de funcionários e iv) grupo focal. A partir destes dados foi utilizada a estratégia de triangulação de dados que, para Denzin (1978), trata-se de coletar em diferentes fontes ou períodos distintos, elementos ou dados que permitam ao pesquisador obter informações de forma mais clara a respeito do objeto a ser estudado.

Para este fim, os instrumentos de coleta de dados foram utilizados com o objetivo de: i) descrever a inovação disruptiva de “digitalização” como fator impulsionador de mudanças em um negócio maduro de Contact Center; ii) analisar as respostas estratégicas para uma inovação disruptiva, relacionadas ao *design* organizacional de um negócio de Contact Center; iii) analisar as respostas estratégicas para uma inovação disruptiva, relacionadas à capacidade de ambidestria contextual de um negócio de Contact Center.

3.1.1 Coleta de dados documental

Segundo Yin (2001), a coleta de dados documental possui alguns pontos fortes relevantes para a sua escolha: os documentos são estáveis, podendo ser revisados inúmeras vezes, são exatos e possuem ampla cobertura. Tal técnica foi aplicada visando corroborar e valorizar as evidências oriundas das outras fontes e, ainda, para se fazer as inferências que apontarão para indícios merecedores de melhor investigação.

No que diz respeito à coleta de dados documental, foi realizada a pesquisa para identificar, nos documentos oficiais da empresa, as informações a respeito de sua estrutura organizacional e para identificar os elementos necessários para a elaboração de um cenário claro a respeito dos aspectos do ambiente a ser estudado. Os documentos consultados, o objetivo da consulta e o período da consulta estão descritos no Quadro 8: Documentos coletados.

Quadro 8: Documentos coletados

Grupo	Id.	Documento	Objetivo da consulta	Período da pesquisa
<i>Epsilon</i>	D1	Documentos internos: memorandos, páginas <i>web</i> , apresentações e cartas	Coletar informações e elementos sobre a estrutura estudada no caso, e sobre os objetivos da pesquisa	Out/2019 - Mai/2020
<i>Epsilon</i>	D2	Vídeo interno de montagem do ambiente físico	Analisar como foram planejadas e realizadas as mudanças no ambiente físico que acomodaria a nova estrutura	Out/2019 - Mai/2020
<i>Epsilon</i>	D3	Estrutura Organizacional	Analisar a estrutura da organização estudada no caso	Jul/2020 - Ago/2020
<i>Epsilon</i>	D4	Sítio Institucional da Organização	Coletar informações e elementos sobre a organização, estudada no caso, e sobre os objetivos da pesquisa	Jul/2020 - Ago/2020
<i>Epsilon</i>	D5	Artigos de mídia	Coletar informações e elementos sobre a organização, estudada no caso, e sobre os objetivos da pesquisa	Jul/2020 - Ago/2020

<i>Epsilon</i>	D6	Vídeos organizacionais	Coletar informações e elementos sobre a organização, estudada no caso, e sobre os objetivos da pesquisa	Jul/2020 - Ago/2020
----------------	----	------------------------	---	---------------------

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto aos documentos, por uma demanda da empresa, eles não puderam ser publicados por tratar-se de elementos de comunicação interna da organização.

3.1.2 Entrevistas com gestores

Conforme Yin (2001, p.112), “[...] uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas.”. Elas enfocam diretamente o tópico de estudo do caso e podem fornecer inferências causais percebidas sobre o caso. Neste estudo, foram realizadas duas entrevistas (Head de novos negócios e transformação e o gerente de transformação). Isto se deve ao fato de haver apenas um ocupante em cada um dos cargos. Entretanto, ambos são considerados como informantes-chave da organização, sendo o Head de Novos Negócios e Transformação, o responsável pelas estratégias de mudança e o Gerente, o responsável pela implementação das estratégias, na área pesquisada. Os dados dos entrevistados estão no Quadro 9: Dados dos entrevistados.

Quadro 9: Dados dos entrevistados

Grupo	Id. entrevistado	Tempo de organização			Tempo na estrutura	Cargo no momento do projeto
		Mais de 10 anos	Entre 5 e 10 anos	Menos de 5 anos		
<i>Alfa</i>	EA01	12 anos			Até um ano	Head de novos negócios e transformação
<i>Beta</i>	EB02	14 anos			Até um ano	Gestor de Transformação

Fonte: Dados da pesquisa

Foram elaborados dois roteiros de entrevistas distintos, destinados aos grupos *Alfa* e *Beta*. O roteiro destinado ao grupo *Alfa* teve o principal objetivo de aprofundar o exame e as análises sobre as estratégias designadas ao processo de mudança e o roteiro destinado ao grupo *Beta* teve o principal objetivo de aprofundar o exame e a análise sobre a implementação das estratégias designadas para o processo de mudança organizacional. Ambos sob a perspectiva de lideranças que

planejaram e implementaram a mudança organizacional estratégica em foco no caso. Cada uma das questões elaboradas em ambos os roteiros foi justificada, tendo por base a sustentação teórica e empírica e encontram-se detalhadas no APÊNDICE I: ROTEIRO DE ENTREVISTA 01 – ALFA e no APÊNDICE II: ROTEIRO DE ENTREVISTA 02 – BETA, com as respectivas justificativas. Cabe ressaltar que as entrevistas foram trabalhadas de forma semi-estruturada e os respondentes assinaram o ANEXO II: TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho. As reuniões foram realizadas por meio de conferência virtual com gravação audiovisual. A primeira entrevista, da série do Grupo *Beta*, foi realizada junto ao gestor responsável pela implementação da mudança, no dia 22 de julho, com uma duração de 48 minutos e 32 segundos. A segunda entrevista, da série do Grupo *Alfa*, foi realizada junto ao gestor responsável pela estratégia da mudança, no dia 28 de julho, com uma duração de 49 minutos e 28 segundos..

3.1.3 Formulário de diagnóstico de contexto

Para a realização da terceira parte da coleta de dados da pesquisa, optou-se por adaptar o formulário de referência de Birkinshaw e Gibson (2004), cujo objetivo originalmente definido é diagnosticar o tipo de contexto no qual uma organização se encontra. De acordo com o instrumento de pesquisa de Birkinshaw e Gibson (2004), conforme Quadro 10: Diagnóstico de contexto organizacional, uma organização pode ser diagnosticada como um contexto de alto ou baixo desempenho, de “clube de campo” ou de “esgotamento”, no qual, a tipificação ideal é a de alto desempenho e que o alcance de um contexto de alto desempenho é um fator primordial para se alcançar a Ambidestria Contextual.

Quadro 10: Diagnóstico de contexto organizacional

AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE DESEMPENHO							
Os gestores em minha organização:	-						+
1) Definem objetivos desafiadores para o time?	1	2	3	4	5	6	7
2) Emitem desafios criativos ao time ao invés de estritamente definir tarefas a fazer?	1	2	3	4	5	6	7
3) Exigem do time além do que é considerado razoável?	1	2	3	4	5	6	7
4) Utilizam objetivos e métricas para acompanhamento do desempenho da Tribo Inbound	1	2	3	4	5	6	7
5) As pessoas são responsáveis pelo próprio desempenho delas?	1	2	3	4	5	6	7
6) Encorajam e recompensam o esforço adicional por meio de incentivos compensatórios?	1	2	3	4	5	6	7
Média das notas para a dimensão de contexto de gestão de desempenho							
AVALIAÇÃO DO CONTEXTO DE SUPORTE SOCIAL							
Os gestores em minha organização:	-						+
1) Devotam considerável esforço desenvolvendo seus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
2) Descentralizam as decisões para o time?	1	2	3	4	5	6	7
3) Possuem acesso aos recursos e informações necessários para boas tomadas de decisões?	1	2	3	4	5	6	7
4) Rapidamente conseguem replicar as boas práticas para além das fronteiras da Tribo Inbound?	1	2	3	4	5	6	7
5) Enxergam o erro como uma oportunidade de aprendizado para o time?	1	2	3	4	5	6	7
6) Estão dispostos e possuem a habilidade de assumir riscos?	1	2	3	4	5	6	7
Média das notas para a dimensão de contexto de suporte social							

Fonte: Elaborado por Birkinshaw e Gibson (2004, p.53)

Este instrumento foi adaptado com vistas ao atendimento de dois objetivos: primariamente o de diagnosticar o contexto atual em que a área, e não a organização, se encontra e, ainda, para examinar as percepções espontâneas dos membros do time envolvido quanto à área estudada e, em decorrência disso, quanto ao contexto em análise. Para tanto, as questões de números um a doze foram adaptadas para que a avaliação fosse realizada com vistas à liderança da área em questão e

não à liderança da organização como um todo e foi adicionada ao formulário a questão de número 13. O conteúdo das questões e as escalas foram totalmente preservados. Uma representação do formulário resultante com o descritivo das questões aplicadas e com as suas respectivas escalas se encontra no Quadro 11: Modelo de formulário de pesquisa com a equipe da estrutura.

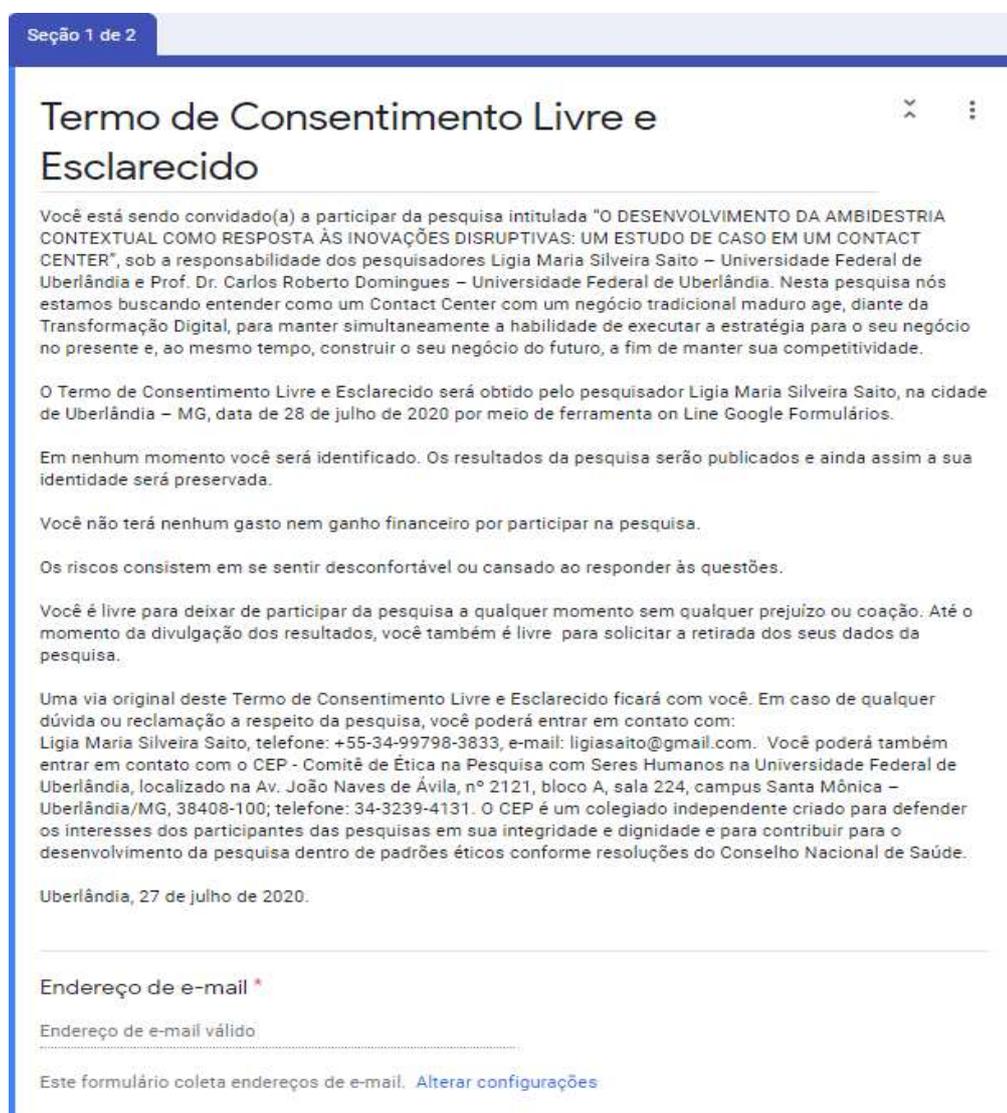
Quadro 11: Modelo de formulário de pesquisa com a equipe da estrutura

VALIDAÇÃO DO CONTEXTO DE DESEMPENHO							
O Líder da Tribo Inbound:	-						+
1) Define objetivos desafiadores para o time?	1	2	3	4	5	6	7
2) Emite desafios criativos ao time ao invés de estritamente definir tarefas a fazer?	1	2	3	4	5	6	7
3) Exige do time além do que é considerado razoável?	1	2	3	4	5	6	7
4) Utiliza objetivos e métricas para acompanhamento do desempenho da Tribo	1	2	3	4	5	6	7
5) As pessoas são responsáveis pelo próprio desempenho delas?	1	2	3	4	5	6	7
6) Encoraja e recompensa o esforço adicional por meio de incentivos compensatórios?	1	2	3	4	5	6	7
Média das notas para a dimensão de contexto de gestão de desempenho							
AVALIAÇÃO DO CONTEXTO SOCIAL							
O Líder da Tribo Inbound:	-						+
1) Devota considerável esforço desenvolvendo seus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
2) Descentraliza as decisões para o time?	1	2	3	4	5	6	7
3) Possui acesso aos recursos e informações necessários para boas tomadas de decisões?	1	2	3	4	5	6	7
4) Rapidamente consegue replicar as boas práticas para além das fronteiras da Tribo Inbound?	1	2	3	4	5	6	7
5) enxerga o erro como uma oportunidade de aprendizado para o time?	1	2	3	4	5	6	7
6) Está disposto e possui a habilidade de assumir riscos?	1	2	3	4	5	6	7
Média das notas para a dimensão de contexto de suporte social							

Fonte: Adaptado de Birkinshaw e Gibson (2004, p.53)

O formulário foi aplicado à equipe da estrutura com o apoio do *software* Google Formulários, como instrumento de elaboração de questionários, disponibilizado pelo Google na Internet. que, como pode ser evidenciado na sua folha de rosto, apresenta como resposta obrigatória, o termo de livre consentimento, antes de seguir para o formulário em si, conforme Figura 14: Folha de rosto do formulário de diagnóstico.

Figura 14: Folha de rosto do formulário de diagnóstico



Seção 1 de 2

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "O DESENVOLVIMENTO DA AMBIDESTRIA CONTEXTUAL COMO RESPOSTA ÀS INOVAÇÕES DISRUPTIVAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM CONTACT CENTER", sob a responsabilidade dos pesquisadores Ligia Maria Silveira Saito – Universidade Federal de Uberlândia e Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues – Universidade Federal de Uberlândia. Nesta pesquisa nós estamos buscando entender como um Contact Center com um negócio tradicional maduro age, diante da Transformação Digital, para manter simultaneamente a habilidade de executar a estratégia para o seu negócio no presente e, ao mesmo tempo, construir o seu negócio do futuro, a fim de manter sua competitividade.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pelo pesquisador Ligia Maria Silveira Saito, na cidade de Uberlândia – MG, data de 28 de julho de 2020 por meio de ferramenta on Line Google Formulários.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa.

Os riscos consistem em se sentir desconfortável ou cansado ao responder às questões.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados da pesquisa.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você. Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Ligia Maria Silveira Saito, telefone: +55-34-99798-3833, e-mail: ligiasaito@gmail.com. Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, campus Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; telefone: 34-3239-4131. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia, 27 de julho de 2020.

Endereço de e-mail *

Endereço de e-mail válido

Este formulário coleta endereços de e-mail. [Alterar configurações](#)

Fonte: Instrumentos da pesquisa

O material foi direcionado para um grupo de 65 pessoas, denominadas de Grupo Delta, este número representava todos os membros da estrutura impactada diretamente pela implementação da mudança cujos dados encontram-se no Quadro 12: Dados dos respondentes do formulário. Entre os dias 28 e 31 de julho, diariamente houve disparos de e-mails contendo lembretes sobre a pesquisa para os respondentes, sendo alcançados um total de 27 respondentes. Nos dias 04, 10 e 11 de agosto, foram feitas ações individuais de contato aos respondentes por meio de chat eletrônico corporativo até o alcance da saturação dos dados, momento no qual a pesquisa foi encerrada e foram alcançados os 61 respondentes. A partir deste momento a coleta de dados por este meio, foi encerrada.

Durante o período de pré-análise, o pesquisador expurgou 4 respostas, identificadas como duplicidades. O critério utilizado foi a eliminação das pesquisas mais recentemente respondidas para aqueles respondentes identificados em mais de um registro. Após a eliminação, restaram 57 respondentes, o equivalente a um percentual de 88% de toda a estrutura da Tribo Inbound.

Quadro 12: Dados dos respondentes do formulário

Número de Participantes do grupo <i>Delta</i>	Tempo de organização			Tempo na Estrutura
	Mais de 10 anos	Entre 5 e 10 anos	Menos de 5 anos	
11 participantes	x			Até um ano
13 participantes		x		Até um ano
33 participantes			x	Até um ano

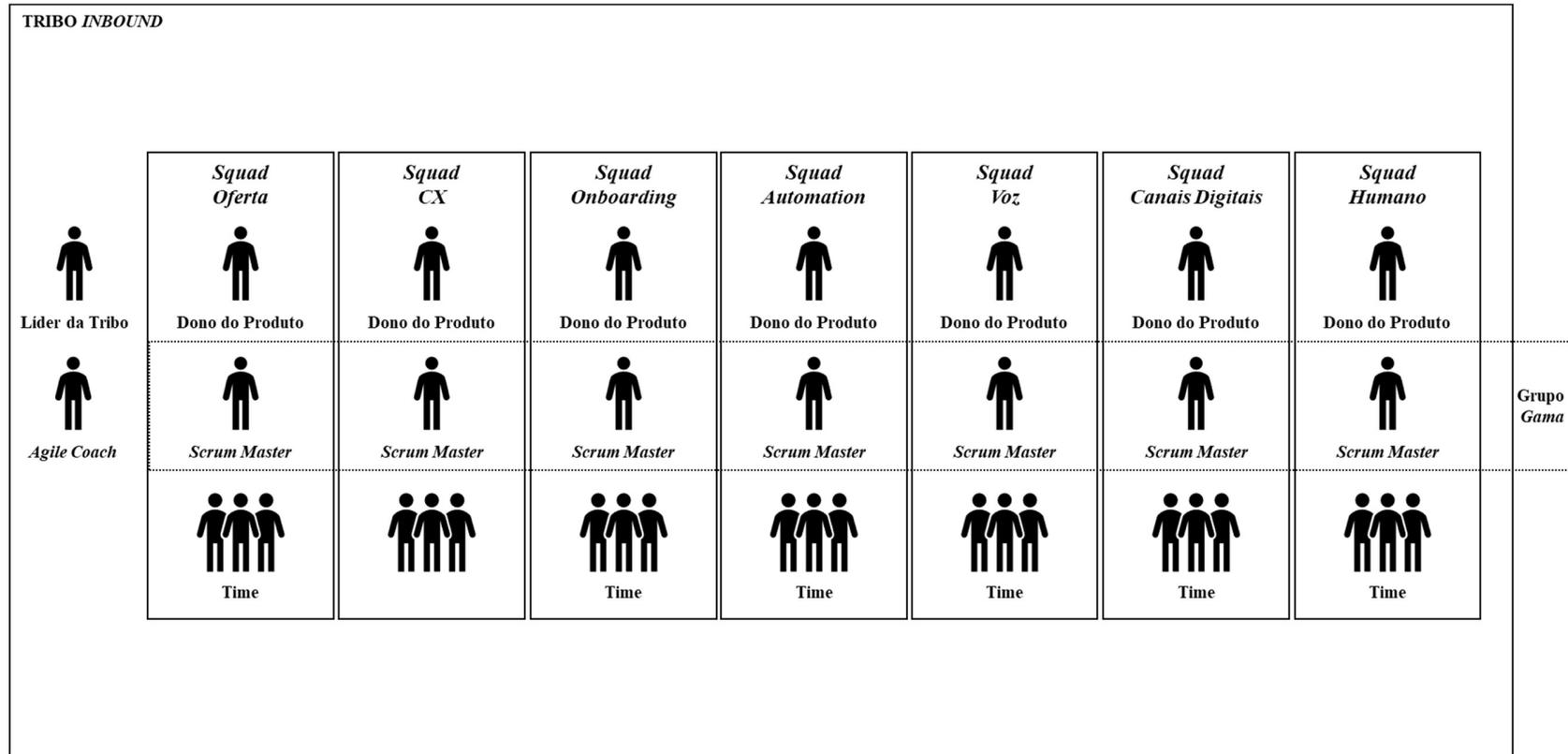
Fonte: Dados da pesquisa

3.1.4 Grupo focal

A quarta forma de coleta de dados desta pesquisa foi o grupo focal que, segundo Morgan (1997), os grupos focais são uma técnica de pesquisa na qual a coleta os dados é realizada por meio das interações de um grupo a partir de um tópico sugerido pelo pesquisador. A estratégia para alcançar o objetivo do estudo foi abordar um grupo de percepção panorâmica da Tribo Digital, por meio do Grupo Gama, conforme Figura 15: Grupo Focal, para que o grupo focal seja um instrumento para um maior aprofundamento de análise dos elementos relacionados ao desenvolvimento de um contexto comportamental e, em consequência desta análise, a avaliação da capacidade de

ambidestria contextual como resposta estratégica. Nesta figura estão representadas os elementos da estrutura da área pesquisada: a Tribo Inbound, seus “*squads*” e suas lideranças, conforme descrito no capítulo **4.2 PANORAMA SOBRE A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO E A “TRIBO”**.

Figura 15: Grupo Focal Gama



Fonte: Elaborado pela autora

Os indivíduos do grupo focal *Gama* foram selecionados dentre os respondentes do formulário do grupo *Delta*, cujo papel primário é liderar todos os sete “*squads*” em direção à transformação contextual. Eles têm entre dois e dezoito anos de trabalho na organização, quatro deles estão no grupo desde a criação da “Tribo” e os demais iniciaram suas atividades na “Tribo” no início de julho. Foram selecionados para o grupo focal por sua função de liderança transformacional junto a cada um dos “*squads*” (times) e por possuírem tempos bastante distintos na organização, o que possibilitaria diferentes visões com relação às transformações propostas com a criação da “Tribo”. Eles são comumente conhecidos na organização pela nomenclatura de “*Scrum Masters*”, cujos dados estão apresentados no Quadro 13: Perfil dos membros do grupo focal. O grupo focal foi supervisionado pelo orientador professor Dr. Carlos Roberto Domingues e teve início após os os participantes afirmarem ter recebido o termo de livre consentimento esclarecido, lido e assinado, bem como deram ciência de que a dinâmica seria gravada e que, depois de realizadas as devidas análises e transcrições, o material digitalizado (som e imagem) seriam deletados, não gerando nenhum registro.

Quadro 13: Perfil dos membros do grupo focal

Número de participantes	Tempo de Empresa			Tempo na estrutura	Função na estrutura
	Há mais de 10 anos	Entre 5 e 10 anos	Há menos de 5 anos		
GF01	x			Até um ano	Líder de <i>Squad</i> (time)
GF02	x			Até um ano	Líder de <i>Squad</i> (time)
GF03	x			Até seis meses	Líder de <i>Squad</i> (time)
GF04			x	Até um ano	Líder de <i>Squad</i> (time)
GF05			x	Até um ano	Líder de <i>Squad</i> (time)
GF06			x	Até seis meses	Líder de <i>Squad</i> (time)

Fonte: Elaborado pela autora

Finalizadas as considerações sobre os procedimentos metodológicos cabe descrever o encaminhamento dado para as análises dos dados.

3.1.5 Encaminhamento para análise dos dados

No universo das pesquisas qualitativas, a escolha de método e técnicas para a análise dos dados recolhidos no período de coleta, deve ser adequada a fim de possibilitar a exploração de possibilidades em sua totalidade. Neste sentido, será descrito nesta seção o método selecionado para este projeto de pesquisa (CAMPOS, 2009).

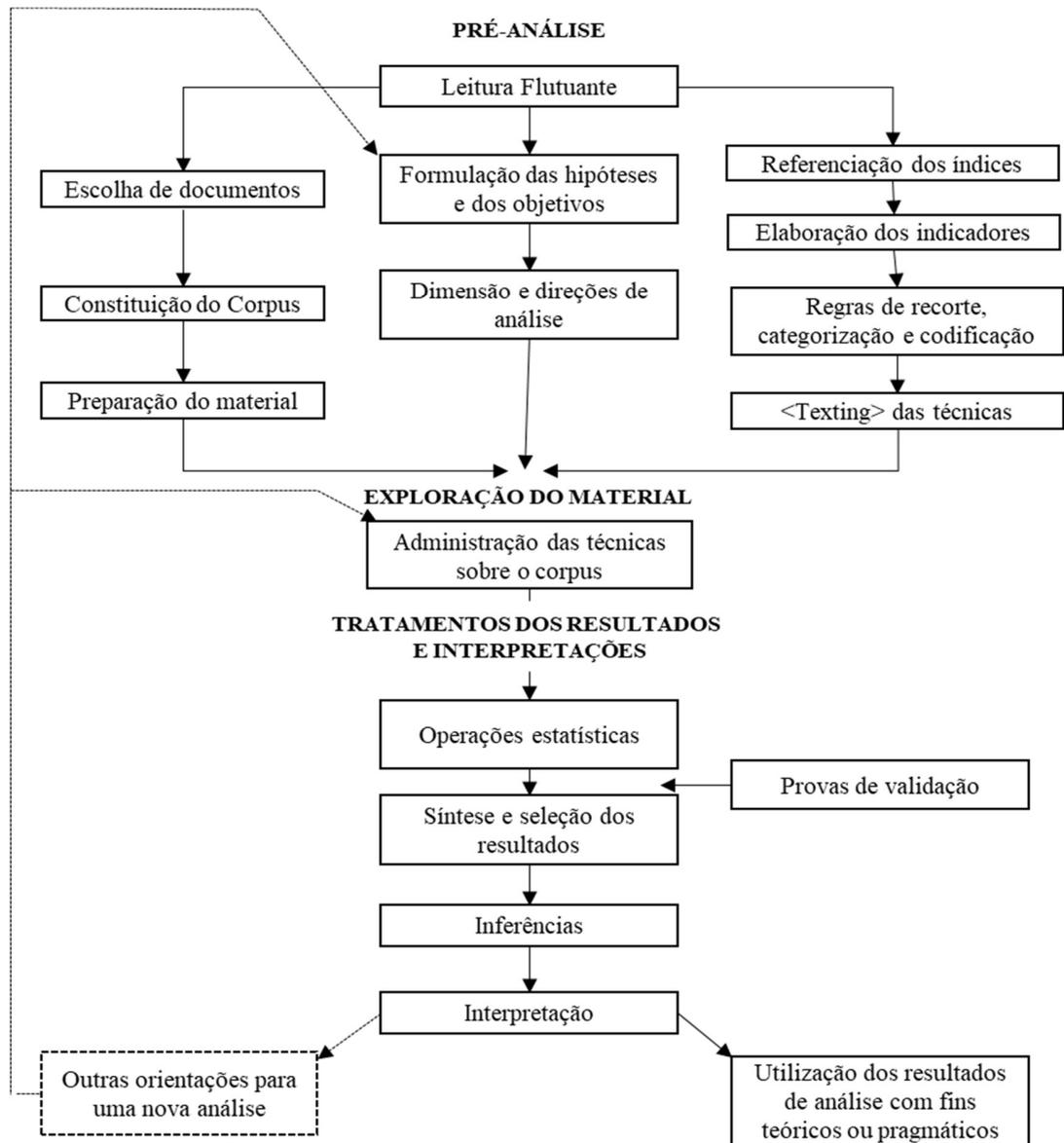
O método de análise de conteúdo é comumente utilizadas em pesquisas científicas para a análise de dados qualitativos, salientando-se aqui a importância desta técnica pelo destaque de suas potencialidades e limitações, bem como, validade e confiabilidade, essenciais para a legitimação da pesquisa científica (VERGARA, 2011).

A análise de conteúdo refere-se a “[...] Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens [...]”.

Pertencem ao domínio da análise de conteúdo a busca do sentido ou dos sentidos de uma comunicação: conteúdos; figuras de linguagem, manifestos e entrelinhas. Sendo assim, não deve ser vinculada somente ao texto ou a técnica, possibilitando a fluência da criatividade e da intuição do pesquisador, o que reforça a importância dada à sintaxe, à semântica e ao contexto social e cultural em que se produziu o texto (CAMPOS, 2009). Destina-se à produção de inferências sobre a comunicação em análise, conferindo ao método a relevância teórica necessária. Observa-se, desta maneira, que produzir inferência em análise de conteúdo implica, não somente em produzir suposições subliminares acerca de determinada mensagem, mas em embasá-las com pressupostos teóricos, observados o contexto histórico e social de sua produção e recepção (CAMPOS, 2009).

Os dados provenientes dos documentos, entrevistas, questão livre do formulário e de grupos focais foram interpretados seguindo-se as etapas da análise de conteúdo propostas por Bardin (1977): i) pré-análise; ii) exploração do material e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação, conforme demonstrado na Figura 16: Desenvolvimento de uma análise de conteúdo abaixo.

Figura 16: Desenvolvimento de uma análise de conteúdo



Fonte: Extraído de Bardin (1977, p. 102)

Na etapa de pré-análise o material foi organizado a fim de sistematizar as ideias iniciais em um plano flexível, porém, preciso. Neste momento, o universo dos documentos foi selecionado por meio de leituras flutuantes para a constituição do corpus de pesquisa. Foram ainda formuladas as hipóteses e os objetivos de análise. Em seguida, os índices foram escolhidos e os indicadores que fundamentaram a interpretação final foram construídos. Foram ainda realizados testes para a

validação dos índices em alguns elementos dos documentos. Por fim, o material reunido foi preparado.

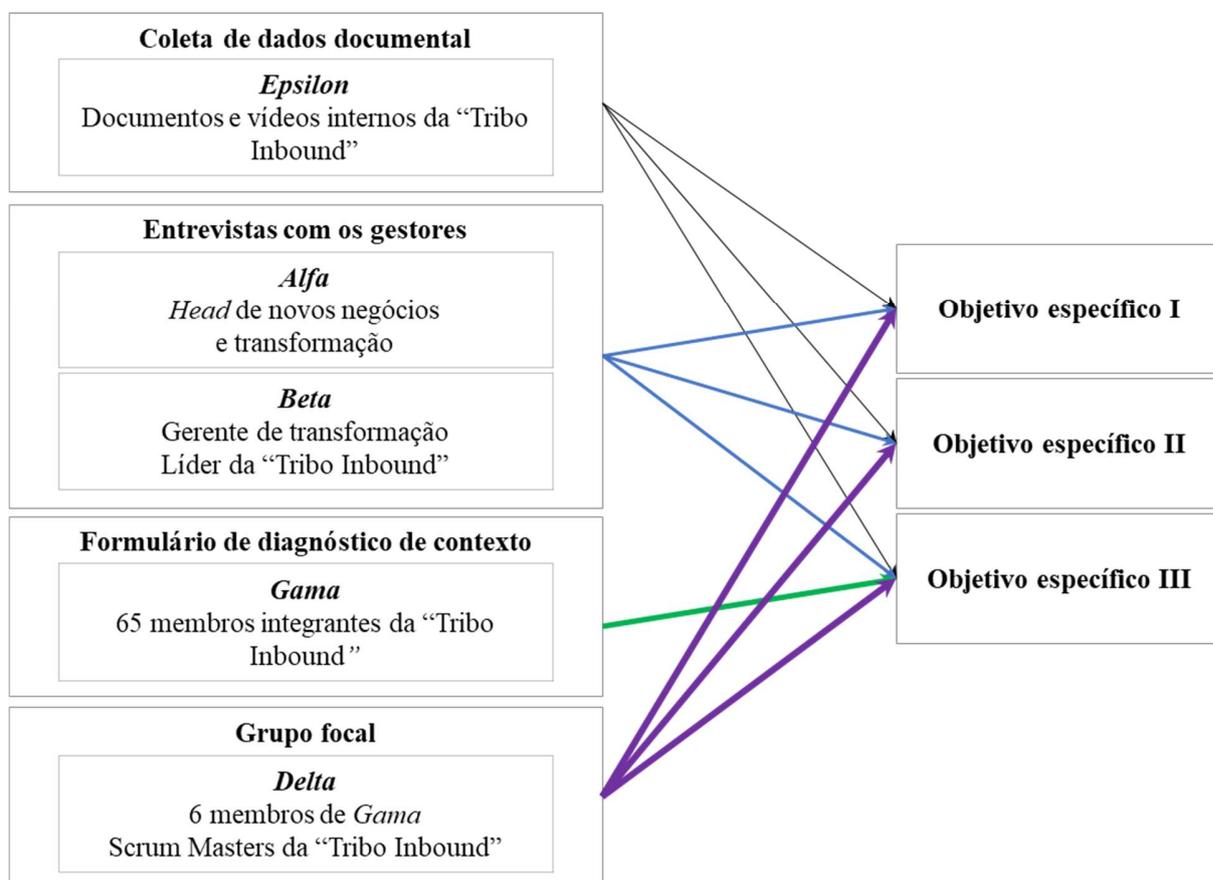
Na etapa seguinte, o material foi explorado em uma fase de codificação ou enumeração, por meio de regras previamente formuladas.

Durante a etapa de análise dos resultados obtidos e interpretação, os resultados foram codificados e as unidades de registro e de contexto foram identificadas. Este procedimento teve a finalidade de tornar os dados brutos em material significativo e válido. Eles ainda foram submetidos a testes e validações estatísticas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo será realizado o processo da análise dos dados, por meio da análise de conteúdo. Ele estará sustentado pelos elementos estruturados no referencial teórico e empírico e consistirá em trabalhar os resultados advindos dos diferentes instrumentos de coleta de dados, a partir de categorias pré-definidas nos objetivos específicos da pesquisa, para, em seguida, identificar quais os elementos que emergirão, conforme Figura 17: Contribuição dos instrumentos de coleta de dados.

Figura 17: Contribuição dos instrumentos de coleta de dados



Fonte: Elaborado a partir dos objetivos específicos e dos instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de pesquisa, por meio dos quais foram trabalhados os dados analisados, foram: i) os documentos coletados no grupo *Epsilon*; ii) as entrevistas com os gestores da “Tribo”,

nos grupos *Alfa* e *Beta*; iii) o formulário de diagnóstico de contexto no grupo *Delta* e iv) o grupo focal *Gama*, com os “Scrum Masters”, conforme especificado nos procedimentos metodológicos.

Os objetivos específicos desta pesquisa, por meio dos quais emergiram os elementos de análise, foram: i) descrever a inovação disruptiva de “digitalização” como fator impulsionador de mudanças em um negócio maduro de Contact Center; ii) analisar as respostas estratégicas relacionadas ao *design* organizacional para uma inovação disruptiva de um negócio de Contact Center; e iii) analisar as respostas estratégicas relacionadas à capacidade de ambidestria contextual para uma inovação disruptiva de um negócio de Contact Center.

Para os objetivos específicos I e II), a triangulação foi feita por meio dos grupos *Epsilon*, *Alfa*, *Beta* e *Delta*; para o objetivo específico III), a triangulação foi feita por meio de todos os grupos, conforme detalhado nos procedimentos metodológicos.

4.1 PANORAMA SOBRE O SETOR DE CONTACT CENTERS

O contexto desta seção visa oferecer um olhar panorâmico sobre o setor de *Call Centers* ou Contact Centers com o intuito de evidenciar sua relevância, oportunidades, desafios e tendências. Os Contact Centers fazem parte do setor de Telecomunicações. Eles abrangem uma fatia cada vez mais relevante do mundo dos negócios, empregam milhares de agentes em todo o mundo e servem como o principal canal de atendimento ao cliente para empresas de diversos setores. A redução dos custos das telecomunicações e o poderoso avanço da tecnologia tem proporcionado inúmeras oportunidades e desafios para este setor (AKSIN; ARMONY; MEHROTRA, 2007).

Segundo reportagem publicada pelo G1 (2019), os maiores empregadores formais do Brasil são as organizações de teleatendimento, alimentos, gestão de saúde e as de terceirização de serviços. Conforme dados do Quadro 14: Os maiores empregadores do Brasil em 2019, extraídos do Ministério da Economia, Caged (2019), indicaram que a liderança em número de postos de trabalho em 2019 era da Atento, empresa de *Call Center*. Entre as 50 empresas da lista, oito delas eram organizações de teleatendimento.

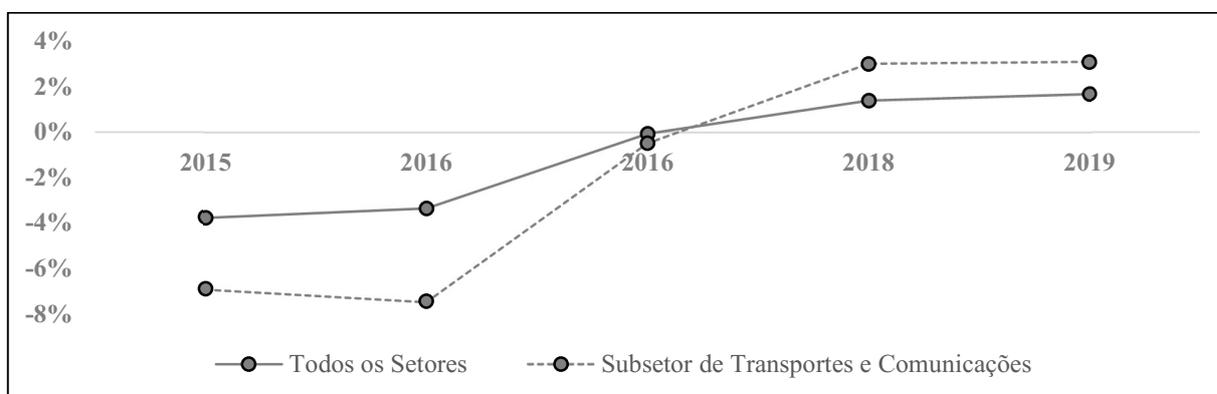
Quadro 14: Os maiores empregadores do Brasil em 2019

Posição	Organização	Postos de Trabalho	Sector
1ª	Atento Brasil	73.822	Teleatendimento
2ª	BRF	55.513	Alimentos
3ª	Vale	42.446	Mineração
4ª	Delima Comércio e Navegação	41.523	Transportes
5ª	Associação Paulista para o Desenvolvimento da Medicina	35.906	Saúde
6ª	Seara Alimentos	32.881	Alimentos
7ª	Itaú Unibanco	32.514	Financeiro
8ª	Liq Corp	31.057	Teleatendimento
9ª	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares	29.886	Saúde
10ª	Almaviva do Brasil Telemarketing e Informática	27.734	Teleatendimento

Fonte: G1 (2019)

Até 2016 houve uma queda no saldo da oferta de empregos do subsetor de Transportes e Comunicações maior que aquela ofertada pelos demais subsetores brasileiros. A partir deste ano, o subsetor de Transportes e Comunicações apresentou uma evolução positiva de saldo de crescimento mais acentuada que a dos demais subsetores brasileiros, conforme **Erro! Fonte de referência não encontrada.**

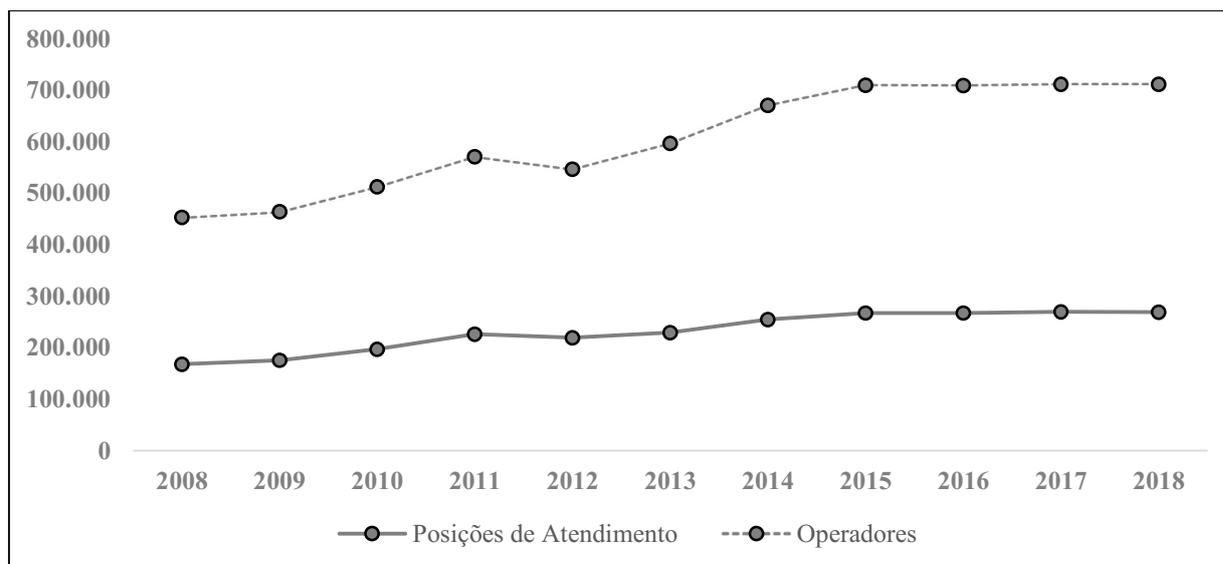
Figura 18: Variação % de crescimento de empregos formais no Brasil



Fonte: Elaborada pela autora com base no CAGED (2019)

De 2012 a 2018, o setor de Teleatendimento – *Call Centers* – seguiu crescendo tanto na disponibilização de quantidade de posições de atendimento quanto na quantidade total de operadores. Destaca-se uma tendência mais acentuada de crescimento no número de operadores entre os anos de 2012 e 2015. A partir daí, percebe-se uma desaceleração no crescimento que resulta em um pequeno decréscimo no ano 2018, conforme Figura 19: Evolução do setor de Call Centers. Tal evidência foi confirmada por um estudo realizado pela consultoria e-Consulting publicado em TIINSIDE (2017), que estimou uma redução do faturamento dos Contact Centers que curiosamente não foi provocada não por uma retração do setor. Segundo a consultoria, a redução se deu pelo aumento do uso de canais digitais, tais como assistentes virtuais e outras plataformas automatizadas de atendimento, que criam um movimento de disrupção sem volta no setor.

Figura 19: Evolução do setor de Call Centers



Fonte: Elaborado pela autora com base em informações do site CALLCENTER.INF.BR

Ainda segundo a TIINSIDE (2017), observa-se uma tendência crescente de que as operações fiquem menos dependentes de interações humanas. Os reflexos da transformação digital nos SACs são sentidos no crescente percentual de faturamento relativo à digitalização e à redução do faturamento relativo ao atendimento humano. O modelo de negócios que tradicionalmente era medido pelo número de posições de atendimento, começa a evoluir num sentido diferente.

De acordo com Green (2012), a digitalização do atendimento vem reformulando drasticamente a estratégia de negócio dos Contact Centers. As mídias sociais, os *chatbots*, os novos canais de atendimento têm mudado a forma tradicional de atender os clientes. O *omnichannel*, a gestão de conhecimentos, a inteligência artificial, o *machine learning* e o processamento de linguagem natural tem simplificado as operações dos Contact Centers. Estas tecnologias estão abrindo espaços para uma ressignificação do atendimento e para o provimento de soluções inovadoras, contribuindo fundamentalmente para uma melhor experiência de atendimento dos clientes, conforme evidenciado no Quadro 15: Tendências para o setor de Contact Centers.

Quadro 15: Tendências para o setor de Contact Centers

Fonte	Referência	Tendências Tecnológicas e de Negócios
3CPLUS (2019)	https://3cplusnow.com/as-tendencias-para-call-center-em-2020/	1) Multicanalidade; 2) Omnicanalidade; 2) <i>Big Data</i> ; 3) AMD 4) Atendentes Virtuais Cognitivos; 5) Análise de sentimentos e reações dos clientes; 6) Popularização dos <i>web chats</i> ; 7) Aplicativos para dispositivos móveis (Mídias Sociais); 8) Biometria de voz; 9) Roteamento Inteligente de Chamadas; 10) Internet das Coisas – IoT; 11) <i>Callback</i> ;
MATOS (2019)	https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2019/10/o-papel-dos-humanos-no-contact-center-do-futuro-rumo-aos-super-atendentes.html	
BELLUNO (2019)	https://www.bellunotec.com.br/blog/7-tendencias-que-dominarao-o-mercado-de-call-center-nos-proximos-anos/	1) Hub de Relacionamento; 2) Trabalho remoto; 3) Serviços baseados em localização; 3) “Super agentes”; 4) Foco na experiência do cliente – CX; 5) Personalização do atendimento; 6) <i>Compliance</i> ; 7) Autosserviços
ATKINSON (2020)	https://www.brighttalk.com/webcast/15907/383078?utm_source=CMI&utm_medium=brighttalk&utm_campaign=383078%20	

Fonte: Elaborado pela autora

Uma das tendências previstas para o setor é a omnicanalidade, que provê uma uniformidade de atendimento, na qual um cliente não precisa reiniciar uma interação para concluir uma outra. No entanto, em um estudo sobre o estado da experiência do cliente, segundo Green (2012) ainda há muito o que se fazer para que os Contact Centers possam, de fato, expandir suas ofertas de canal e atingir a omnicanalidade.

De acordo com Green (2012), uma outra tendência é a disseminação de canais de autoatendimento, como os canais assistidos por Inteligência Artificial, *chatbots* e *voicebots*.

Desta forma, a digitalização do atendimento vem reformulando drasticamente a estratégia de negócio dos Contact Centers. As mídias sociais, os *chatbots*, os novos canais de atendimento têm mudado a forma tradicional de atender os clientes. O *omnichannel*, a gestão de conhecimentos, a Inteligência Artificial, o *machine learning* e o processamento de linguagem natural tem simplificado as operações dos Contact Centers. De acordo com Green (2012), estas tecnologias estão abrindo espaços para uma ressignificação do atendimento e para o provimento de soluções inovadoras, contribuindo fundamentalmente para uma melhor experiência de atendimento dos clientes.

Junto ao aspecto tecnológico, observa-se uma necessidade crescente de se reconhecer um novo paradigma de gerenciamento de operações de *Call Centers*, que o tem forçado a uma mudança de posicionamento estratégico, deixando de ser tão somente um Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC, para que passe a ajudar as organizações a atrair, reter e gerar cada vez mais receitas de seus clientes (AKSIN; ARMONY; MEHROTRA, 2007).

4.2 PANORAMA SOBRE A ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO E A “TRIBO”

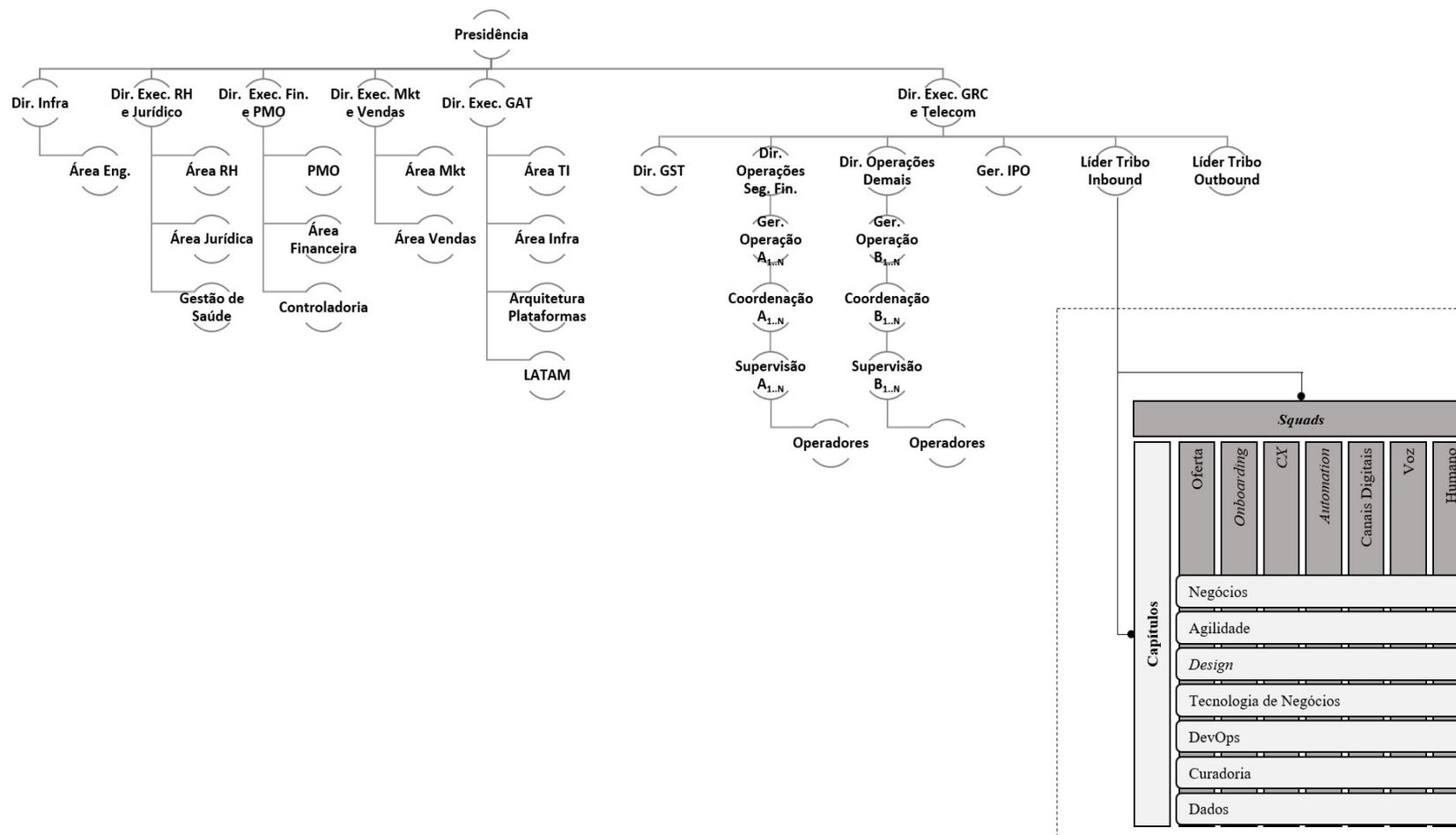
A organização estudada faz parte de um grupo surgido na década de 30 e que abrange 8 empresas. É uma multinacional brasileira com 21 anos de atuação e cerca de 12 mil funcionários que atuam no Brasil e na América Latina. Iniciou como uma empresa de teleatendimento, aumentou sua abrangência e passou a focar sua atuação na gestão do relacionamento com o cliente e na gestão do ambiente de tecnologia. Provê soluções que buscam inovação, experiência omnicanal, mais agilidade, resultados, satisfação dos clientes a custos menores.

A organização possui um diretor-presidente que se relaciona em um primeiro nível a cinco diretorias executivas, das quais, duas são diretamente relacionadas ao núcleo operacional e são nomeadas pela organização por: i) GAT (Gestão de Ambientes de Tecnologia); ii) GRC (Gestão de Relacionamento com Clientes). A Diretoria de GRC, especificamente, está diretamente relacionada a um terceiro nível nomeado por Diretoria de Operações. Cada segmento de clientes é representado por uma das diretorias de operações que, por sua vez, podem se subdividir em diversas unidades, independentes entre si. Cada unidade pode possuir, em um quarto nível hierárquico, uma

ou mais gerências que, por sua vez, possuem uma ou mais coordenações em um quinto nível e, uma, ou mais supervisões, em um sexto nível hierárquico, de acordo com o tamanho de cada unidade.

Há ainda duas estruturas, distintas das demais, diretamente relacionadas à Diretoria Executiva de GRC e nomeadas pela organização por “Tribo Inbound” e por “Tribo *Outbound*”, conforme Figura 20: Representação da Estrutura da Organização, após a estruturação da *Tribo Inbound*. A “Tribo Inbound”, assim nomeada pela organização por abranger a cadeia de valor de atendimento receptivo, será o objeto deste estudo e, por isso, tal nomenclatura será adotada ao longo desta pesquisa. É representado na figura pelo “Líder da Tribo” que é tanto um líder hierárquico dos “squads” quanto dos “capítulos”, em uma visão vertical e horizontal, respectivamente. No momento da decisão, o entrevistado EA1 liderava, principalmente sob o ponto de vista estratégico, a transformação proposta. No decorrer desta pesquisa, ele assumiu um outro desafio estratégico de transformação na organização e, neste momento, EB1, que já era o “Líder da Tribo” assumiu esta posição, ficando hierarquicamente relacionado à direção executiva do negócio.

Figura 20: Representação da Estrutura da Organização, após a estruturação da Tribo Inbound



Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados documental

Para a organização, o conceito de “Tribo” diz respeito a uma unidade que integra várias equipes tematicamente ligadas a uma cadeia de valor específica. Elas possuem até cerca de 150 indivíduos que integram suas equipes e possuem um “Líder de Tribo”, que possui alto grau de autonomia e poder de decisão no negócio, cujo cargo seja de um gerente ou o equivalente. Ele é responsável pelo atingimento dos objetivos de negócio da “Tribo” e por seus indicadores de desempenho. Cada “Tribo” conta ainda com um profissional nomeado pela organização como “*Agile Coach*”. É o responsável pela facilitação da transformação da cultura da Tribo e da organização para o novo modelo operacional de trabalho. Treina os membros das equipes na adoção de metodologias de trabalho ágeis e os auxilia no desenvolvimento de novas competências.

Cada “*Squad*” representa uma das equipes, ligadas à cadeia de valor da “Tribo”. Ele é formado por uma equipe multidisciplinar, que possui a autonomia, necessária para a definição do seu próprio trabalho e para a tomada de decisões de negócios. Possui uma responsabilidade de entrega de uma missão, ou objetivo, específico de sua cadeia de valor. A “Tribo Inbound” possui em sua formação sete *squads* (equipes): i) *Squad Oferta*; ii) *Squad CX*; iii) *Squad Onboarding*; iv) *Squad Automation*; v) *Squad Voz*; vi) *Squad Canais digitais* e vii) *Squad Humano*; cujas responsabilidades abrangem a cadeia de valor do atendimento receptivo da organização, conforme Quadro 16: Squads (equipes) da "Tribo Inbound".

Quadro 16: *Squads* (equipes) da "Tribo Inbound"

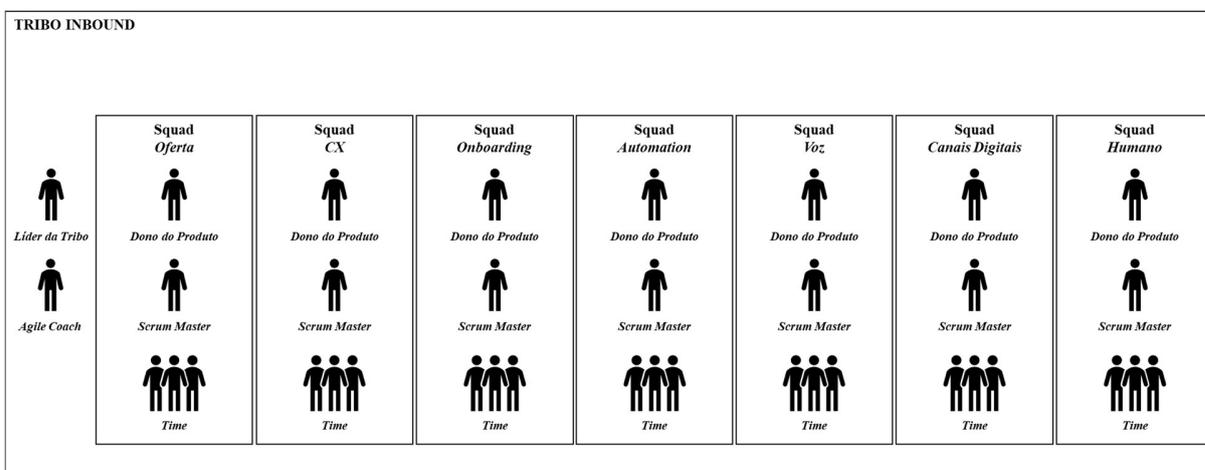
Tribo	<i>Squad</i>	Objetivo do <i>Squad</i>
Inbound	Oferta	Desenvolvimento da oferta de valor digital ao cliente contratante
	<i>CX</i>	Onboarding ágil e eficiente para o cliente contratante
	<i>Onboarding</i>	Evolução contínua da experiência do cliente contratante e consumidor final
	<i>Automation</i>	Resolução da causa raiz de problemas por meio de automações do atendimento para o consumidor final
	Voz	Evolução contínua da resolutividade do canal de voz e da experiência do consumidor final
	Canais digitais	Evolução contínua da resolutividade do canal digital e da experiência do consumidor final
	Humano	Evolução contínua da eficiência e da experiência do consumidor final no atendimento humano

Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados documental

Cada “*Squad*” é liderado por um “Dono do Produto” e por um “*Scrum Master*”. O “Dono do Produto” é responsável por maximizar o valor entregue a cada ciclo de entregas do *Squad*. Ele

é um membro do *squad* responsável por liberar um produto que atenda às necessidades do cliente para atingir os objetivos da Tribo. São eles os responsáveis pelas entregas e métricas de valor do time. O “*Scrum Master*” é o responsável pela transformação cultural no *squad* para o novo modelo operacional de trabalho. Ele garante a adoção de metodologias de trabalho ágeis e auxilia no desenvolvimento de novas competências no *squad* em que é membro, conforme Figura 21: Estrutura dos *squads* da “Tribo Inbound”

Figura 21: Estrutura dos *squads* da “Tribo Inbound”



Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados documental

Cada uma das múltiplas disciplinas encontradas em cada *squad* reside em um grupo de conhecimento e de competências funcionais chamado “Capítulo”, que garantem um alinhamento de melhores práticas, habilidades e competências técnicas. Os capítulos da “Tribo Inbound” e os seus respectivos objetivos encontram-se detalhados no Quadro 17: Capítulos da "Tribo Inbound".

Quadro 17: Capítulos da "Tribo Inbound"

Tribo	Capítulo	Objetivo do Capítulo
Inbound	Negócios	Agrupamento funcional dos membros da Tribo especialistas em transformação digital. Eles possuem ainda o papel de Donos de Produto nos <i>squads</i> . O líder deste capítulo coincide com o líder da Tribo.
	Agilidade	Agrupamento funcional dos membros da Tribo especialistas em transformação ágil. Eles possuem ainda o papel de <i>Scrum Masters</i> nos <i>squads</i> . O líder deste capítulo coincide com o <i>Agile Coach</i> da Tribo.

Design	Agrupamento funcional dos membros da Tribo especialistas em <i>design</i> e inovação em serviços e em processos.
Tecnologia de Negócios	Agrupamento funcional dos membros da Tribo, cuja especialidade é a análise de negócios digitais
DevOps	Agrupamento funcional dos desenvolvedores e sustentadores de tecnologias de sistemas e plataformas de atendimento
Curadoria	Agrupamento funcional dos especialistas em curadoria de <i>bots</i> e de tecnologias de voz da Tribo
Dados	Agrupamento funcional dos especialistas em análise de dados da Tribo

Fonte: Elaborado a partir da coleta documental

Cada capítulo possui um “Líder de Capítulo”, que, além de ser também um membro de algum da equipe da “Tribo Inbound”, é um facilitador do desenvolvimento profissional dos indivíduos. É considerado pela equipe como uma referência comportamental e técnica para o seu grupo funcional. conforme Figura 22: Estrutura dos capítulos da “Tribo Inbound” **Erro! Fonte de referência não encontrada..** Os líderes de capítulo e os donos de produto são hierarquicamente ligados ao líder da tribo. Cada membro da Tribo está relacionado a um *squad*, e se reporta funcionalmente a um dono de produto, e a um capítulo, e se reporta hierarquicamente a um líder de capítulo.

Figura 22: Estrutura dos capítulos da “Tribo Inbound”

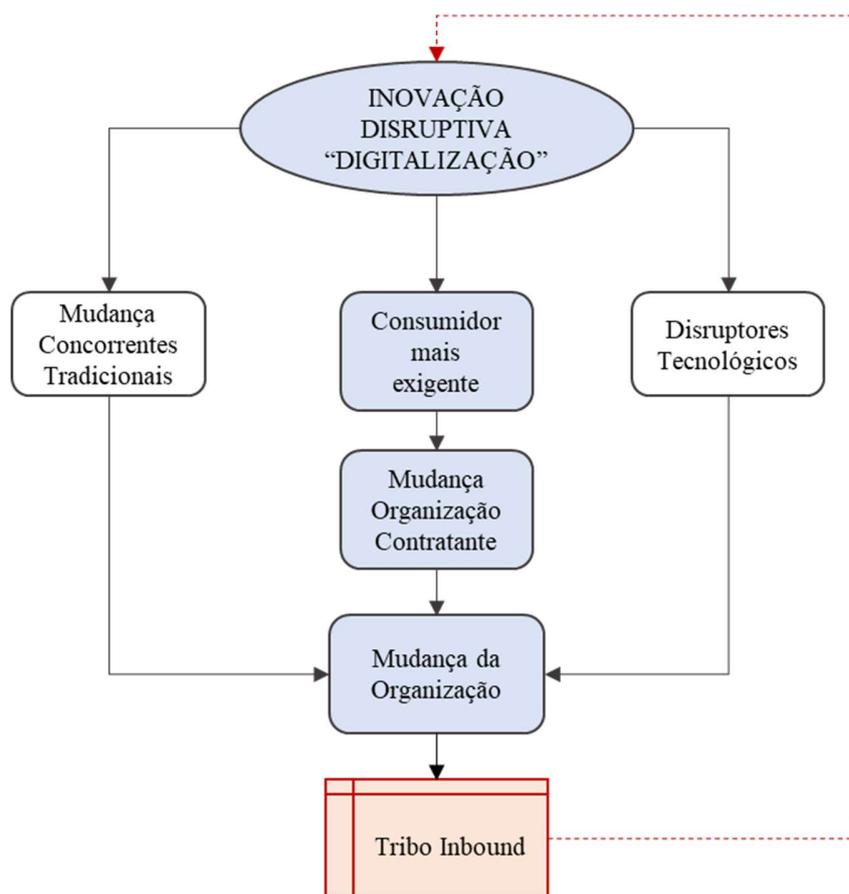
TRIBO INBOUND							
	Squad Oferta	Squad CX	Squad Onboarding	Squad Automation	Squad Voz	Squad Canais Digitais	Squad Humano
Capítulo de Negócios  Líder da Tribo e do Capítulo	 Dono do Produto	 Dono do Produto	 Dono do Produto	 Dono do Produto	 Dono do Produto	 Dono do Produto	 Dono do Produto
Capítulo de Agilidade  Agile Coach e Líder do Capítulo	 Scrum Master	 Scrum Master	 Scrum Master	 Scrum Master	 Scrum Master	 Scrum Master	 Scrum Master
Capítulo de Design	 Designers	 Líder do Capítulo  Designers	 Designers	 Designers	 Designers	 Designers	 Designers
Capítulo de Tecnologia de Negócios	 Líder do Capítulo  Analistas de negócios	 Analistas de negócios	 Analistas de negócios	 Analistas de negócios	 Analistas de negócios	 Analistas de negócios	 Analistas de negócios
Capítulo de DevOps	 DevOps	 DevOps	 DevOps	 DevOps	 Líder do Capítulo  DevOps	 DevOps	 DevOps
Capítulo de Curadoria	 Curadores	 Curadores	 Curadores	 Curadores	 Curadores	 Líder do Capítulo  Curadores	 Curadores
Capítulo de Dados	 Analistas de dados	 Analistas de dados	 Analistas de dados	 Analistas de dados	 Analistas de dados	 Líder do Capítulo  Analistas de dados	 Analistas de dados

Fonte: Elaborado a partir da coleta documental

4.3 INOVAÇÃO DISRUPTIVA COMO FATOR IMPULSIONADOR DE MUDANÇAS

A primeira análise será a respeito dos elementos que emergiram na primeira categoria sobre a inovação disruptiva como fator impulsionador de mudanças em um negócio maduro de Contact Center à luz dos grupos *Epsilon*, *Alfa*, *Beta* e *Delta*. A partir da coleta de dados documental e da análise de conteúdo das entrevistas de EA1 e de EB1 foi elaborado o esquema da Figura 23: Elementos da inovação disruptiva de "digitalização", que demonstra os efeitos da mudança de organizações maduras e detentoras de mercado, impulsionada por um mercado consumidor mais exigente e por uma concorrência acirrada, ambos estimulados pelas inovações disruptivas de "digitalização".

Figura 23: Elementos da inovação disruptiva de "digitalização"



Fonte: Elaborado pela autora

As inovações disruptivas de “digitalização” tem impulsionado o aumento do nível de exigência dos consumidores finais por atendimentos cada vez mais ágeis, melhores serviços, mais conectados, com melhor qualidade e com uma experiência superior.

EA1

O movimento de transformação digital trouxe a necessidade das empresas a responderem de uma forma muito rápida às solicitações dos seus clientes, dos contratantes dos nossos serviços

A inovação disruptiva de “digitalização” tornou o consumidor mais exigente, o que os tornou os principais gatilhos desencadeadores de mudanças nas organizações contratantes, exigindo dos Contact Centers respostas a estes estímulos. Junto a isso, também há o impulso produzido pela concorrência tanto de outros Contact Centers que, assim como a organização do

caso, tem buscado respostas estratégicas às demandas e exigências provocadas pela “digitalização”, quanto de disruptores tecnológicos, que entraram na concorrência exatamente por serem provedores de inovações digitais e tecnologias de ponta para os Contact Centers.

D6

Novas tecnologias apareceram, o cliente muito mais empoderado. A gente precisou ir se adaptando e se ajustando a essa mudança no perfil do consumidor. Eu diria que nos últimos anos a gente tem evoluído muito sob o aspecto de trazer inovação para os nossos contratantes.

A reação da organização ao estímulo produzido pela “digitalização”, por meio dos consumidores finais dos serviços providos pelo Contact Center, foi buscar as respostas estratégicas ideais para estruturar o seu modelo de negócios e de entrega de serviços. Segundo Remane et al. (2017), os gestores de setores tradicionais devem estar conscientes destas oportunidades e riscos, para que estejam aptos a preparar estratégias, se equipar de novos instrumentos e métodos que os orientem durante os processos transformacionais.

A estratégia de reação escolhida pela organização culminou com a concepção de uma nova estrutura, nomeada por “Tribo Inbound”, cujo propósito permitiu uma maior aproximação entre a organização e as competências e estruturas fundamentais para responder à “digitalização”. Para Mintzberg (1981), o *design* organizacional tem o papel fundamental de prover à organização uma configuração eficaz de seus elementos, possibilitando às organizações a capacidade de se adaptar eficazmente às mudanças provocadas pelo ambiente.

EA1

Eu acredito que nós encontramos o caminho correto agora, no modelo de concepção da tribo, onde a gente permitiu aproximar do negócio as competências ou as estruturas que são fundamentais para responder a esse estímulo gerado, novamente, lá na cadeia pelo consumidor.

Os efeitos das inovações disruptivas sobre as organizações tradicionalmente detentoras de mercados foram bastante discutidos por Bharadwaj et al. (2013), são profundamente afetadas pelas inovações disruptivas, dado que as mudanças atingem não somente os negócios, mas também os processos organizacionais. Desta forma, acaba surgindo a necessidade de aquisição de novas capacidades e o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Segundo Porter e Heppelmann (2014), junto a isso, novas oportunidades de negócios e novas ameaças competitivas surgem e acabam obrigando as organizações tradicionais a se reformularem completamente, o que, para

Remane et al. (2017), resulta na criação de estratégias de reação pelos gestores, na utilização de novas tecnologias e na mudança de métodos de trabalho.

Um outro efeito produzido pelas inovações disruptivas, é o risco envolvido na perda de mercado para os provedores tecnológicos dos Contact Centers. Estes, por serem os detentores de capacidades de inovação tecnológica, acabaram adotando estratégias de desintermediação, buscando formas de atender aos contratantes diretamente, sem a intermediação dos Contact Centers. Segundo Charitou e Markides (2003), as organizações dominantes devem responder estrategicamente às inovações disruptivas, produzidas pelos novos entrantes para não perder o seu posto competitivo no mercado.

EA1

O nosso setor sofre o risco de desintermediação. É como se os provedores de tecnologia quisessem tirar da frente os operadores de serviços de Contact Centers e aí as empresas de Contact Centers precisam reagir muito rapidamente a isso.

A vantagem competitiva dos Contact Centers sobre os disruptores tecnológicos é o conhecimento e a eficiência em negócios, assim como na organização do caso, adquiridos em muitos anos de história. No entanto, os disruptores tecnológicos têm como vantagem a detenção de inovações tecnológicas. Neste ponto, cabe salientar que, falando-se em inovações disruptivas, as estratégias que as mesmas estratégias que levaram as organizações maduras ao topo de mercado podem levá-las ao fracasso. Devendo ser observado pelas organizações neste fenômeno, segundo Rafii e Kampas (2002), a identificação de vulnerabilidades dos disruptores para que tenham a possibilidade de reverter este processo ou, segundo Porter (2008), criar estratégias adoção de inovações disruptivas ou, até mesmo, estabelecer alianças estratégicas com os concorrentes ou com os próprios disruptores.

EA1

Então essa é a bola da vez, o jogo que está sendo disputado, né. Os provedores de Contact Centers querendo dominar a tecnologia e os provedores de tecnologia querendo entrar dentro do contexto de fornecer serviço de Contact Centers, né, de operação.

É fato, conforme Christensen (1997), que a inovação disruptiva é capaz de perturbar drasticamente o modo de se realizar negócios nos mercados existentes. Desta forma, para reagir, a organização em questão buscou adquirir a capacidade de se tornar ambidestra, estruturou uma “Tribo”, com elementos de uma Adhocracia, se aproveitando de suas competências já consolidadas de *exploitation* e buscando, aprimorar a inovação tecnológica, adquirindo competências de

exploration para superar a vantagem tecnológica dos disruptores e estar à frente dos concorrentes tradicionais. A análise do grupo *Epsilon* evidencia *cases* de proposições de inovações disruptivas para os contratantes, tal qual o descrito em D6, que corrobora esta constatação reacionária da organização. Um bom exemplo encontrado na coleta de dados documental é o *case* inovador de redução de volume de atendimentos na central.

D6

Através do nosso trabalho de mapeamento de jornada, identificamos um grande ofensor de volume de ligações na central, eram dúvidas relacionadas às contas telefônicas. Neste caso, propusemos uma alteração no leiaute da mesma, deixando-a mais simples e moderna, com o intuito de reduzir 5,7% de volume de demandas dentro do Contact Center.

Tradicionalmente, o mercado de Contact Centers baseia o seu faturamento no volume de atendimentos realizados, o que torna a proposição de soluções digitais que, ao contrário, visam a redução de volume ou a eliminação da demanda por atendimento, algo bastante disruptivo e que impulsiona a inovação do próprio modelo de negócios organizacional. A disrupção traz consigo a capacidade intrínseca de rompimento com o *status quo*, o que naturalmente produz como efeito forças reacionárias em sentido contrário, na própria organização, tornando fundamental aos gestores o estabelecimento de planos e ações que permitam aos participantes afetados pelo processo compreender todos os aspectos relativos à mudança. Da coleta de dados documental foram extraídas evidências de que a organização se preocupou em comunicar as mudanças de direcionamento estratégico em curso, em reuniões pontuais, nas quais todos os envolvidos eram convocados. Estes momentos foram chamadas pela organização por “Pontos de Inflexão”, o que reflete o teor de seu conteúdo.

D6

Nós buscamos desenhar com os nossos clientes modelos de contrato que, inclusive, reduzem o nosso faturamento, por meio da adoção de autosserviços e da eliminação de demandas na central de atendimento.

Para que fosse possível alcançar a ambidestria, os gestores perceberam que era necessária uma mudança no *design* organizacional e juntamente a esta mudança de configuração, uma maneira diferente de coordenar e de organizar o trabalho deveria ser implementada. A decisão pela criação da “Tribo Inbound”, cujo modelo de coordenação adotado foi chamado “ágil”, teve o objetivo de tornar a organização capaz de lidar com um ambiente complexo, tomar decisões com velocidade e maior inovação e focar a sua atenção em informações relevantes e necessárias. Decidiram por

manter a estrutura burocrática mecanizada madura do restante da organização, mantendo seus benefícios em relação ao alinhamento, ao conhecimento acumulado, à eficiência e à padronização e apostaram em uma nova estrutura para construir os benefícios relativos à adaptabilidade, necessários à perenidade e à manutenção da vantagem competitiva.

EA1

A gente conseguiu acertar a mão nesse modelo, a gente conseguiu romper as barreiras da inovação e do conhecimento técnico e nos favorecermos de nosso conhecimento de negócio, que a gente tem em 21 anos de história.

4.4 DESIGN ORGANIZACIONAL COMO UMA RESPOSTA ESTRATÉGICA

A segunda análise será a respeito das respostas estratégicas relacionadas ao *design* organizacional de um negócio de Contact Center para uma inovação disruptiva de “digitalização” e percebe-se que a decisão estratégica de mudança do *design* organizacional, de apenas uma parcela da estrutura organizacional, foi embasada em três fatores: a necessidade de adoção e desenvolvimento ágil de inovações tecnológicas para a “digitalização”; a dificuldade, que já vinha sendo enfrentada nesta transformação, frente à sua estrutura organizacional burocrática *status quo* e a evidenciação, por meio de uma consultoria externa que, por motivos contratuais, não será divulgado o nome, de *cases* de sucesso de transformação organizacional mundiais, inclusive brasileiros, de organizações de grande porte, líderes de grandes mercados, reconhecidas, até então, como tradicionais e burocráticas.

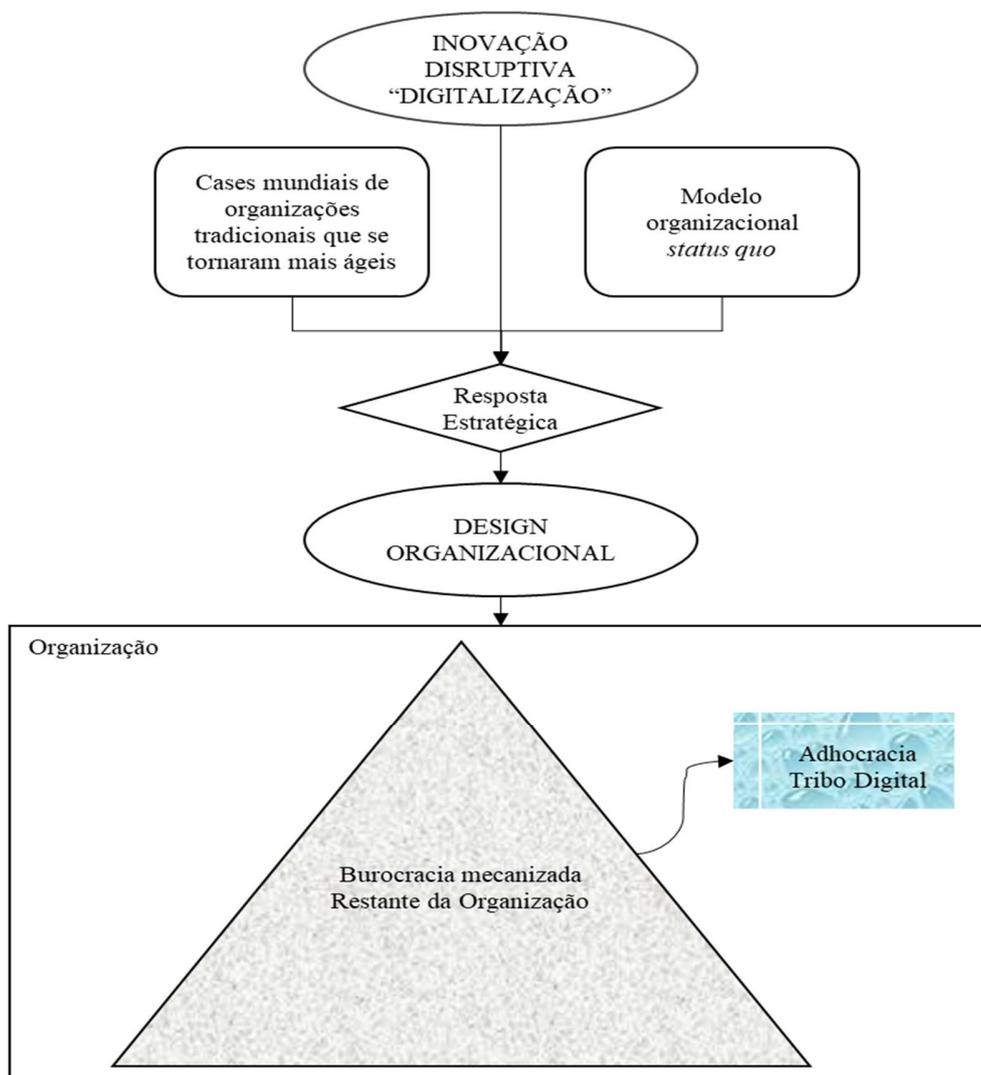
Os elementos que emergiram na análise dos documentos coletados e no relato dos entrevistados EA1 e EB1, denotam a prevalência de elementos de uma burocracia mecanizada na organização como um todo. O trabalho operacional de um Contact Center é bastante repetitivo, o que torna os processos de trabalho altamente controlados, formalizados, padronizados e especializados. A coordenação gira em torno de regras, procedimentos e instruções de trabalho. As suas hierarquias e estruturas de poder são altamente definidas e as tomadas de decisões são centralizadas (BIRKINSHAW; RIDDERSTRÅLE, 2015; MINTZBERG, 2003).

EA1

Apesar de uma empresa relativamente nova, a gente tem muito o DNA de um grupo de mais de quase 90 anos, então, é muita hierarquia, é muita departamentalização, é muito comando e controle, que tira a agilidade que o negócio estava impulsionando.

Desta forma, foi tomada a decisão pelo novo *design* organizacional de apenas uma pequena parcela da organização, sem desafio a toda a estrutura, para testar um modelo com elementos adhocráticos que pudesse produzir melhores respostas aos clientes e aos contratantes, conforme Figura 24: Elementos de *design* organizacional como resposta estratégica. A decisão de modificar apenas uma parte da organização revela uma característica comum de instituições burocráticas: o conservadorismo prevalente, apesar da necessidade de mudança produzida pela disrupção.

Figura 24: Elementos de *design* organizacional como resposta estratégica



Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito à identificação dos estágios de evolução de cada um dos elementos de configuração da “Tribo Inbound”, que pudessem aproximá-la de uma Adhocracia, buscou-se no *corpus* de pesquisa a identificação de subcategorias, que foram revelados durante o processo de análise de conteúdo: inovação intrínseca, impulso para a colaboração, ajustamento mútuo, pouca formalização (estrutura orgânica), muito treinamento e socialização, muita especialização horizontal, agrupamento funcional e mercado, tamanho de unidade pequeno, planejamento limitado por ações, sistema técnico sofisticado, muitos instrumentos de vínculo, ambiente complexo e dinâmico, descentralização seletiva, controle de especialistas, fluxo de autoridade insignificante, fluxo decisório em todos os níveis, fluxo de comunicação significativo e constelações de trabalho significativas.

A “Tribo Inbound” foi criada com a missão de buscar alavancar a “digitalização” da oferta de relacionamento digital do Contact Center para o mercado, acelerando a migração digital e gerando valor continuamente, com soluções inovadoras, aos contratantes e aos seus consumidores finais.

EA1

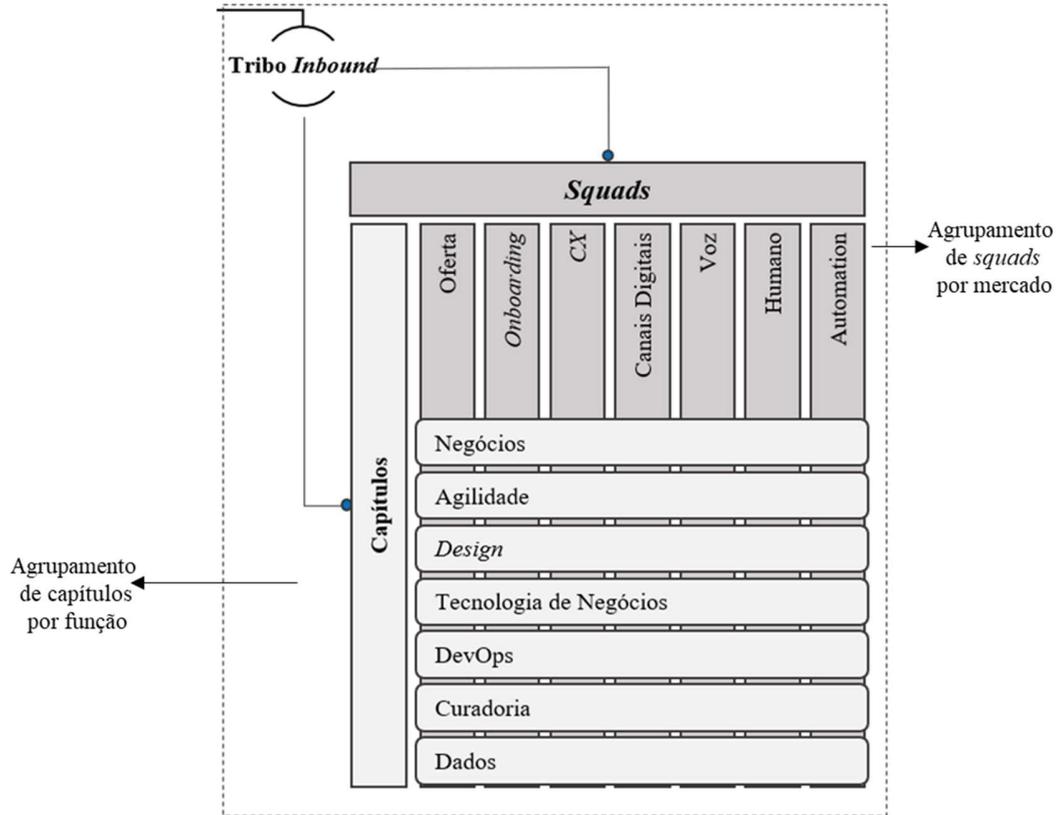
Dá pra fazer diferente, dá pra responder melhor o que nossos clientes estão nos pedindo, dá pra gente acelerar a entrega de valor para os nossos contratantes, sem desajustar todo o nosso design organizacional.

A “Tribo Inbound” foi agrupada sob duas diferentes óticas: a visão de agrupamento vertical é representada pelos “squads”, cuja a orientação é o mercado; a visão de agrupamento horizontal é representada pelos “capítulos” e a sua orientação é funcional. A conjugação matricial das diversas competências dos diferentes “capítulos” com as missões, objetivos e métricas de cada um dos “squads” produz os equipes multifuncionais de especialistas autônomos, conforme Figura 25: Agrupamento por mercado e por função. Os “squads” são orientados por missões e objetivos *ad hoc* e estes, por sua vez, são controlados por meio de métricas bem definidas, não sendo necessária uma supervisão direta, o que acaba favorecendo o ajustamento mútuo entre os membros das equipes. Segundo Mintzberg (2003), a inovação sofisticada requer a adhocracia pela sua capacidade única de realizar a junção de diferentes especialidades em uma mesma equipe, a fim de atingir a solução para um determinado problema de interesse direto de seus clientes, por meio de um projeto *ad hoc*.

D6

A Tribo conta com várias ilhas que atuam na transformação digital do cliente.

Figura 25: Agrupamento por mercado e por função



Fonte: Elaborado a partir dos resultados da pesquisa

Uma importante evidência de evolução da “Tribo” para uma estrutura com elementos adhocráticos foi a internalização de todos os líderes de capítulo na própria estrutura da “Tribo”. Durante o piloto, não havia sido pensado assim, que nos leva a crer que durante o plano não houve a preocupação necessária com os parâmetros de configuração da mudança do fluxo de tomadas de decisões e da estrutura de poder ou que o próprio processo de mudança pudesse forçar a reestruturação hierárquica. Acreditava-se que era possível que os líderes de capítulo fossem os antigos líderes hierárquicos daqueles escolhidos para a composição dos membros da “Tribo”, o que, evidentemente, acabou tendo de ser ajustado na configuração, pois gerou diversas confusões quanto à estrutura de poder, autonomia e decisão. Aqueles líderes hierárquicos, cujo o mecanismo de coordenação era por supervisão direta, foram substituídos por líderes de capítulo, cujo perfil era de especialistas vistos como lideranças técnicas de referência, com competências para o

favorecimento da inovação, da colaboração, do mecanismo de ajustamento mútuo e, ainda assim, permitir a vinculação ao campo especialista.

EB1

Nós cometemos o erro de deixar a hierarquia do time de tecnologia, de processos né, alguns times voltados lá em estruturas que estão num método bem matricial, bem hierárquico, bem linear, e isso trouxe um atraso na implementação do método, e principalmente na agilidade na prática. Então isso foi um erro, e isso nós mudamos, nós trouxemos e hierarquia e a liderança de capítulo.

O *design* da “Tribo” foi planejado com múltiplos instrumentos de vínculo, assim como ocorre em uma adhocracia, para a coordenação dos esforços em torno da evolução da diversidade de competências para o fomento à inovação. Foram criados papéis com capacidade de interligação, negociação e doutrinação, como a do “Agile Coach” e dos “Scrum Masters”, foi criado o papel de “Dono de Produto”, que responde pelo trabalho de inovação e dos “Líderes de Capítulo”, que respondem pela evolução das múltiplas especialidades. Aqui, cabe destacar aos gestores que a atribuição de papéis precisa vir acompanhada de programas de capacitação, doutrinação e de socialização, pois a simples atribuição não é capaz de levar as pessoas a adquirirem as competências necessárias para lidarem com os efeitos das mudanças empreendidas. Tudo isso, conjugado numa estrutura matricial descentralizada, formada por “squads” e “capítulos”, com metas, valores e prioridades e, muitas vezes, conflitantes. Ambos os entrevistados EA1 e EB1 convergiram no que diz respeito à afirmação de uma perceptível evolução da estrutura adhocrática, ainda em curso, porém, já distante do estágio inicial, ao afirmarem que o retorno ao *status quo* representaria um retrocesso, passível de destruição dos benefícios obtidos com o novo *design*.

EA1

Nossa! Acho que é uma percepção de retrocesso assim, né. É, de voltar no tempo, de entender que a hierarquia é mais importante do que o cliente, entendeu?

EB1

[...] agora, tem erros?! Tem, tem coisas erradas ainda. Mas se você quiser voltar para o método antigo você morre.

Os principais aspectos facilitadores da mudança, fomentados pelo *design* da estrutura da “Tribo”, foram a colaboração, o estímulo à criatividade, ao pouco formalismo e à cocriação, para o trabalho em equipe, que culminaram com uma maior agilidade do time, o que foi impulsionado pela produção de um ambiente físico, especialmente projetado para a acomodação dos “squads da

Tribo”, conforme ilustrado na Figura 26: Imagens da montagem do ambiente e de alguns dos materiais de trabalho, extraídos da coleta de dados documental e revelados por EA1.

EA1

Foi muito importante ter a oportunidade de começar isso num contexto físico, a gente poder colocar todo mundo sentado juntos e aí não tem muito, é, processo para pedir ajuda, não tem muito “ah! Vou ter que ir lá falar com a pessoa”, a pessoa está do seu lado.

Figura 26: Imagens da montagem do ambiente e de alguns dos materiais de trabalho em uso



Fonte: Extraídos dos documentos coletados, organizados pela autora.

O ambiente físico foi planejado para que todo o time pudesse estar junto, em uma mesma sala, com cadeiras próximas umas das outras, dispostas ao lado e à frente uns dos outros, para estimular e facilitar o fluxo de comunicação informal, para reduzir o fluxo de autoridade, com quadros pautados de desenho ao fundo da sala, para estimular a inovação, a criatividade e o trabalho em equipe, foram disponibilizados às equipes materiais de trabalho, pufes e poltronas coloridas, para estimular a cocriação e a informalidade, em uma estrutura multifuncional orgânica. Estes aspectos foram facilitadores importantes para a estrutura adhocrática, orgânica e inovadora, que se buscava alcançar. Além disso, EB1 se refere à “Tribo” como um “organismo”, o que denota um sentido de estrutura orgânica e informal, o que também encontra-se ilustrado nos documentos coletados para a análise, conforme Figura 27: Evidências de uma estrutura projetada para ser orgânica

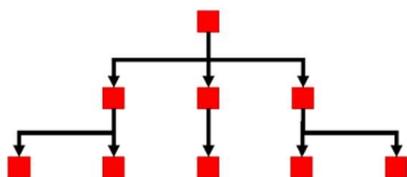
Figura 27: Evidências de uma estrutura projetada para ser orgânica

Transformação Organizacional

Onde estamos e para onde estamos indo?

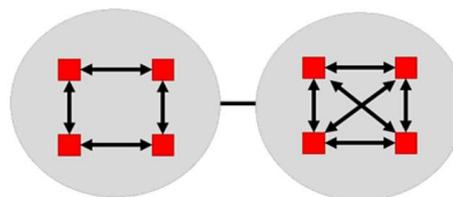
De **MECANICISTAS**

Organizações vistas como *máquinas*



Para **ORGANICISTAS**

Organizações vistas como *organismos*



Fonte: Extraído dos documentos coletados

Um outro aspecto interessante examinado na estrutura adhocrática da “Tribo” foi a moda. Segundo Mintzberg (2003), as características da Adhocracia estão em voga: ênfase na expertise, estrutura orgânica, equipes de projeto e forças-tarefa, descentralização sem concentração unificada de poder, estrutura matricial, sistemas técnicos sofisticados e automatizados, juventude e ambientes que são complexos e dinâmicos. A análise da coleta documental dá evidências de que uma estrutura

com “aspecto jovial”, orgânica, criativa e inovadora, com um “modelo de trabalho ágil” foi um instrumento estratégico de posicionamento da organização frente ao mercado. Do trecho a seguir emerge da estrutura da “Tribo” um sentido de jovialidade e de reinvenção da estrutura de um Contact Center, “vendável” e em voga no mercado, ele foi extraído de um vídeo veiculado pela organização sobre a “Tribo”, cujo conteúdo é de uso exclusivo e, por isso, não pôde ser completamente transcrito.

D6

Nasce uma nova solução que vai além do simples alô!

Para Mintzberg (2003), a Adhocracia é a configuração escolhida pelos que acreditam em mais democracia com menos burocracia. Entretanto, não é para todos. Há aqueles que preferem a Burocracia Mecanizada, no qual há uma particular estabilidade e relacionamentos muito bem definidos. Este efeito associado à Adhocracia foi também constatado na implementação da “Tribo Inbound”. Alguns membros do time foram resistentes às mudanças decorrentes da nova configuração e demonstraram pouca tolerância às suas ambiguidades, indefinições e competição intensa por recursos. Estas pessoas acabaram sendo remanejadas para outras posições dentro da estrutura burocrática ou acabaram saindo da organização.

EB1

Esse grupo aqui, ele acabou tendo dissidentes né. pessoas que abandonaram o método, abandonaram a missão e foram as cabeças, e esse trabalho se perdeu, então, essa foi uma falha grave.

No exame do *corpus* de pesquisa, fica ilustrado o esforço dispendido na aquisição de sistemas técnicos mais sofisticados, numa maior colaboração entre times, nas inovações produzidas e que este esforço já tem produzido transformações, porém, percebe-se em vários momentos evidências de que ainda há muito trabalho pela frente. Tanto EA1 e EB1 ratificam este aspecto evolutivo em diversos momentos, falando em equipes multidisciplinares, produzindo serviços inovadores, com competências distintas, se capacitando e adquirindo novos conhecimentos, abordando diferentes metodologias de gestão, produzindo reuniões cadenciadas em ciclos de evolução contínua e que os frutos das mudanças já começaram a ser colhidos.

Tendo em vista que em uma adhocracia, os indivíduos possuem autonomia e, por conseguinte, a estrutura de poder e controle é seletivamente descentralizada e distribuída horizontalmente, que atuam em estruturas orgânicas e, por isso, tendem a adaptar-se bem às

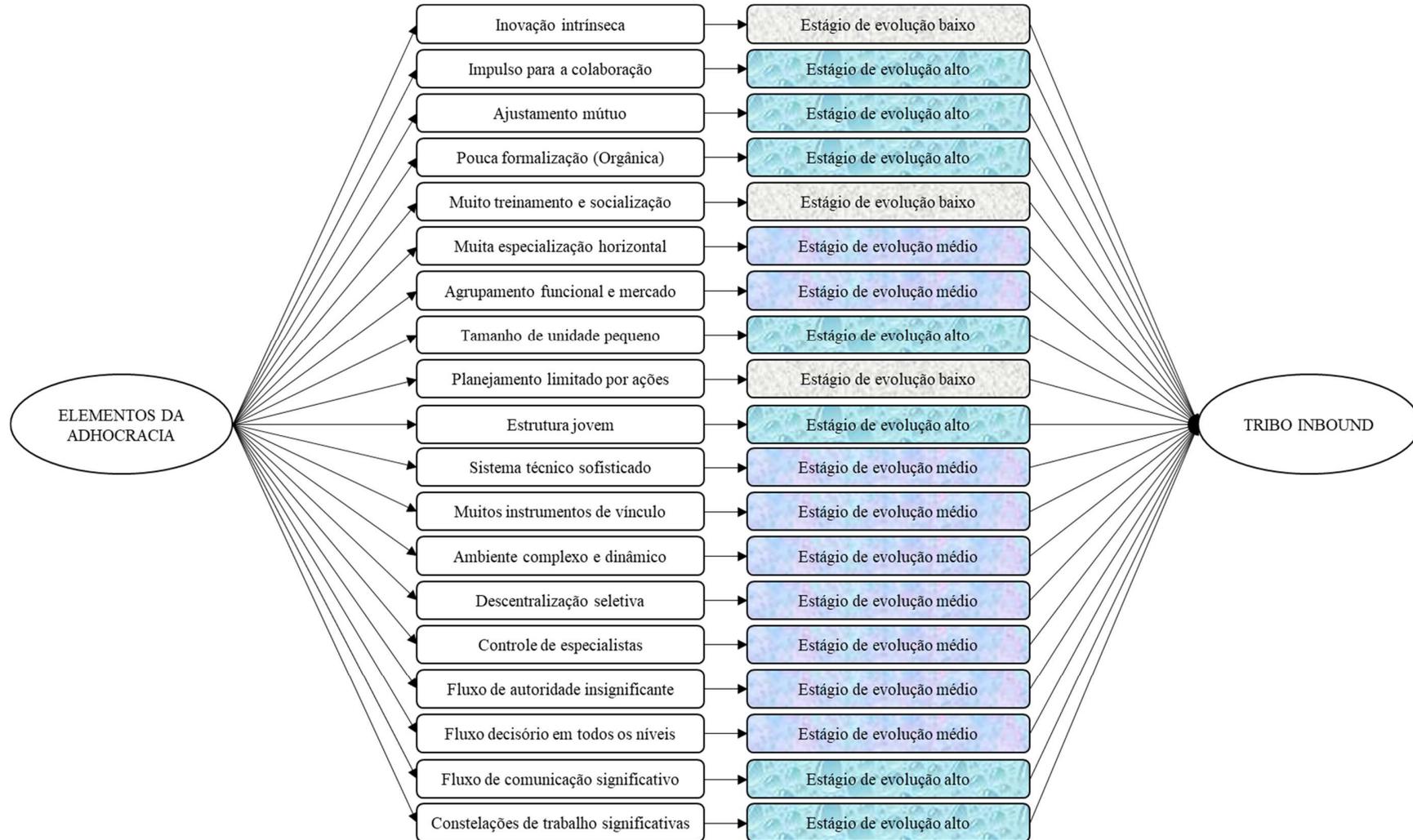
mudanças, que a coordenação e o controle se ajustam mutuamente, por meio de comunicação e colaboração, geralmente informal, entre os indivíduos, que os indivíduos executam as ações, através de experimentação, que as decisões são rapidamente tomadas pelos próprios indivíduos que as executam e que o foco principal de todos é o atingimento do resultado (MINTZBERG, 1980; BIRKINSHAW, RIDDERSTRÅLE, 2015), ainda há mudanças por acontecerem e evoluírem, há traços e impulsos de uma estrutura burocrática em meio às mudanças em percurso, uma estrutura de poder ainda com traços de centralização, a evoluir para uma descentralização seletiva e que há ainda uma maior autonomia a ser conquistada, o que é ratificado por Mintzberg (2003), que afirma que tanto os processos administrativos quanto as decisões devem fluir flexível e informalmente, para que a inovação ocorra, mesmo que para isso, haja a necessidade de superar a autoridade.

EB1

A gente precisa evoluir e entender que o poder funcional é mais importante do que o poder hierárquico, a gente ainda tem alguns pontos que a gente ainda precisa trabalhar, que é o comando de um líder funcional que tem uma entrega para fazer, ele é mais importante do que o comando de um chefe, de um líder hierárquico, e entender que a entrega é maior do que a voz de um chefe, né. Isso são pontos que a gente ainda precisa trabalhar, ainda existem pontos de atritos, de conflitos de priorização, de administração do tempo e de priorização de demandas que ainda precisa da intervenção hierárquica mesmo, e isso são pontos que ainda precisam melhorar.

Finalmente, o que concluímos é que a estrutura da “Tribo Inbound”, cujo *design* foi reconfigurado, apresenta diversos elementos adhocráticos, alguns em um nível de evolução menor ou maior com relação aos demais. Foi possível depreender da análise de conteúdo que há elementos em um estágio de evolução menor, como o nível de treinamentos, a inovação intrínseca e o planejamento limitado por ações, inexistentes ou ainda pouco explorados e com bastantes dificuldades de implementação frente aos elementos burocráticos da organização, depreendidos do *corpus*, a maioria encontra-se em um estágio intermediário, de onde já emerge dos envolvidos percepção de avanço e de benefícios depreendidos porém, ainda, com alguns desafios de implementação e alguns já em um estágio considerado mais avançado que os demais, com uma alta percepção de avanço, resultados e benefícios já evidenciados e consolidados, frente à estrutura burocrática da organização, conforme esquema apresentado na Figura 28: Evolução dos elementos adhocráticos da "Tribo Inbound".

Figura 28: Evolução dos elementos adhocráticos da "Tribo Inbound"



Fonte: Elaborado pela autora

4.5 AMBIDESTRIA CONTEXTUAL COMO RESPOSTA ESTRATÉGICA

A terceira análise diz respeito às respostas estratégicas relacionadas à capacidade de ambidestria contextual para uma inovação disruptiva de um negócio de Contact Center, e percebe-se que o *design* organizacional proposto para a “Tribo” tinha o objetivo estratégico de reagir às demandas mais exigentes dos consumidores de serviços prestados pelos Contact Centers e à concorrência de mercado cada vez mais acirrada por novos entrantes, provedores de inovações tecnológicas e pela evolução dos concorrentes tradicionais, em meio à necessidade de “digitalização”. Percebe-se, frente às evidências produzidas no *corpus* de pesquisa, que a mudança proposta buscava meios de se trazer elementos de uma estrutura adhocrática para a organização, para torná-la capaz de se adaptar às demandas por inovações disruptivas, sem deixar de observar a eficiência produzida por uma burocracia tradicional mecanizada. Desta maneira, a organização decidiu pela estruturação matricial de uma “Tribo”, orientada a atender às demandas por digitalização do atendimento receptivo do Contact Center. No entanto, o restante da organização permaneceu estruturado e controlado como antes o era. O que nos levou a examinar a “Tribo Inbound” como uma estrutura com elementos adhocráticos, que impulsionam a produção de um contexto comportamental, no qual se busca alcançar um alto desempenho e, em consequência disso, uma capacidade de ambidestria contextual. Sendo assim, a análise consistiu em verificar se a “Tribo” foi, de fato, projetada para alcançar a capacidade de ambidestria contextual, cujo o foco em adaptabilidade e em alinhamento se equilibram mutuamente, examinar o contexto produzido e analisar se a capacidade de ambidestria contextual foi alcançada (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

A verificação foi feita por meio da análise de conteúdo dos documentos coletados, das entrevistas dos grupos *Alfa* e *Beta*, da identificação e análise do contexto produzido pela aplicação do formulário para o grupo *Delta* e da análise de conteúdo do grupo focal *Gama*.

4.5.1 Análises dos grupos *Alfa e Beta*

A necessidade de transformação não é algo tão novo quanto a “Tribo”. Antes mesma de sua estruturação, já haviam sido realizadas algumas no *design* da organização pelas mesmas motivações da decisão pela “Tribo” de responder aos efeitos produzidos pela “digitalização”.

EA1

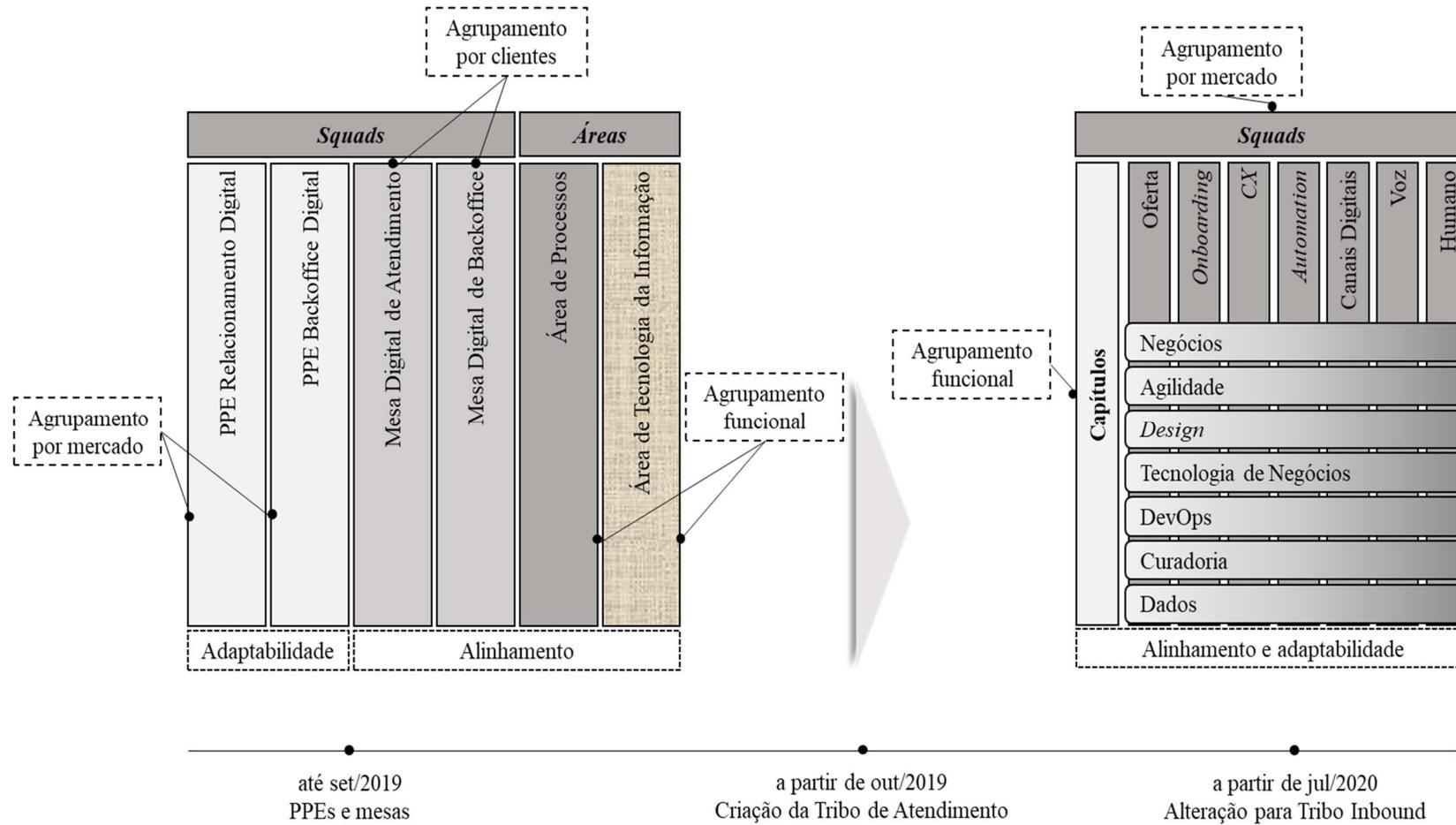
O movimento de transformação digital do nosso setor de Contact Center ele é um movimento que tem, ele não é de hoje, vamos dizer assim, ele já é de alguns anos, né, talvez vários anos.

Antes da estruturação da “Tribo” havia duas unidades, segregadas uma da outra e geridas por uma mesma gerência. Uma destas estruturas era chamada por “PPE” - Programa de Desenvolvimento de Produtos Estratégicos - e a outra era nomeada como “Mesa Digital”. A lógica de segregação das estruturas era baseada em desenvolvimento do portfólio de produtos e serviços digitais, agrupamento orientado para o mercado e orientação estratégica de adaptabilidade nos PPEs; era baseada na operacionalização dos produtos e serviços junto ao núcleo operacional que atendia diretamente os consumidores finais dos contratantes da organização, com agrupamento orientado ao cliente e orientação estratégica de alinhamento nas “Mesas Digitais”. De um lado, havia um time pensando, criativamente, a evolução do portfólio e, do outro lado, havia outro time para implementá-lo e operacionalizá-lo. Havia ainda áreas de competências técnicas de processos e tecnologia, provedoras de recursos e de especialistas para as “Mesas” e para os “PPEs”, cuja orientação era funcional, conforme Figura 29: De abordagem de Ambidestria Estrutural para Contextual . Segundo Birkinshaw e Gibson (2004a), a abordagem de Ambidestria Estrutural, ou Particional, de acordo com Simsek et al. (2009), segrega as unidades de acordo com a sua função, com a justificativa de que a separação estrutural é necessária para acomodar responsabilidades consideradas distintas.

EB1

O PPE [...] foi muito bem estruturado, só que tinha um descolamento entre a prática, o pragmatismo, a entrega, e um descolamento desse mundo real com o mundo idealizado. Então foi feito muito desenho, muita tipologia, mas que ficou um pouco distante da missão da dor real, né.

Figura 29: De abordagem de Ambidestria Estrutural para Contextual



Fonte: Elaborado a partir dos resultados da pesquisa

Em uma análise complementar, Birkinshaw e Gibson (2004b), constataram que a separação poderia levar a unidade focada em adaptabilidade ao isolamento e ao distanciamento do negócio, podendo ser mesmo vista como uma estruturação temporária, como um meio de dar a uma nova atividade os recursos para começar, com o objetivo de reintegrá-la o mais rápido possível. O que se percebia eram duas estruturas, com orientações distintas de adaptabilidade e alinhamento que, na prática, não eram sinérgicas. Nem mesmo a gerência foi capaz de mantê-las unidas. Desta forma, a estratégia de ambidestria estrutural produziu efeitos adversos que levaram a organização a seguir rumo a uma nova direção.

Neste sentido, foi iniciado um processo de junção das estruturas de “PPEs”, “Mesas Digitais”, áreas de Processos e de Tecnologia com o objetivo de mantê-las sinérgicas em torno da satisfação e fidelização dos clientes e da geração de resultados para a organização, que levou ao lançamento da “Tribo de Atendimento”, posteriormente nomeada para “Tribo Inbound”. Na ocasião da criação da “Tribo de Atendimento”, o gestor da “Mesa Digital” tornou-se liderança da “Tribo”, houve a dissolução do PPE e da área de Processos, posterior dissolução de parte da área de Tecnologia e o aproveitamento dos membros de todas estas competências para a nova estrutura da “Tribo”. Um fator crítico da adaptação desta estrutura que vem à tona é o fato do movimento de inovação surgir no sentido de Negócios para Tecnologia. É possível depreender deste fator que nem sempre o impulso pela inovação deverá partir da área de Tecnologia das organizações maduras, o que talvez pareça mais natural. Assim, ao invés de atuar como uma área provedora de serviços das outras áreas, ela se torna parte indissociável dele.

EB1

Essa estruturação foi crucial, mas foi baseada em dores velhas.

Emergem de tal decisão elementos de uma organização burocrática que, apesar de entender como necessária a evolução da adaptabilidade, é altamente focada na manutenção da eficiência e do alinhamento, o que foi um dos principais fatores que levou a organização à escolha da liderança da “Tribo”, proveniente de uma estrutura orientada ao alinhamento, tornando necessário o fomento à inovação aliado a um alto enfoque na agilidade e na eficiência e uma maior aproximação com o cliente contratante e com o núcleo operacional do atendimento.

Junto à provocação da mudança impulsionada pela criação da “Tribo”, surgiu um desconforto advindo da instabilidade por ela produzida, tornando perceptível a dificuldade

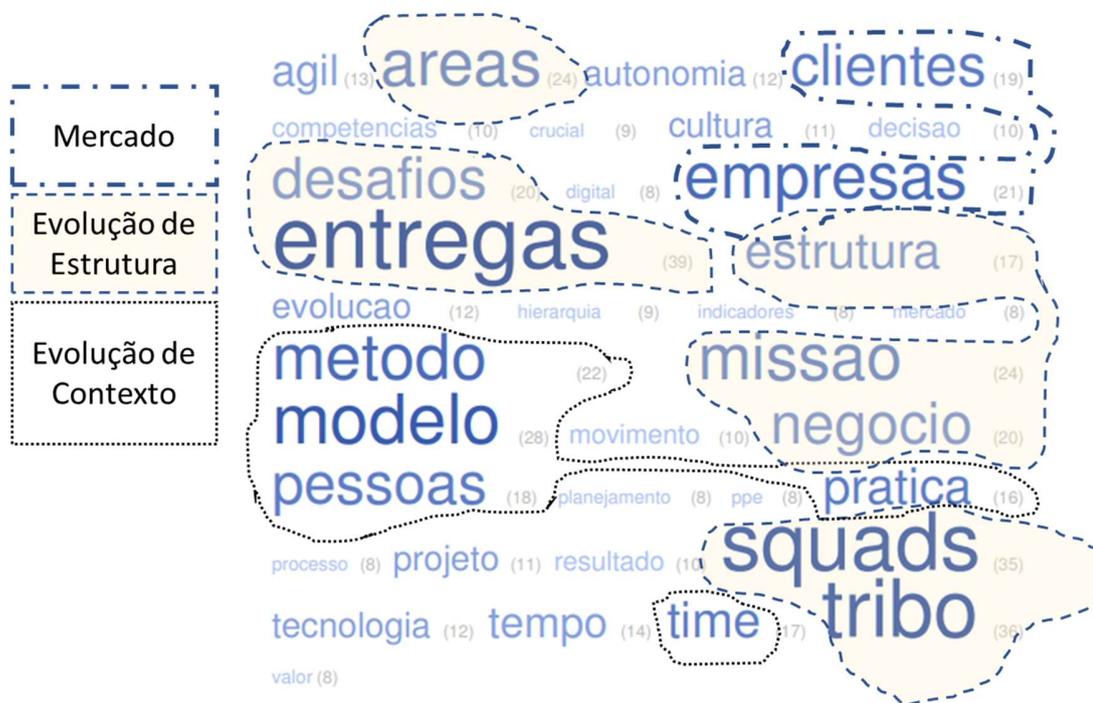
encontrada pela “Tribo” na busca simultânea por alinhamento e por adaptabilidade. A ambidestria contextual, de acordo com Simsek et al. (2009), é mesmo capaz de produzir ambiguidades, conflitos e inconsistências como efeitos, tornando necessário à “Tribo”, além de implementar as mudanças e garantir os resultados, ter de lidar com as resistências surgidas no núcleo operacional e na “antiga” área de Tecnologia. Obviamente, a proposição de inovações disruptivas que reduzem a necessidade de atendimentos são passíveis de desconfortos, intrínsecos à luta pela sobrevivência. No caso da área de Tecnologia, é a luta pela não obsolescência que impulsiona os efeitos adversos da implementação de uma “Tribo” que é, uma estrutura de inovações tecnológicas dentro de uma área totalmente voltada aos negócios. No caso do núcleo operacional, é a luta pela sobrevivência das operações, cujos milhares de atendentes representam o faturamento da organização, frente às inovações tecnológicas que vem paradoxalmente reduzir estes atendimentos.

EA1

Percebemos as dificuldades em conectar os dois mundos.

Uma análise preliminar quanto ao contexto da “Tribo” consistiu no exame da nuvem de palavras produzida a partir de ambas as entrevistas, da qual foram eliminados os principais verbos e suas conjugações, interjeições, pronomes e adjetivos. Já os substantivos foram agrupados pelo radical das palavras. As palavras com maior frequência foram agrupadas em três categorias: i) Mercado; ii) Evolução de Estrutura e iii) Evolução de Contexto. Já as com menor frequência não foram categorizadas e permaneceram num segundo plano, conforme Figura 30: Nuvem de palavras dos entrevistados EA1 e EB1.

Figura 30: Nuvem de palavras dos entrevistados EA1 e EB1



Fonte: Resultados da pesquisa

A análise de frequência do grupo de “Evolução de Estrutura” ilustra um alto enfoque na estruturação da “Tribo”, o que denota possível relação com a sua jovialidade. Percebe-se maior foco em aspectos relacionados à dimensão de desempenho do contexto, alinhamento da ambidestria contextual, que corrobora as análises anteriores sobre a decisão de criação da “Tribo”. A análise do grupo de “Mercado” evidencia elementos relativos à adaptabilidade. Porém, o fato de a palavra “inovação” não ter surgido, indica uma notável necessidade de evolução da competência de *exploration* de novas oportunidades por parte da gestão.

Segundo definição de Birkinshaw e Gibson (2004), a Ambidestria Contextual é uma capacidade que pode ser definida, no nível organizacional como: “a orientação coletiva dos funcionários em direção à busca simultânea de alinhamento e adaptabilidade” em uma mesma unidade. Ela se manifesta por meio de alguns comportamentos característicos de indivíduos ambidestros. Tão logo, a estruturação da “Tribo” foi realizada a fim de garantir o alinhamento e a adaptabilidade em uma única estrutura, por meio de evolução cultural, cujos ajustamentos anteriores ainda não o haviam buscado e alcançado.

EA1

A partir dessa união, né, dessa unificação das estruturas, nós assumimos a responsabilidade de fazer essa mudança. Então, a gente evoluiu culturalmente [...]

Da percepção dos entrevistados EA1 e EB1 emergiram evidências de um alto enfoque em aquisição de conhecimentos e evolução de novas capacidades na “Tribo”. De acordo com Birkinshaw e Gibson (2004), a Ambidestria Contextual exige um nível muito maior de atenção ao desenvolvimento humano da organização, seu contexto e cultura, possibilitando às pessoas que decidam de maneira autônoma sobre como dividir o seu tempo entre as atividades orientadas à adaptação, ou *Exploration*, e as atividades orientadas ao alinhamento, ou *Exploitation*. No entanto, a análise de frequência do grupo de “Evolução de Contexto” da nuvem de palavras da Figura 30: Nuvem de palavras dos entrevistados EA1 e EB1 contraria esta evidência, ilustrando menor enfoque em questões relacionadas à dimensão de suporte social que em questões relacionadas à dimensão de desempenho do contexto. As palavras “cultura”, “autonomia” e “competências”, por estarem em segundo plano, reforçam esta interpretação.

EB1

Em todo momento foi ressaltado que o time é um time de alta performance, em todo tempo foi ressaltado que qualquer bloqueio, que qualquer problema os líderes estavam ali para suportar e tirar bloqueios, e não para chefiar. E isso fez com que a gente tivesse uma performance muito superior.

Birkinshaw e Gibson (2004) concluíram que a Ambidestria Contextual reside na capacidade da organização de prover um contexto capaz de provocar um conjunto de estímulos e pressões invisíveis que motivam as pessoas a se comportarem de maneira ambidestra. O rompimento do *status quo* no discurso de EB1 traz consigo uma mensagem intrínseca de uma disrupção que desafia a burocracia mecanizada, afinal tão inovadora quanto é a implementação de uma adhocracia, é a implementação de uma adhocracia a partir de uma burocracia.

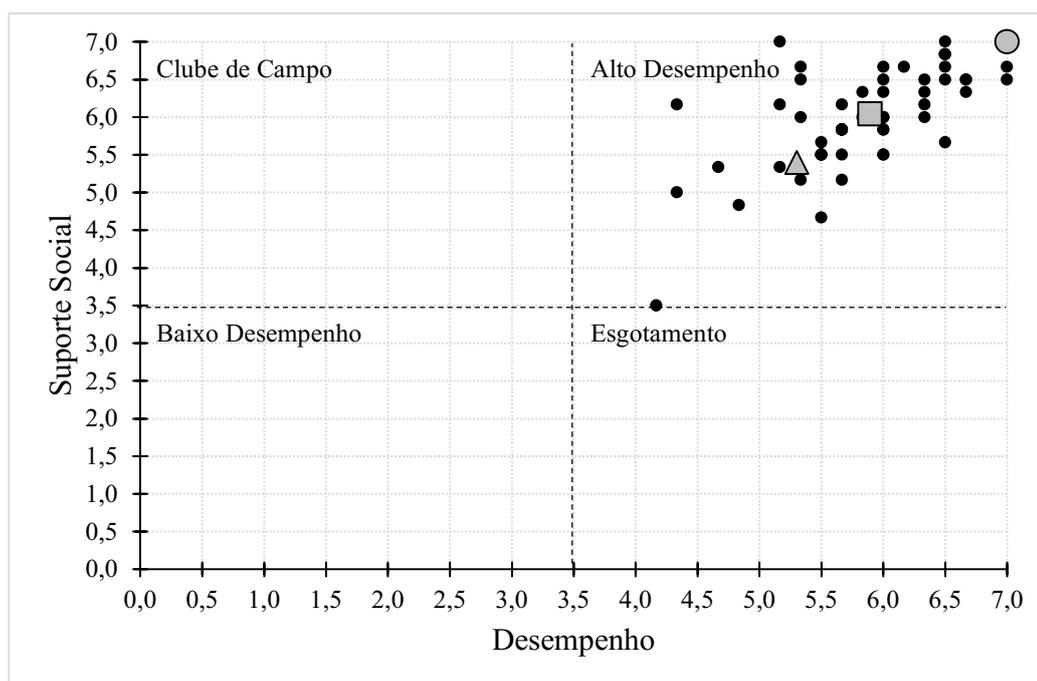
EB1

[...] então rompemos com as normas, rompemos com o status quo [...]

4.5.2 Análise dos grupos *Delta* e *Gama*

O conteúdo das respostas do grupo *Delta* foi tabulado, de modo a obter-se as médias e modas dos agrupamentos de resultados das questões enumeradas de um a seis, relativas às dimensões de contexto de desempenho e, às questões enumeradas de sete a doze, relativas ao aspecto social. Cada média de resposta individual obtida foi representada como um ponto, representado em menor escala. A média geral apresentada no gráfico nas interseções (5,9; 6,0) está representada com um **quadrado**, a moda geral (7,0; 7,0) como um **círculo** e o **triângulo** representa a média obtida na simulação de saturação de dados, conforme Figura 31: Gráfico de dispersão dos resultados obtidos, que serão discutidos a seguir.

Figura 31: Gráfico de dispersão dos resultados obtidos



Fonte: Elaborada pela autora.

A média global, as médias individuais e a moda evidenciam a formação de um contexto de alto desempenho, o que, segundo Birkinshaw e Gibson (2004), ilustra a existência de estímulos a comportamentos coletivos capazes de tornar a organização ambidestra. Conforme Caleira (2016), a ambidestria contextual produz efeito positivo sobre o alcance de um desempenho superior, no

qual alinhamento e adaptabilidade são obtidos de forma equilibrada. No entanto, segundo Birkinshaw e Gibson (2004), o alcance de um contexto de alto desempenho não garante o alcance da capacidade de ambidestria contextual, mas é um importante facilitador. Na visão de Simsek et al. (2009), a busca simultânea e harmoniosa de *exploitation* e *exploration* dentro de uma única unidade organizacional é essencialmente desafiadora, haja vista que cada lado compete por recursos escassos, o que essencialmente pode produzir resultados conflitantes, contradições, ambiguidades e inconsistências, o que, segundo Birkinshaw e Gibson (2004), acaba exigindo da organização um nível superior de atenção ao desenvolvimento humano da organização, seu contexto e cultura.

Os valores aproximados entre as médias das dimensões de desempenho e de suporte social, ilustra um equilíbrio na estratégia de desenvolvimento do contexto. Segundo Birkinshaw e Gibson (2004), a estratégia de desenvolvimento da ambidestria contextual é particular, podendo ser alcançada de diferentes maneiras, por diferentes organizações. Algumas organizações o fazem primeiro buscando o desempenho e depois o aspecto social. Enquanto outras iniciam a construção em torno do aspecto social.

Para analisar a saturação dos dados, foi realizada uma simulação, na qual os respondentes faltantes teriam todas as respostas equivalentes ao pior caso, com resultados equivalentes a um e o resultado foi que na simulação o ponto de encontro da moda ficou localizado em (7,0; 7,0), logo, permaneceu a mesma. Já a média obtida, seguindo o mesmo critério, ficou em (5,3; 5,4), representado pelo triângulo na Figura 31: Gráfico de dispersão dos resultados obtidos, o que evidencia que não ocorreu variação de quadrante no resultado obtido. Isto permitiu que a análise pudesse ser realizada desconsiderando os questionários faltantes.

No Quadro 18: Resultados do formulário aplicado encontra-se a distribuição das respostas às 12 questões do formulário, de onde as questões de número um a seis representam a dimensão desempenho e as questões de 07 a 12 representam a dimensão de suporte social do contexto. Nas duas últimas colunas encontra-se a média e a moda, nesta ordem.

Quadro 18: Resultados do formulário aplicado

Questões de 01 a 12 O Líder da Tribo:		Escala de 1 a 7						Média	Moda	
		1	2	3	4	5	6			7
DESEMPENHO	01) Define objetivos desafiadores para o time?	0%	0%	0%	4%	4%	37%	56%	6,5	7
	02) Emite desafios criativos ao time ao invés de estritamente definir tarefas a fazer?	0%	2%	0%	7%	11%	44%	37%	6,1	6
	03) Exige do time além do que é considerado razoável?	2%	7%	5%	16%	16%	32%	23%	5,2	6
	04) Utiliza objetivos e métricas para acompanhamento do desempenho da Tribo	0%	0%	0%	2%	7%	30%	61%	6,5	7
	05) As pessoas são responsáveis pelo próprio desempenho delas?	0%	0%	0%	7%	18%	28%	47%	6,2	7
	06) Encoraja e recompensa o esforço adicional por meio de incentivos compensatórios?	2%	4%	7%	30%	23%	12%	23%	5,0	4
SUPORTE SOCIAL	07) Devota considerável esforço desenvolvendo seus subordinados	0%	4%	0%	16%	19%	30%	32%	5,7	7
	08) Descentraliza as decisões para o time?	0%	0%	0%	9%	18%	37%	37%	6,0	6;7
	09) Possui acesso aos recursos e informações necessários para boas tomadas de decisões?	0%	0%	5%	4%	16%	53%	23%	5,8	6
	10) Rapidamente consegue replicar as boas práticas para além das fronteiras da Tribo?	0%	0%	2%	16%	26%	33%	23%	5,6	6
	11) Enxerga o erro como uma oportunidade de aprendizado para o time?	0%	0%	0%	2%	4%	37%	58%	6,5	7
	12) Está disposto e possui a habilidade de assumir riscos?	0%	0%	2%	0%	0%	32%	67%	6,6	7

Nível percentual



Fonte: Elaborado a partir dos resultados do formulário

Na escala de cinza do Quadro 18: Resultados do formulário aplicado observa-se uma prevalência de percentuais mais altos, em tons mais escuros, do lado direito, em todas as questões, o que ilustra que a percepção de grupo quanto ao contexto é bastante favorável à ambidestria contextual.

Nesta análise, fica evidenciado por conta do percentual de 96% e de 98% dos respondentes entre as escalas cinco (5) e sete (7), para as questões de número um (01), que é “O líder da Tribo Define objetivos desafiadores para o time?”, e de número quatro (04), que é “Utiliza objetivos e métricas para acompanhamento do desempenho da Tribo”, apontando para a existência de um sistema de objetivos e métricas para o acompanhamento do desempenho da “Tribo”. A análise de

conteúdo das respostas abertas corrobora para os resultados apresentados no qual o respondente R1, reafirma a existência de objetivos e o comprometimento do time com eles.

R1

[...] São todos muito comprometidos com nossas metas e estão bem alinhados no que tange ao cumprimento dos nossos objetivos.

ou, então, a resposta do respondente R2 que reafirma a existência de desafios encorajadores e de alta expectativa quanto aos resultados, mas ilustra que não há excedente de razoabilidade de esforços, que se encontra na questão três (03), que questiona se “O líder da Tribo exige do time além do que é considerado razoável?”:

R2

[...] a todo momento sou desafiada, encorajada a pensar diferente e obter o resultado esperado.

A resposta de R3 aponta para um distanciamento entre o que se espera ou deseja do que se negocia, ou de acordos claros para se alcançar resultados. Tão logo, corroborado pelo conteúdo extraído do discurso de GF4 no grupo focal, pode-se afirmar que há a falta de um alinhamento ideal para se alcançar a Ambidestria Contextual.

R3

[...] algumas vezes, entregamos e temos dificuldade de acompanhar se de fato trouxemos o resultado esperado.

GF4

A gente tem alguns cenários que a gente percebe que vai desvinculando algumas vezes, né, se faz necessário fazer algumas reuniões de alinhamento.

Por outro lado, observa-se nas falas de R4, GF1 e GF4 que, apesar da falta de alinhamento, houve um amadurecimento do sistema de desempenho, dos atributos de resiliência e de suporte, resultantes do espaço que se tem dado ao aprendizado coletivo, decorrente da abertura do diálogo frente às dificuldades emergentes dos conflitos e das ambiguidades inerentes a uma estrutura adhocrática.

GF4

Eu sofro pra caramba com métricas, tipo, que não estavam alinhadas, né. Pelo menos a gente tem abertura.

GF1

O time tá aberto pra gente reajustar, recalibrar, enfim.

R4

[...] vemos profissionais mais maduros e mais engajados com as métricas.

Apesar do resultado quantitativa ter apresentado equilíbrio entre as dimensões de desempenho e suporte social, a percepção do grupo é de uma exigência excessiva de esforço com relação à compensação e reconhecimento dado por ele, o que fica evidenciado pelas mais baixas médias do primeiro grupo das questões: três (03), “Exige do time além do que é considerado razoável?”, e seis (06), “Encoraja e recompensa o esforço adicional por meio de incentivos compensatórios”, conforme Quadro 19: Resultados por grupo de escala. Para Mintzberg (2003), o desbalanceamento das cargas de trabalho pode representar uma das principais fontes de ineficiência das estruturas adhocráticas, onde dificilmente ocorrerá um balanceamento da ocupação. Um possível efeito deste desbalanceamento de carga de trabalho desprovida de reconhecimento poderia, segundo Birkinshaw e Gibson (2004), levar a estrutura a um contexto de esgotamento. Nesta situação, há tanta ênfase na gestão de desempenho que os sistemas de apoio social acabam sendo negligenciados, o que pode ameaçar a capacidade de ambidestria.

Quadro 19: Resultados por grupo de escala

Questões de 01 a 12 O Líder da Tribo:		Média	Moda	Escala		
				1 a 3	4	5 a 7
DESEMPENHO	01) Define objetivos desafiadores para o time?	6,5	7	0%	4%	96%
	02) Emite desafios criativos ao time ao invés de estritamente definir tarefas a fazer?	6,1	6	2%	7%	91%
	03) Exige do time além do que é considerado razoável?	5,2	6	14%	16%	70%
	04) Utiliza objetivos e métricas para acompanhamento do desempenho da Tribo	6,5	7	0%	2%	98%
	05) As pessoas são responsáveis pelo próprio desempenho delas?	6,2	7	0%	7%	93%
	06) Encoraja e recompensa o esforço adicional por meio de incentivos compensatórios?	5,0	4	12%	30%	58%
SUPORTE SOCIAL	07) Devota considerável esforço desenvolvendo seus subordinados	5,7	7	4%	16%	81%
	08) Descentraliza as decisões para o time?	6,0	6,7	0%	9%	91%
	09) Possui acesso aos recursos e informações necessários para boas tomadas de decisões?	5,8	6	5%	4%	91%
	10) Rapidamente consegue replicar as boas práticas para além das fronteiras da Tribo?	5,6	6	2%	16%	82%

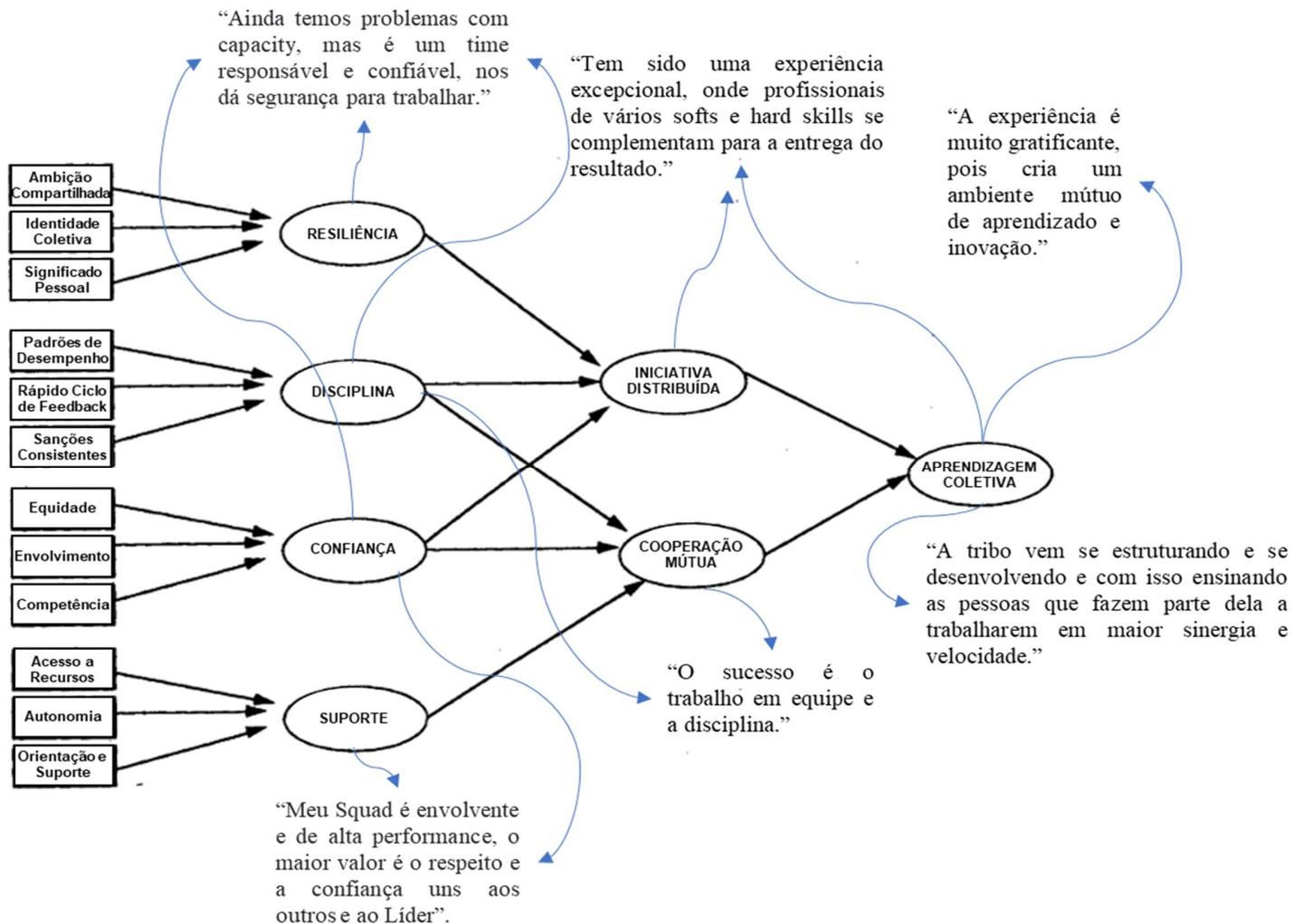
11) Enxerga o erro como uma oportunidade de aprendizado para o time?	6,5	7	0%	2%	98%
12) Está disposto e possui a habilidade de assumir riscos?	6,6	7	2%	0%	98%

Fonte: Elaborado a partir das respostas do formulário

A falta de acesso às informações pode afetar o atributo de suporte e, conseqüentemente, a cooperação mútua, a aprendizagem coletiva e até mesmo a eficácia organizacional, conforme Ghoshal e Bartlett (1994). Logo, apesar da percepção de 91% dos respondentes acreditarem que possuem acesso aos recursos e às informações necessárias para boas tomadas de decisões, 9% deles acredita não possuir, devendo ser avaliados os causadores destas situações para que a eficácia organizacional não seja afetada.

A estrutura adocrática desenhada para o pouco formalismo e para a colaboração entre os “squads”, pequenos e orientados à ação, produziram um contexto de alto desempenho, no qual atributos de contexto como disciplina, resiliência, suporte e confiança vem sendo desenvolvidos e tem estimulado comportamentos considerados como sendo de indivíduos ambidestros. Do grupo *Delta* emergiram elementos que corroboram a constatação de que estes comportamentos têm sido capazes de influenciar a iniciativa individual, a cooperação mútua, o aprendizado coletivo e, por sua vez, a eficácia da organização. No entanto, aqui, novamente, emergiram sinais de alerta que podem levá-lo a um contexto de esgotamento, tais como a sobrecarga de trabalho decorrente das dificuldades de previsibilidade e de balanceamento de atividades, decorrentes de estruturas adocráticas, conforme esquema destacado na Figura 32: Contexto comportamental.

Figura 32: Contexto comportamental



Fonte: Elaborado pela autora

O grupo focal *Gama* foi realizado com os participantes, conforme o Quadro 20: Participantes do grupo focal, teve a duração de 67 minutos. Observa-se que foi realizado remotamente e sem problemas de áudio e vídeo. Isto é, a sessão decorreu de forma que não houve interrupções no seu desenvolvimento. Quanto aos participantes, havia sido planejada a participação de 6 convidados, conforme Quadro 20: Participantes do grupo focal. Apesar, de um deles ter se ausentado, decidiu-se, em conjunto com o supervisor, pela manutenção da sessão.

Quadro 20: Participantes do grupo focal

Número de participantes	Tempo de Empresa			Tempo na estrutura	Função na estrutura
	Há mais de 10 anos	Entre 5 e 10 anos	Há menos de 5 anos		
GF01	x			Até um ano	Líder de <i>Squad</i> (time)
GF02	x			Até um ano	Líder de <i>Squad</i> (time)
GF03	x			Até seis meses	Líder de <i>Squad</i> (time)
GF04			x	Até um ano	Líder de <i>Squad</i> (time)
GF05			x	Até seis meses	Líder de <i>Squad</i> (time)

Fonte: Elaborado a partir dos resultados da pesquisa

O grupo focal teve por objetivo dar um maior aprofundamento de análise dos atributos de desempenho e de suporte social, relacionados ao desenvolvimento de um contexto comportamental e, em consequência desta análise, a avaliação da capacidade de ambidestria contextual como resposta estratégica. Para tanto, foram apresentados estímulos ao grupo: i) foram apresentadas duas imagens com o intuito de avaliar a “Tribo” como uma maior aproximação de uma estrutura hierárquica em vários níveis ou de uma estrutura de colaboração em rede; ii) foi feito o questionamento ao grupo: “os nossos objetivos são desafiadores?”, buscando identificar o quão desafiadores são os objetivos da “Tribo”; iii) foram apresentadas as palavras “objetivos e métricas”, buscando melhor compreender o sistema de controle de desempenho da “Tribo” e se há razoabilidade nas exigências quanto aos resultados; iv) foram apresentadas duas imagens com o intuito de avaliar como se dá a estruturação da divisão do trabalho na “Tribo”, se decorre de uma estrutura na qual há uma divisão entre comando e controle ou se as pessoas trabalham como times colaborativos e multifuncionais; v) foi apresentada a questão: “inovadores?” e uma imagem buscando identificar o quão inovadora é a “Tribo”; vi) foi apresentada a afirmação negativa: “não

nos sentimos responsáveis pelo nosso desempenho”, com o objetivo de identificar em que nível as pessoas se sentem responsáveis pela evolução de seu desempenho; vii) foi apresentada a frase: “Todo esforço tem a sua recompensa” com o intuito de compreender a percepção do grupo quanto ao sistema de recompensas da “Tribo”; viii) foi apresentada ao grupo a questão: “Como aprendemos coisas na Tribo?” com o objetivo de melhor compreender como se dá a evolução da aprendizagem de novas competências e habilidade no grupo; ix) foram apresentadas duas imagens, a fim de melhor compreender como se dá a tomada de decisões no grupo, se decorre de uma estrutura de poder centralizada ou descentralizada; x) foi apresentada ao grupo a afirmação negativa: “não temos os acessos e as ferramentas que precisamos”, que buscou melhor compreender o quão autônomo é o grupo no que diz respeito aos acessos e às ferramentas das quais necessitam; xi) foi apresentada ao grupo a afirmação negativa: “não conseguimos replicar as boas práticas fora da Tribo”, a fim de melhor compreender o nível de evolução da cultura da “Tribo” com relação às demais áreas; xii) foi apresentada a questão: “como agimos como Tribo diante do erro”, que buscou compreender se para o grupo o erro é visto como uma oportunidade de aprendizagem ou como um fracasso e xiii) foi apresentada a afirmação negativa: “não assumimos riscos” com o objetivo de melhor compreender como é o sistema de avaliação de riscos da “Tribo”. Os itens enumerados de i) a vii) correspondem aos atributos de resiliência e disciplina de um contexto e os itens de viii) a xiii) correspondem aos atributos de apoio social e confiança de um contexto, conforme Birkinshaw e Gibson (2004a). A sessão ocorreu conforme apresentado nos procedimentos metodológicos descritos anteriormente.

Aspectos que emergiram no momento i), no qual, foram apresentadas duas imagens com o intuito de avaliar a “Tribo” como uma maior aproximação de uma estrutura hierárquica em vários níveis, na figura à esquerda, ou de uma estrutura de colaboração em rede, na figura à direita, foram: uma clara distinção entre a estrutura da “Tribo” e das demais áreas da organização. O grupo trouxe à tona uma perceptível evolução, no entanto, em andamento, da mudança de configuração proposta.

GF5

Vejo muito staff nesse da esquerda, operações no outro, um pouco diferentes, mas bem próximo desse da esquerda e na tribo muito... muito... vários aspectos relacionados a esse da direita, principalmente o da extrema direita aí, né.

GF2

Eu compartilho também a Tribo na imagem da direita, e a organização na esquerda devido aos processos, à burocracia.

GF1

Eu vejo a nossa organização muito esquerda e eu vejo a nossa tribo muito direita, né. Pelo menos buscando ao máximo e evoluindo pra fazer a direita.

Num segundo momento, quando ii) foi questionado ao grupo se “os objetivos da Tribo são desafiadores?”, o que trouxe à tona grande ênfase na afirmação, evidenciando desafios além da razoabilidade, que podem ser observados nas falas dos respectivos respondentes:

GF1

Quase que tem que rasgar a camisa aqui e ser “Super [...]”. Então, acho que sim, são desafiadores demais, eu acho que a gente precisa trabalhar muito.

Na sequência, emergiram aspectos relacionados ao sistema de controle de desempenho definido para a “Tribo”, ao apresentar iii) as palavras “objetivos e métricas”. Foi possível confirmar a existência de um sistema de desempenho planejado e bem definido, orientado por objetivos e métricas, no qual as pessoas possuem autonomia para realinhá-lo à estratégia e, assim, evoluí-lo. No entanto, o acompanhamento da evolução das métricas ainda é custoso e difícil para os “*squads*” cujos times foram recentemente formados, dado o amadurecimento necessário. Bem como o ocorrido na análise do Grupo Delta, emergiram reflexões e questionamentos relativos à falta de alinhamento entre os objetivos e métricas do sistema da “Tribo” do restante da organização.

Os aspectos que emergiram no momento em que iv) foram apresentadas duas imagens com o intuito de avaliar como se dá a estruturação da divisão do trabalho na “Tribo”, se decorre de uma estrutura na qual há uma divisão entre comando e controle ou se as pessoas trabalham como times colaborativos e multifuncionais, emergiu a relação intrínseca entre a estrutura proposta para a “Tribo” e o impulso à colaboração, que pode ser observada na fala do respondente:

GF1

[...] esse espírito, como eu falei, acho que vem do DNA, né, desde que a gente nasceu lá como Tribo, como time, eu acho que isso é muito importante e que, de fato, acontece.

No momento em que v) foi apresentada a questão: “inovadores?”, diferentemente da ausência de inferências sobre a palavra “inovação” na análise de frequência da nuvem de palavras-chave das entrevistas de EA1 e de EB1, o grupo trouxe à tona que a estrutura foi planejada para fomentar a busca por soluções inovadoras e tem conseguido realizá-la de maneira bastante inovadora, o que pode ser observado nas falas dos respectivos respondentes. Tal contradição traz à

tona evidências de uma liderança mais focada em alinhamento que em adaptabilidade, que demonstra forte influência de uma liderança influenciada por elementos de uma burocracia.

GF6

[...] acho que não faria sentido a gente montar isso tudo sem pensar em inovação, sem pensar fora da caixa.

GF5

[...] tem nem muito o que falar além do sim, muito inovador.

No momento seguinte, ao ser apresentada a afirmação negativa vi) “não nos sentimos responsáveis pelo nosso desempenho”, emergiram aspectos que evidenciaram um forte senso de responsabilidade, O que pode ser observado nas falas dos respectivos respondentes:

GF1

[...] a gente, na verdade, se sente muito responsável pelo desempenho.

GF4

Eu acredito que sentimos, sim, viu. Atrelado totalmente a cada squad e fragmentado a cada um que tá lá dentro do squad [...]

Vale ressaltar que as falas dos respectivos respondentes do grupo focal Gama ratificam as falas de EA1 e de EB1, respectivamente.

EA1

Todo mundo sabe qual é a missão a se resolver e essa missão gera valor pro business, ela não gera valor pra um indivíduo ou pra área dele ou pro chefe dele.

Os aspectos que emergiram quando foi apresentada a frase vii) “Todo esforço tem a sua recompensa”, a percepção do grupo que emergiu é a de o sistema de recompensas da “Tribo” é algo que precisa evoluir ainda. O grupo reconheceu que há um forte estímulo por parte da “Tribo” para que haja um esforço além do nível considerado razoável. No entanto, não há tanto estímulo quanto a dar recompensas coerentes com estes esforços.

GF4

[...] a recompensa eu não tô vendo muito, principalmente quando eu falo que não tô vendo, tipo, pro squad, pros membros que, tipo, eu vejo que eles estão sendo recompensados com mais demandas, com prazos mais arrojados, porque conseguiram entregar.

GF5

[...] existe essa... um esforço muito grande, um empenho muito grande, mas em contrapartida, a gente não consegue enxergar uma contrapartida do mesmo nível, tanto da organização quanto da própria Tribo.

Na sequência foi apresentada ao grupo a questão viii) “Como aprendemos coisas na Tribo?” com o objetivo de melhor compreender como se dá a evolução da aprendizagem de novas competências e habilidade no grupo. O grupo trouxe à tona que tem aprendido muito com o experimento da “Tribo”, que a maioria das demandas se desenvolve por meio de experimentação e que a “Tribo” ainda precisa trilhar um longo caminho quanto a esta temática. No entanto, fica ilustrado pelas falas dos respectivos respondentes que há uma forte iniciativa de alguns indivíduos no sentido de fomentar um comportamento de evolução das competências e habilidades do grupo e que esta iniciativa já começa a disseminar pelo grupo.

GF05

Só aparece e a gente precisa descobrir como fazer!

GF04

Tem que aprender e correr atrás de aprender.

GF01

Muita coisa a gente aprende é na labuta, precisa sangrar até às vezes pra gente aprender apanha corrige.

GF01

[...] então o conhecimento que, eu aprendo coisas, muitas coisas novas com você, né, nas nossas reuniões, nossos momentos, mas assim eu acho que tem uma grande troca, né, nos nossos momentos separados e nos momentos que você tem puxado todos nós.

GF06

[...] eu não conheço os outros líderes de capítulo, mas é uma líder de capítulo que preocupa com o nosso crescimento, que preocupa com a nossa evolução.

GF01

Então assim, eu acho que aprendizado pelo menos pra mim, sabe, tem sido todos os dias e de diversas formas, assim, dentro da tribo, né como profissional, como membro, como scrum, como, enfim, pessoa, e eu acho que é bem isso.

No momento em que foram apresentadas ix) duas imagens, a fim de melhor compreender como se dá a tomada de decisões no grupo, se decorre de uma estrutura de poder absolutamente centralizada ou descentralizada. A figura mais à esquerda remetia a uma estrutura centralizada e a figura mais à direita remetia a uma estrutura descentralizada. O grupo divergiu em vários

momentos, deixando evidente pelas falas que o nível de centralização e descentralização da decisão depende de fatores distintos, como o “*squad*”, o tamanho do “*squad*”, o cliente que está sendo atendido ou de qual indivíduo parte a demanda. Alguns trechos denotam um distanciamento da situação ideal para a “Tribo”, ilustrados pelos que seguem.

GF02

Então acho que nesse momento nosso squad tá nesse estágio da figura da direita.

GF04

Eu tô sendo realista, eu tô bem no meio aqui.

Ao final o grupo acaba convergindo para uma “Tribo” em evolução contínua, que saiu de um nível considerado absolutamente centralizado para um meio-termo, entre centralização e descentralização, estando mais aproximado de uma descentralização seletiva, nas dimensões horizontal e vertical. Segundo Mintzberg (2003), em uma Adhocracia, o poder de tomada de decisão está distribuído em vários níveis, de acordo com a natureza das diferentes decisões a serem tomadas.

GF04

[...] a gente não tem poder de decisão na escolha de algumas demandas.

GF05

[...] talvez a gente esteja na metade como Tribo, mas como squad, falando do meu, tô de cá (apontando para a esquerda).

No momento seguinte foi apresentada ao grupo a afirmação negativa: x) “não temos os acessos e as ferramentas que precisamos”, o grupo percebe um grande esforço da “Tribo”, no sentido de garantir esta autonomia, em alguns casos, conquistada e em outros, ainda a evoluir, dada uma forte influência exercida pelas áreas da organização que liberam os acessos a estas ferramentas.

GF05

Eu discordo e concordo ao mesmo tempo. Eu acho que a gente tem muito do que a gente precisa, né, pra executar o trabalho que a gente faz aqui, mas ainda vejo que existe muita oportunidade nesse sentido que a empresa como um todo não nos fornece, né.

GF02

Então assim, a gente tem acesso, só que é uma burocracia pra liberar, depois de liberado, é uma burocracia pra você manter.

Na sequência foi apresentada ao grupo a afirmação negativa: xi) “não conseguimos replicar as boas práticas fora da Tribo”, a fim de melhor compreender o nível de evolução de uma cultura da “Tribo” com relação à cultura do restante da organização. O grupo trouxe à tona a percepção do quanto é difícil implementar uma mudança cultural em uma organização já madura, que aparentemente as pessoas não se interessam em mudar o que já está posto, ou não acreditam que a mudança pode se tornar uma realidade ou resistem porque têm medo. No entanto, o grupo ilustrou que há situações nas quais os resultados produzidos chamam a atenção das demais áreas da organização para a cultura da “Tribo”, o que ainda não demonstra não ser suficiente para que as pessoas se convençam de que devem agir de uma maneira diferente.

GF05

Eu vejo que muito entre a Tribo, né, dentro da Tribo, existe esse interesse, essa preocupação, essa necessidade de replicar quanto pros novos, quanto pros outros, né. Mas quando vai pra fora, pro outro organismo da organização, eu não vejo isso acontecer.

GF02

Todo mundo tá interessado no resultado, vamos comemorar, deu certo, beleza. Agora o interesse de como, a boa prática mesmo que fez com que aquele resultado fosse bom, acho que não tem esse interesse.

GF01

Eu acho que a gente até tenta e talvez não consiga.

Logo após, foi apresentada a questão: xii) “como agimos como Tribo diante do erro?”. Para o grupo há uma percepção de que o erro é tolerável em um há um nível maior que no restante da organização. O grupo traz à tona uma visão de que o erro é uma oportunidade de aprendizagem e não uma demonstração de fracasso. Os aspectos que emergiram podem ser ilustrados pelas falas dos respectivos respondentes:

GF05

Eu vejo que em outras áreas existe uma espécie de tribunal do erro quando acontece alguma coisa, né. Aconteceu um problema, a primeira preocupação do pessoal é ‘quem foi o errado/o que vai acontecer com ele/por que ele/você fez isso?’

Aqui aconteceu um problema a primeira pergunta é ‘como que a gente resolve esse problema?’, né, ‘o que a gente vai fazer?’, né, ‘qual é a nossa estratégia para solucionar isso, pra conseguir resolver isso?’

No entanto, a evolução do suporte social ainda é um desafio, ilustrado no trecho posterior, extraído da fala de GF01, quando explica o processo de aprendizagem implementado pela “Tribo”. Resquícios de uma cultura de “medo” e de aversão ao erro, emergentes de uma estrutura

burocratizada, podem levar o time a falsas crenças e ideias enganosas, o que possivelmente produzirá uma baixa inovação.

GF1

muita coisa a gente aprende é na labuta, precisa sangrar até, às vezes, pra gente aprender, apanha, corrige.

No momento final, foi apresentada a questão a afirmação negativa: xiii) “não assumimos riscos” com o objetivo de melhor compreender como é o sistema de avaliação de riscos da “Tribo”. Os respectivos respondentes foram categóricos ao responder, o que ilustra o quão forte é o estímulo à assunção de riscos dentro do grupo e o quão confiante é o time com relação à evolução contínua do suporte social.

GF02

A todo momento. Meu sobrenome é risco!

Vários aspectos que emergiram ilustram uma visão idealizada da “Tribo”, ainda sendo perseguida, e uma visão realizada já conquistada, ainda em plena evolução. Exemplo disso é o alto nível de esforço dispendido em oposição ao baixo nível de recompensa, ratificado pelas falas de GF2 e GF4, nos respectivos trechos:

GF2

[...] nesse momento [...]

ou

GF4

[...] estou bem no meio.

ou então os aspectos que emergiram, como os conflitos e as confusões inerentes às interações produzidas entre uma estrutura burocrática e uma adhocrática, o impulso à padronização em oposição à inovação, à experimentação e à colaboração. A disputa de poder e a busca pela sobrevivência, travadas entre o “velho” e o “novo”, o “passado” e o “presente”, no qual, por um lado, há o fomento estratégico por uma maior receita advinda de incremento de volume de atendimentos e, no sentido oposto, a proposição estratégica de soluções automatizadas que buscam a redução do mesmo volume, ilustrados pela análise do *corpus* de pesquisa e corroborados pela afirmação do grupo de que a organização possui as ferramentas necessárias, porém, com bastante dificuldade de acesso, impostas por “antigas” áreas. O que se depreende daqui é que,

propositalmente ou não, os gestores estão buscando uma estratégia de adoção de capacidade ambidestra para a organização.

Um outro aspecto importante para ser trazido à tona é a mensagem de superação de resistências, barreiras e dificuldades, trazida na ênfase dada pelo grupo ou na exacerbação de alguns efeitos ou comportamentos, o que deve ser um alerta aos gestores do quão alto é o nível de força contrária, empreendido pelas resistências de uma cultura organizacional enraizada, em uma burocracia mecanizada tradicional, frente a uma mudança estrutural, o que exigirá um grande empenho dos empreendedores e dos participantes da mudança.

Desta forma, para reagir, a organização em questão buscou adquirir a capacidade de se tornar ambidestra, concebendo uma nova estrutura em uma parte da organização, nomeada por “Tribo Inbound”, com elementos de uma Adhocracia, se aproveitou de suas competências já consolidadas de *exploitation* e buscou aprimorar a inovação tecnológica, adquirindo competências de *exploration*, para superar a vantagem tecnológica dos disruptores e estar à frente dos concorrentes tradicionais. Exemplo disso é que, apesar de basear a maior parte de seu faturamento no volume de atendimentos realizados, bem como o realizado pela maioria da concorrência, a “Tribo” realiza proposições de soluções digitais que automatizam e melhoram a qualidade do atendimento digital, o que acaba reduzindo ou, até mesmo, eliminando a demanda por atendimento. Isto é algo reconhecidamente disruptivo, pois impulsiona a inovação do próprio modelo de negócios organizacional tradicional. Isso nos faz refletir sobre o quão interessante é o fato da disrupção trazer consigo uma capacidade intrínseca de rompimento com o *status quo*, tornando fundamental aos gestores o estabelecimento de planos e ações que permitam aos participantes afetados pelo processo compreender todos os aspectos relativos à mudança organizacional em curso, até mesmo porque é preciso minimizar as resistências contrárias para garantir que a mudança flua.

O *design* da “Tribo” foi planejado com múltiplos instrumentos de vínculo, para a coordenação dos esforços em torno da evolução da diversidade de competências para o fomento à inovação. Foram criados papéis com capacidade de interligação, negociação e doutrinação, como a do “Agile Coach” e dos “Scrum Masters”, foi criado o papel de “Dono de Produto”, que responde pelo trabalho de inovação e dos “Líderes de Capítulo”, que respondem pela evolução das múltiplas especialidades. Neste ponto, cabe destacar aos gestores que a atribuição de papéis precisa vir

acompanhada de programas de capacitação, doutrinação e de socialização, pois a simples atribuição não é capaz de levar as pessoas a adquirirem as competências necessárias para lidarem com os efeitos das mudanças empreendidas. Tudo isso foi, então, conjugado numa estrutura matricial descentralizada, formada por “squads” e “capítulos”, com metas, valores e prioridades, muitas vezes, conflitantes entre si. Os principais aspectos facilitadores da mudança, fomentados pelo *design* da estrutura da “Tribo”, foram a colaboração, o estímulo à criatividade, ao pouco formalismo e à cocriação, para o trabalho em equipe, que culminaram com uma maior agilidade do time, o que foi impulsionado pela produção de um ambiente físico, especialmente projetado para a acomodação dos “squads da Tribo”,

Antes da estruturação da “Tribo Inbound” havia duas unidades, segregadas uma da outra e geridas por uma mesma gerência. A lógica de segregação das estruturas era baseada em Ambidestria Estrutural, na qual uma era orientada para a inovação por meio do desenvolvimento do portfólio de produtos e serviços digitais e a outra era baseada na eficiência, com a operacionalização de produtos e serviços junto ao núcleo operacional. De um lado, havia um time pensando, criativamente, a evolução do portfólio e, do outro lado, havia outro time para implementá-lo e operacionalizá-lo. Havia ainda áreas de competências técnicas de processos e tecnologia, provedoras de recursos e de especialistas. O que se percebia eram estruturas, com orientações distintas entre a adaptabilidade e o alinhamento e que, na prática, não eram sinérgicas. Desta forma, a estratégia de Ambidestria Estrutural produziu efeitos adversos que levaram a organização a seguir rumo a uma nova direção.

Neste sentido, foi iniciado um processo de junção das estruturas, com o objetivo de mantê-las sinérgicas em torno da satisfação e fidelização dos clientes e da geração de resultados para a organização, que levou ao lançamento da “Tribo de Atendimento”, posteriormente nomeada para “Tribo Inbound”, as áreas foram desfeitas e seus membros foram aproveitados para esta nova estrutura. Um fator crítico da adaptação desta estrutura que vem à tona é o fato de o movimento de inovação surgir no sentido de Negócios para Tecnologia, podendo se depreender deste fator que nem sempre o impulso pela inovação deverá partir da área de Tecnologia das organizações maduras, o que talvez pareça mais natural. Assim, ao invés de atuar como uma área provedora de serviços das outras áreas, ela se torna parte indissociável dele.

5 CONCLUSÃO

Nesta seção, serão apresentadas as conclusões da pesquisa, destacando as implicações teóricas e práticas. Em seguida, serão apresentados o produto tecnológico desenvolvido, as limitações da pesquisa identificadas e as possíveis oportunidades de exploração em trabalhos futuros.

Com a finalidade de contribuir para o conhecimento sobre as diferentes estratégias de adaptação das estruturas organizacionais de organizações brasileiras maduras, tradicionalmente burocráticas, esta pesquisa buscou **“analisar as respostas estratégicas de um negócio tradicional maduro de Contact Center para o *design* organizacional e a capacidade de Ambidestria Contextual em um cenário de inovação disruptiva”**. Este objetivo de pesquisa foi, então, desdobrado em três objetivos específicos, por meio dos quais emergiram os elementos de análise: i) explorar a inovação disruptiva de “digitalização” como fator impulsionador de mudanças em um negócio maduro de Contact Center; ii) analisar as respostas estratégicas relacionadas ao *design* organizacional para uma inovação disruptiva de um negócio de Contact Center; e iii) analisar as respostas estratégicas relacionadas à capacidade de Ambidestria Contextual para uma inovação disruptiva de um negócio de Contact Center.

No que diz respeito à exploração da inovação disruptiva de “digitalização”, bem como um mercado consumidor mais exigente e uma concorrência acirrada, podem ser considerados como fatores impulsionadores de mudanças de um negócio maduro de Contact Center. Assim, aumento do nível de exigência dos consumidores finais de Contact Centers por atendimentos cada vez mais ágeis, melhores serviços, mais conectados, com melhor qualidade e com uma experiência superior, o impulso produzido pela concorrência tanto de outros Contact Centers quanto de disruptores tecnológicos, que entraram na concorrência exatamente por serem provedores de inovações digitais e tecnologias de ponta para os Contact Centers, tornaram-se os principais gatilhos desencadeadores de mudanças nas organizações contratantes, exigindo dos Contact Centers respostas a estes estímulos.

Neste ponto, cabe salientar aos gestores que pretendem responder estrategicamente aos efeitos das inovações disruptivas de “digitalização”, devem estar atentos a identificar as

vulnerabilidades dos disruptores para que tenham a possibilidade de reverter este processo, criando estratégias de adoção de inovações disruptivas ou, até mesmo, estabelecendo novas alianças estratégicas com os concorrentes ou com os próprios disruptores.

Um outro aspecto interessante examinado na estrutura adhocrática da “Tribo”, que deve ser considerado pelos gestores que pretendem realizar esta mudança, foi a moda. A análise da coleta documental dá evidências de que uma estrutura com “aspecto jovial”, orgânica, criativa e inovadora, com um “modelo de trabalho ágil” e “vendável” no mercado, foi um instrumento estratégico de posicionamento da organização frente ao mercado.

A Adhocracia é a configuração escolhida pelos que acreditam em mais democracia com menos burocracia. Entretanto, há os que preferem a Burocracia Mecanizada, na qual há uma particular estabilidade e relacionamentos muito bem definidos. Este efeito foi constatado por esta pesquisa na implementação da “Tribo Inbound”, sendo possível observar nas análises que alguns membros do time foram mesmo resistentes às mudanças, demonstrando pouca tolerância às suas ambiguidades, indefinições e às competições intensas por recursos. Estas pessoas acabaram sendo remanejadas para outras posições dentro da estrutura burocrática ou acabaram deixando a organização, sendo este um dos principais efeitos a serem observados pelos gestores na condução de uma mudança deste teor. No entanto, o que se depreendeu das análises é que ainda há muitos traços e impulsos de uma estrutura burocrática, uma estrutura de poder ainda com traços de centralização, a evoluir para uma descentralização seletiva e há ainda a necessidade de se conquistar uma maior autonomia para o time para que a inovação evolua.

Também o que se pode concluir é que, apesar de pressões exercidas em sentido contrário pela estrutura burocrática do restante da própria organização e apesar da percepção dos próprios gestores de que muito há por se fazer, foram observadas evoluções reais e significativas de diversos elementos de estruturas predominantemente adhocráticas, tais como: em um alto estágio de evolução, a colaboração, o ajustamento mútuo, o crescimento da estrutura orgânica, os fluxos de comunicação e as constelações de trabalho; em um estágio mais intermediário, a especialização horizontal, o agrupamento matricial funcional e de mercado, o sistema técnico sofisticado, os muitos instrumentos de vínculo, a descentralização seletiva, o fluxo decisório e de autoridade; e em um nível ainda baixo, a inovação intrínseca, os treinamentos e socializações e o planejamento limitado por ações.

No que diz respeito às respostas estratégicas relacionadas à capacidade de Ambidestria Contextual para uma inovação disruptiva de um negócio de Contact Center, a decisão foi embasada em três fatores: a necessidade de adoção e desenvolvimento ágil de inovações tecnológicas para a “digitalização”; a dificuldade, que já vinha sendo enfrentada nesta transformação, frente à sua estrutura organizacional burocrática *status quo* e a evidenciação, por meio de uma consultoria externa de *cases* de sucesso de transformação organizacional mundiais de organizações de grande porte, líderes de grandes mercados, reconhecidas, até então, como tradicionais e burocráticas.

Junto à provocação da mudança impulsionada pela criação da “Tribo”, surgiu um desconforto advindo da instabilidade por ela produzida, tornando perceptível a dificuldade encontrada pela “Tribo” na busca simultânea por alinhamento e por adaptabilidade. A Ambidestria Contextual é mesmo capaz de produzir ambiguidades, conflitos e inconsistências como efeitos, tornando necessário à “Tribo”, além de implementar as mudanças e garantir os resultados, ter de lidar com as resistências surgidas no núcleo operacional e na “antiga” área de Tecnologia. Obviamente, a proposição de inovações disruptivas que reduzem a necessidade de atendimentos são passíveis de desconfortos para um negócio tradicionalmente baseado no volume de atendimentos, intrínsecos à luta pela sobrevivência. No caso da área de Tecnologia, é a luta pela não obsolescência que impulsiona os efeitos adversos da implementação de uma “Tribo” que é, uma estrutura de inovações tecnológicas dentro de uma área totalmente voltada aos Negócios.

No que diz respeito à produção de um Contexto Comportamental, a média global, as médias individuais e a moda resultantes da análise do formulário de contexto aplicado evidenciaram que um contexto de alto desempenho foi alcançado. No entanto, a análise de conteúdo do grupo focal trouxe à tona uma percepção de excessiva exigência de esforço em detrimento de compensação e reconhecimento adequados. Desta forma, foi possível constatar que o *design* de uma parte da estrutura de uma organização madura burocrática para torná-la adhocrática, apesar de ter estimulado a produção de um contexto de Alto Desempenho, ainda não foi capaz de garantir a aquisição da capacidade de Ambidestria Contextual da própria estrutura, ou da organização, como um todo.

O desbalanceamento das cargas de trabalho pode representar uma das principais fontes de ineficiência das estruturas adhocráticas, onde dificilmente ocorrerá um balanceamento da ocupação. Um possível efeito deste desbalanceamento de carga de trabalho desprovida de

reconhecimento poderia levar a estrutura a um Contexto de Esgotamento. Nesta situação, a ênfase na gestão de desempenho e o negligenciamento ao apoio social, podem ameaçar a capacidade de Ambidestria Contextual da organização.

Com base nos resultados obtidos, foi possível identificar o quão desafiante é para uma organização tradicional madura realizar a adaptação de uma estrutura burocrática para uma adhocrática, mesmo que em apenas uma parte dela, e não o inverso, cujo caminho parece mais natural. Tal constatação emerge dos diferentes impulsos, cujo sentido da força era de retomar a burocratização da nova estrutura. Emergiram nas análises as pressões excessivas por padronização, ainda maiores que a busca pela inovação; as resistências ao novo modelo operacional de trabalho e as dissidências de alguns membros do grupo, tão somente acostumados a estruturas de comando e controle e à autonomia de uns poucos e à ausência dela em muitos; as decisões centralizadas e o medo, inerentes à aversão ao erro, de estruturas burocráticas.

Foram ainda depreendidos das análises os conflitos e as confusões inerentes às interações produzidas entre uma estrutura burocrática e uma adhocrática, o impulso à padronização em oposição à inovação, à experimentação e à colaboração. A disputa de poder e a busca pela sobrevivência, travadas entre o “velho” e o “novo”, no qual, por um lado, há o fomento estratégico por uma maior receita advinda de incremento de volume de atendimentos e, no sentido oposto, a proposição estratégica de soluções automatizadas que buscam a redução do mesmo volume. No entanto, o grupo ilustrou que há situações nas quais os resultados produzidos chamam a atenção das demais áreas da organização para a nova estrutura, o que ainda demonstra não ser suficiente para que as pessoas se convençam de que possam ou devam agir de uma maneira diferente. Na obra “Alegoria da Caverna de Platão”, o filósofo descreve uma metáfora, aqui pertinente, na qual o personagem da caverna que se liberta da caverna corre o risco de ser morto por querer mostrar a luz da verdade aos demais prisioneiros, aprisionados pela condição de escuridão da ignorância pela falta de conhecimento.

Estas constatações devem servir de alerta aos gestores que pretendem empreender mudanças em suas organizações do quão alto é o nível de força contrária, empreendido pelas resistências de uma cultura organizacional enraizada, em uma burocracia mecanizada tradicional, frente a uma mudança estrutural, o que exigirá um grande empenho dos empreendedores e dos participantes da mudança para que haja sucesso.

Enfim, o caso nos leva a uma reflexão acerca de uma possível lacuna teórica, nos levando a pensar como de uma organização burocrática pode emergir uma estrutura com aspectos de uma adhocracia e, ainda, nos levando à crença de que existe um movimento emergente de transformação de organizações tradicionais e maduras em organizações mais fluidas, nem somente burocráticas, nem somente adhocráticas, para alcançar a capacidade de se tornarem ambidestras em um contexto de inovações disruptivas.

5.1 PRODUTO TECNOLÓGICO

O produto tecnológico foi elaborado com o objetivo de preparar a organização para a adaptação da estrutura para uma Adhocracia e para apresentar as implicações estratégicas da aquisição da capacidade de Ambidestria Contextual.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA ADAPTAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO DO PROGRAMA

Preparar a organização para se estruturar como uma Adhocracia e para compreender as implicações estratégicas da aquisição da Ambidestria Contextual.

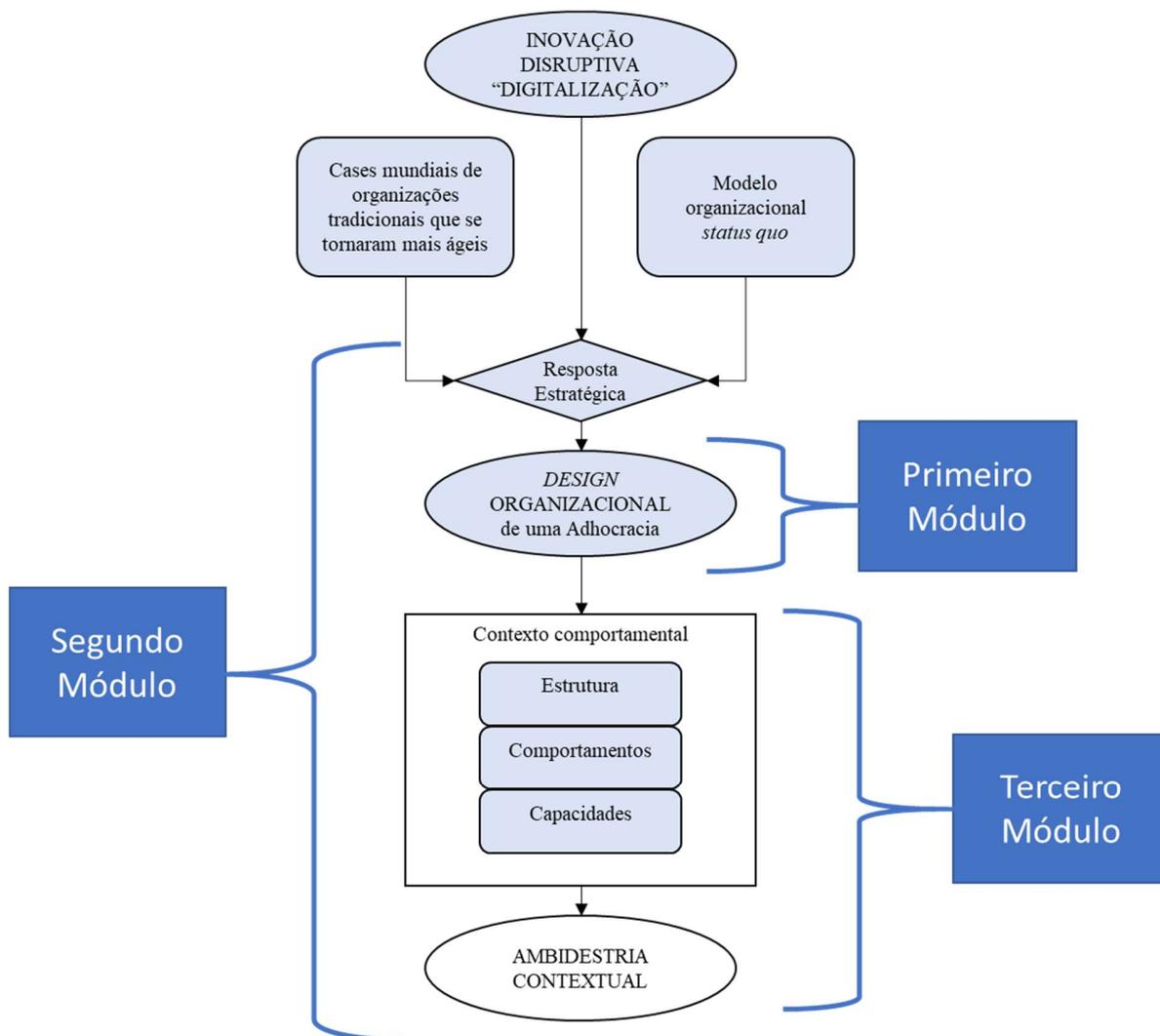
JUSTIFICATIVAS DO PROGRAMA

Este programa de Desenvolvimento Organizacional deve propiciar aos participantes uma visão clara a respeito das estruturas organizacionais, situar a organização nestas configurações, maximizar a compreensão do que vem a ser as diferentes estruturas organizacionais, os aspectos envolvidos nas mudanças de estrutura, os impactos sobre as diferentes áreas da organização e minimizar os efeitos de resistência à mudança de estrutura organizacional. Além disso, torná-los aptos a melhor compreender o que vem a ser a capacidade de Ambidestria Organizacional, suas dimensões de alinhamento e adaptabilidade, as tipologias de Ambidestria Estrutural e de Ambidestria Contextual de uma organização, as vantagens da Ambidestria Contextual, as

características de um Contexto Comportamental e as suas implicações para o desempenho organizacional.

O Programa se dará estruturado por três módulos, a fim de abarcar todo conhecimento necessário acerca das mudanças empreendidas, conforme esquema esboçado na Figura 33: Esquema do Programa.

Figura 33: Esquema do Programa



MÓDULO I

Realização de encontros e debates a respeito de estruturas organizacionais.

Objetivo do Módulo I

Fazer com que os participantes compreendam as diferentes estruturas organizacionais e as identifiquem na organização.

Encontro I

Tema

Estrutura Simples

Conteúdo

- Descrição da Estrutura Simples
- Características e condições da Estrutura Simples
- Problemas associados à Estrutura Simples

Encontro II

Tema

Burocracia Mecanizada

Conteúdo

- Descrição da Burocracia Mecanizada
- Características e condições da Burocracia Mecanizada
- Problemas associados à Burocracia Mecanizada

Encontro III

Tema

Burocracia Profissional

Conteúdo

- Descrição da Burocracia Profissional
- Características e condições da Burocracia Profissional
- Problemas associados à Burocracia Profissional

Encontro IV

Tema

Forma Divisionalizada

Conteúdo

- Descrição da Forma Divisionalizada
- Características e condições da Forma Divisionalizada
- Problemas associados à Forma Divisionalizada

Encontro V**Tema**

Adhocracia

Conteúdo

- Descrição da Adhocracia
- Características e condições da Adhocracia
- Problemas associados à Adhocracia

- MÓDULO II

Palestras e debates sobre competências, dinâmicas de grupo e resistência à mudança.

Objetivo do Módulo II

Fazer com que os participantes compreendam as diferentes competências individuais e grupais para a reestruturação organizacional, ampliar as ligações grupais.

Encontro I**Tema**

Competência individual

Conteúdo

- Visão de Mundo e de Homem
- Aspectos psicológicos do indivíduo

- Dinâmica de grupo

Encontro II

Tema

Competência grupal

Conteúdo

- Feedback
- Dinâmica de grupo
- Negociação grupal

Encontro III

Tema

Como lidar com as mudanças

Conteúdo

- Trabalhar com o diferente
- Distância Cultural
- Tolerância e Aceitação

Encontro III

Tema

Resistências às mudanças

Conteúdo

- Resistências às mudanças
- Dinâmica de grupo sobre mudança

MÓDULO III

Realização de encontros e debates a respeito de Ambidestria Organizacional.

Objetivo do Módulo II

Fazer com que os participantes compreendam a capacidade de Ambidestria Contextual e as competências demandadas por um Contexto Comportamental de Alto Desempenho.

Encontro I

Tema

Ambidestria Organizacional

Conteúdo

- Descrição da Ambidestria Organizacional
- Características da Ambidestria Organizacional
- Tipologias para Ambidestria Organizacional

Encontro II

Tema

Ambidestria Contextual

Conteúdo

- Descrição da Ambidestria Contextual
- Diferenças entre a Ambidestria Estrutural e Contextual
- Vantagens da Ambidestria Contextual

Encontro III

Tema

Contexto Comportamental

Conteúdo

- Descrição de um Contexto Comportamental
- Características de um Contexto Comportamental de Alto Desempenho
- Relação entre Contexto Comportamental e Ambidestria Contextual

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Diante da realidade do que vem a ser uma pesquisa é admissível e coerente que ela apresente limitações. Uma delas diz respeito às publicações sobre a temática de adoção de estratégias de adaptação de estruturas organizacionais. Constatou-se, por meio da bibliometria, a dificuldade em localizar estudos de adaptação de organizações brasileiras, que evidenciassem o fenômeno e os desafios envolvidos na transformação de estruturas burocráticas para adhocráticas, por realmente não se tratar da situação mais comumente encontrada. Uma outra constatação, não menos importante, diz respeito à dificuldade em localizar estudos que abordem a ambidestria contextual, ao invés da estrutural, por motivações semelhantes às anteriormente citadas.

No que diz respeito à coleta de dados, há a possibilidade de que as fontes estejam preocupadas em que não se critiquem os elementos que forem surgindo ao longo da pesquisa, com isto surgindo os “discursos oficiais”. A análise de conteúdo buscou minimizar este risco que, por outro lado, pode carregar o viés do próprio pesquisador, tanto na condução da coleta de dados quanto na análise sobre as informações coletadas.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Pesquisas futuras serão relevantes o enriquecimento dos resultados obtidos aqui sobre o tema. Um importante estudo seria **uma abordagem longitudinal do desenvolvimento de uma Adhocracia a partir de uma estrutura Burocrática Mecanizada**, que poderia dar maior robustez à pesquisa sobre as estratégias de adaptação organizacional e trazer resultados mais conclusivos sobre o processo de aquisição da capacidade de Ambidestria Contextual.

Outro estudo importante seria a **realização de estudos de caso múltiplos de Contact Centers, a fim de melhor compreender os efeitos da inovação disruptiva e as estratégias**

adotadas pelo setor. Este tipo de estudo poderia contribuir para a construção de modelos e de explicações generalizáveis sobre o fenômeno de adaptação organizacional deste setor.

Também seria interessante a realização de **um estudo comparativo de estratégias de adaptação organizacional às inovações disruptivas de “digitalização”, entre organizações brasileiras e internacionais, de tradicionais mercados maduros.** A contribuição deste estudo permitiria uma visão comparativa do nível de evolução de organizações brasileiras com relação às internacionais.

Bem como, a realização de **um estudo com o aprofundamento das questões relativas à temática emergente desta pesquisa sobre as resistências decorrentes de adaptações estratégicas organizacionais que se dão por meio de *design* organizacional.** Por fim, uma pesquisa bastante relevante seria **um estudo sobre os impactos produzidos por tais inovações tecnológicas disruptivas não somente às organizações, mas também aos fatores humanos: emocionais, psicológicos e sócio-econômicos.** Ambos seriam relevantes contribuições para que os gestores de Recursos Humanos pudessem melhor lidar com os efeitos decorrentes das mudanças e, assim, assumirem um maior protagonismo em tais mudanças, minimizando assim a ocorrência de resistências ou a existência de efeitos inesperados.

REFERÊNCIAS

- 3CPLUS. Conheça as tendências para Call Center em 2020. 2019. Acesso em: 30 de junho de 2020. <https://3cplusnow.com/as-tendencias-para-call-center-em-2020/>
- ADLER, P. S., GOLDOFTAS, B.; LEVINE, D.I. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, v.10, n. 1, p. 43-68, 1999. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- AKSIN, Z., ARMONY, M., MEHROTRA, V. The Modern Call Center: A Multi- Disciplinary Perspective on Operations Management Research. *Production and Operations Management*, v. 16, n. 6, p. 701-712, 2007. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2007.tb00288.x>
- ALVARENGA, D. Empresas de teleatendimento, alimentos e saúde lideram lista de maiores empregadores do país; veja ranking. [24 de Abril, 2019]. G1. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/04/24/empresas-de-teleatendimento-alimentos-e-saude-lideram-lista-de-maiores-empregadores-do-pais-veja-ranking.ghtml>
- ANDERSEN, T. J., NIELSEN, B. B. The Effective Ambidextrous Organization: A Model of Integrative Strategy Making Processes. 2007.
- ATKINSON, R. 2020 Vision: Contact Center Trends to Watch. 2020. Acesso em: 12 de outubro de 2020. https://www.brighttalk.com/webcast/15907/383078?utm_source=ICMI&utm_medium=brighttalk&utm_campaign=383078%20
- ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 4, p.61-83, 2005. Acesso em: 30 de outubro de 2019. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, M. W., GASKELL, G. Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som. Um Manual Prático. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BECKMAN, C. M. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 4, p. 741-758, 2006. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083030>

BELLUNO. 7 tendências que dominarão o mercado de Call Center nos próximos anos. 2019. Acesso em: 12 de outubro de 2020. <https://www.bellunotec.com.br/blog/7-tendencias-que-dominarao-o-mercado-de-call-center-nos-proximos-anos/>

BENNIS, W. G. The Temporary Society. *The Journal of Creative Behavior*, v. 3, n. 4, p. 223-242, 1969. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1969.tb00057.x>

BHARADWAJ, A. et al. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *Mis Quarterly*, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

BIERLY, P., P. S. DALY. Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms. 2020. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.31, n. 4, p. 493-516, 2007. Acesso em: 30 de outubro de 2019. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00185.x>

BIRKINSHAW, J. The Age Of Agile: What Every CEO Needs To Know. [9 de dezembro, 2016]. *Forbes*. Entrevista concedida a Steve Denning. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/12/09/the-age-of-agile-what-every-ceo-needs-to-know/#398a199561ab>

BIRKINSHAW, J.; RIDDERSTRÅLE, J. Adhocracy for an agile age. *McKinsey Quarterly*, 2015. Acesso em: 30 de Outubro de 2019. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/adhocracy-for-an-agile-age>

BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, v. 45, n. 4, 2004. Acesso em: 30 de Outubro de 2019. <https://sloanreview.mit.edu/article/building-ambidexterity-into-an-organization>

BONIN, J. C., BAADE, J. H. 2017. ADHOCRACIA: UM MODELO POSSÍVEL DE ADMINISTRAÇÃO. *Revista Visão: Gestão Organizacional*. 6, 1 (jul. 2017), 40-50. Acesso em: 26 jan. 2021.

BOWER, J.L., CHRISTENSEN, C.M.. Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 1, p. 43-53, 1995. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>

- CALEIRA, A. E. A. C. R. Fortalecimento do Conceito de Ambidextria Contextual. Dissertação (Mestrado). ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, 2016.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *American Journal of Roentgenology*, v. 192, n.3, p. 611-614, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>
- CARVALHO, S. H. G. Os impactos da reestruturação organizacional de uma empresa multinacional de alta tecnologia na área de treinamento e desenvolvimento de call center: aplicação da teoria das configurações de Mintzberg. Dissertação (Mestrado). EBAPE, Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2015.
- CEGARRA-NAVARRO, J. G.; DEWHURST, F. Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, v. 18, p. 1720-35, 2007. Acesso em: 12 de outubro de 2020. <https://doi.org/10.1080/09585190701570882>
- CHARITOU, C. D., MARKIDES, C. C. Responses to Disruptive Strategic Innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 2, p. 55-63, 2003.
- CHRISTENSEN C. The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Cambridge, Harvard Business Review Press, v. 1, 1997.
- CHRISTENSEN, C. M. A Decade of Disruption. [26 de Outubro, 2007]. *Forbes*. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. https://www.forbes.com/2007/08/31/christensen-disruption-kodak-pf-guru_in_cc_0904christensen_inl.html#6c2829c4187b
- CHRISTENSEN, C. M. et al. Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, v. 55, n. 7, p. 1043-1078, 2018. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- CHRISTENSEN, C. M., JOHNSON, M. W., RIGBY, D. K. Foundations for growth: How to identify and build disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review*, v. 43, n. 3, p. 22-31, 2002.
- CHRISTENSEN, C. M., RAYNOR, M. E. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Harvard Business Review Press, v. 1, 2003.

- CHRISTENSEN, C. M., RAYNOR, M.E., MCDONALD, R. What is disruptive innovation. Harvard Business Review, v. 93, n. 12, p. 44-53, 2015. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- CHRISTENSEN, C.M., Exploring the limits of the technology s-curve. Part i: component technologies. Production and Operations Management, p. 334-357, 1992. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1992.tb00001.x>
- CHRISTENSEN, C.M., The Rigid Disk Drive Industry: A History of Commercial and Technological Turbulence. Business History Review, v. 67, n. 4, p. 531-588, 1993. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.2307/3116804>
- CORSO, M. and PELLEGRINI, L. Continuous and discontinuous innovation: overcoming the innovator dilemma. Creativity and Innovation Management, v. 16, p. 333-47, 2007. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00459.x>
- DENZIN, N. The research act: a theoretical introduction to sociological methods. 2 ed. New York: Mc Graw-Hill, 1978.
- DOMINGUES, C. R. Políticas De Carreiras Para O Gestor Internacional - Um Estudo Em Empresas Brasileiras Internacionalizadas. Tese (Doutorado). EAESP, Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2011.
- DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: KILLMAN, R. H., PONDY, L. R., SLEVIN, D. The Management of Organization Design, Elsevier Science Publishing, v.1, p. 167-188, 1997.
- FARJOUN, M. Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality. Academy of Management Review, v. 35, n. 2, p. 202-225, 2010. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok202>
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. Strategic Management Journal, v. 15, n. 2, p. 91-112, 1994. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>
- GIBSON, C. B., BIRKINSHAW, J. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. Academy of Management Journal, V. 47, n. 2, p. 209-226, 2004. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- GREEN, A. Customer Journey Mapping and the Social Customer. ICMI. 2012.

- GUPTA, A. K., SMITH, K. G., SHALLEY, C. E. The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- HE, Z., WONG, P. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, v. 15, p. 481-494, 2004. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- HENDERSON, R. M.; CLARK, K. B. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 9-30, 1990. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.2307/2393549>
- HILL S.A., BIRKINSHAW, J. Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units. *Journal of Management*. v. 40, n. 7, p. 1899-1931, 2014. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1177/0149206312445925>
- LAVIE, D., ROSENKOPF, L. Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. *The Academy of Management Journal*, v. 49, n. 4, p. 797-818, 2006. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083085>
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- MATOS, M. A. B. O papel dos humanos no contact center do futuro: rumo aos "super atendentes". [02 de Outubro, 2019]. *EpocaNegocios*. Acesso em: 12 de outubro de 2020. <https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2019/10/o-papel-dos-humanos-no-contact-center-do-futuro-rumo-aos-super-atendentes.html>
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED, 2019. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <ftp://ftp.mtps.gov.br/pdet/microdados/CAGED/2019>
- MINTZBERG, H. Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H. Organization Design: Fashion or Fit. *Harvard Business Review*, p. 15, 1981.
- MINTZBERG, H. Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, v.26, n. 3, p. 322-341, 1980. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>

MOORE, G.C., BENBASAT, I. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, v. 2, n. 3, p. 192-222, 1991. <https://doi.org/10.1287/isre.2.3.192>

MORGAN, D. Focus group as qualitative research. *Qualitative Research Methods Series*. 2. Ed. London: Sage Publications, 1997. <https://doi.org/10.4135/9781412984287>

O'REILLY, C. A., TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Elsevier*, v. 28, p. 185-206, 2008. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>

O'REILLY, C. A., TUSHMAN, M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Harvard Business School*, v. 75, n. 3, p. 241-248, 2013. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2285704>

O'REILLY, C. A., TUSHMAN, M. L. The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 2004.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, v. 86, n. 12, p. 1-143, 2008.

PORTER, M. E., HEPPELMANN, J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*, 2014. https://www.gospif.fr/IMG/pdf/porter-2014-hbr_how-smart-connected-products-are-transforming-competitionhbr-2014.pdf

PRIETO, E., REVILLA, E., RODRIGUEZ, B. Information technology and the ambidexterity hypothesis: an analysis in product development. *Social Science Research Network (SSRN) Working Paper*, 2007. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1002973>

RAFII, F., KAMPAS, P. J. How to identify your enemies before they destroy you. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 11, p. 115, 2002.

RAISCH, S. et al. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, v. 20, n. 4, p. 685-695, 2009. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>

RAISCH, S., BIRKINSHAW, J. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 2008. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

REMANE, G. et al. Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, v. 38, n. 2, p. 41-51, 2017. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0127>

ROTHAERMEL, F. T., DEEDS, D. L. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, v. 25, n. 3, p. 201-221, 2004. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1002/smj.376>

SCHRAMM, W. Notes on Case Studies of Instructional Media Projects. Califórnia Institute for Communication Research, Stanford University, 1971.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row, 1942.

SIMSEK, Z. et al. A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents and Outcomes. *Journal of Management Studies*, v. 46, n. 5, p. 864-894, 2009. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>

SIMSEK, Z. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, v. 46, n. 4, p. 597-624, 2009. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>

SMITH, W. K., TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, v.16, n. 5, p. 522-536, 2005. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>

SWART, J., KINNIE, N. Simultaneity of Learning Orientations in a Marketing Agency, 2007, v. 38, n. 3, p. 337-357. Acesso em: 12 de Outubro de 2020. <https://doi.org/10.1177/1350507607079033>

TIINSIDE. Contact Center vai faturar R\$ 54,14 bilhões até dezembro, aponta consultoria. [30 de Outubro, 2019]. TIInside. Acesso em: 12 de outubro de 2020. <https://tiinside.com.br/30/10/2019/contact-center-vai-faturar-r-5414-bilhoes-ate-dezembro-aponta-consultoria>

TUSHMAN, M. L. et al. Innovation streams and ambidextrous organizational designs: on building dynamic capabilities. Social Science Research Network (SSRN) Working Paper, 2004.

- TUSHMAN, M. L., O'REILLY, C. A. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, v. 38, n. 2, p. 15-17, 1996. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- TUSHMAN, M. L., O'REILLY, C. A. *Winning Through Innovation*. Boston, Harvard Business School Press, 1997. <https://doi.org/10.1108/eb054591>
- VERGARA, S. C. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 761-765, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400012>
- WINTER, S. G., SZULANSKI, G. Replication as Strategy. *Organization Science*, v. 12, n. 6, p. 730-743, 2001. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.6.730.10084>
- YIN, R. K. *Estudo de Caso, Planejamento e Métodos*, 2. ed., Bookman, 2001.
- YU, D., HANG, C. C. A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 4, p. 435-452, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00272.x>

APÊNDICES

APÊNDICE I: ROTEIRO DE ENTREVISTA 01 – ALFA

Quadro 21: Roteiro de entrevista 01 - Alfa

Roteiro de Entrevista Alfa para o <i>head</i> de novos negócios e transformação
<p>Questão 01) Que tipos de desafios, oportunidades e ameaças competitivas as tecnologias digitais têm proporcionado aos <i>Contact Centers</i>?</p> <p>Justificativa: Com esta questão objetiva-se examinar a percepção do entrevistado quanto às consequências proporcionadas pela necessidade de “digitalização”, uma inovação disruptiva, para um setor tradicionalmente estruturado e conhecido como burocrático.</p> <p>Cada vez mais, em diversas organizações dos mais variados setores, inclusive os <i>Call Centers</i>, as tecnologias digitais (vistas como combinações de tecnologias da informação, computação, comunicação e conectividade) tem transformado fundamentalmente os negócios, desde suas estratégias, passando pela estruturação de seus processos de negócios e a aquisição de novas capacidades, até a necessidade de alcançar inovações no desenvolvimento tanto de produtos quanto de serviços (BHARADWAJ et al., 2013).</p> <p>A criação de novos produtos, mais inteligentes e conectados, tem oferecido uma crescente exponencial de oportunidades de novos negócios. Por outro lado, tem proporcionado inúmeros desafios, oportunidades e ameaças competitivas, às cadeias de valor das organizações, obrigando-as a reformular inteiramente as estruturas de seus setores (PORTER; HEPPELMANN, 2014).</p>
<p>Questão 02) Você percebe alguma relação entre a Transformação Digital e a decisão pela implementação da “<i>Tribo Inbound</i>”?</p> <p>Justificativa: Essa questão visa entender o nível de influência da inovação disruptiva de “digitalização” do atendimento na decisão da mudança organizacional de áreas para uma “Tribo” multifuncional. Porter (2008) avaliou que há situações em que as organizações estabelecidas devem também adotar estratégias de adoção de inovação disruptiva: além de empreender a inovação disruptiva para se manterem competitivas, também necessitam adaptar, ou até mesmo romper, o seu próprio modelo de negócios. Para este autor, há cinco circunstâncias em que este fenômeno pode ocorrer: (1) a oportunidade de explorar mercados de clientes em potencial que ainda não puderam acessar os produtos e as soluções ofertadas; (2) a oportunidade de alavancar uma tecnologia em um mercado novo ou, então, de lançar uma nova tecnologia que exija um novo modelo de negócios; (3) a oportunidade de realizar um mesmo trabalho com um enfoque totalmente distinto a fim de atender uma necessidade do cliente ainda latente ou um nicho ainda não explorado; (4) a necessidade de afastar os disruptores de baixo nível (low-end); (5) a necessidade de responder a uma base instável de competição.</p>

Questão 03) Quais fatores o levaram a decidir pela criação de uma nova configuração de uma parte da estrutura organizacional com um modelo de trabalho e governança denominado “ágil” na “Tribo Inbound”?

Justificativa: Este questionamento examina, segundo a percepção do entrevistado, quais os fatores que impulsionaram a decisão pela configuração da nova estrutura organizacional chamada “Tribo”, buscando aqui afirmação da hipótese de que a inovação disruptiva de digitalização foi um dos principais fatores. Assim, ainda na percepção do autor, identificar elementos relacionados à uma estrutura adhocrática e que justifiquem a mudança.

Algumas organizações necessitam de uma configuração organizacional que reúna seus elementos - as partes; o mecanismo de coordenação; a configuração dos parâmetros de *design*; os fatores situacionais - de uma maneira diferente, para se tornarem capazes de lidar com ambientes instáveis, complexos e de rápidas mudanças, tomar decisões com velocidade, inovação e focarem sua atenção somente em informações necessárias. De acordo com Birkinshaw e Ridderstråle (2015, p. 1), “O modelo organizacional ágil dá primazia à ação, melhora a velocidade e a qualidade das decisões mais importantes.”

O que diferencia a Adhocracia das demais configurações é que ela privilegia a ação decisiva, ao invés da autoridade ou conhecimento formais. O padrão adotado é a experimentação por meio de um ciclo promovido entre ação, *feedback*, ajuste e revisão de progresso (BIRKINSHAW; RIDDERSTRÅLE, 2015). Em consequência disso, se tornam estruturas mais fluidas, (MINTZBERG, 1980); com formas de governança mais flexíveis, maximizando o foco da organização em ações resolutivas (BIRKINSHAW; RIDDERSTRÅLE, 2015).

Questão 04) Quais as principais características projetadas para o modelo “ágil” de trabalho e governança da “Tribo Inbound”?

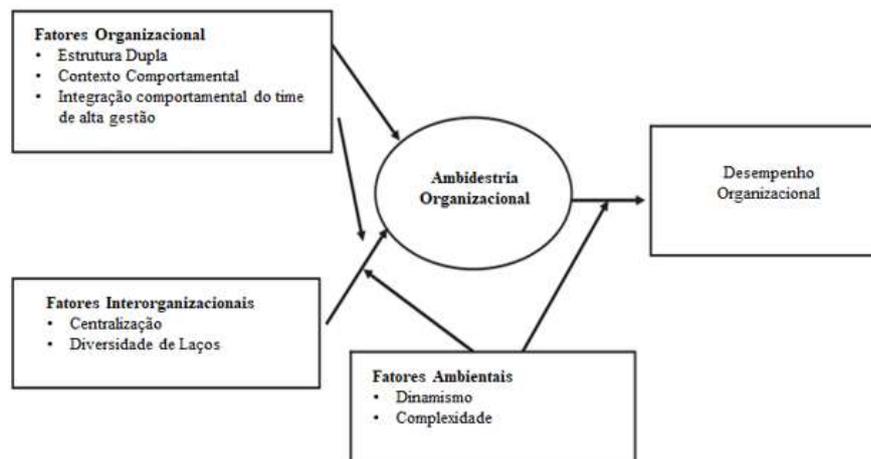
Justificativa: Encontrar na resposta dada pelo entrevistado elementos que relacionem a estrutura adhocrática a um modelo de governança baseado em métodos ágeis e em agilidade organizacional. Como na teoria, que confirma esta relação direta entre Adhocracia e Agilidade. Em entrevista concedida a Denning (2016), Birkinshaw afirmou que “Adhocracia é uma visão da organização baseada em ações, focada em capturar oportunidades, resolver problemas e obter resultados.” Logo, para ele, a Agilidade é a manifestação da Adhocracia, é a confluência interessante de novas maneiras de trabalhar, que vieram de lugares um pouco diferentes e acabaram em um lugar bastante semelhante.” E concluiu, dizendo que: “Qualquer organização é realmente uma combinação de estrutura formal, conhecimento e competência e comportamento orientado para a ação. As três dimensões formam uma espécie de triângulo.”

Questão 05) Durante o *design* da nova estrutura da “Tribo Inbound”, acreditava-se que a mudança poderia produzir impacto sobre fatores de desempenho? Quais seriam estes fatores?

Justificativa: Buscar compreender quais fatores de desempenho foram buscados e se, durante a elaboração do *design* organizacional da mudança, havia clareza da existência deles e sobre como poderiam ser afetados. Há diversos relatos na Teoria das Configurações de Mintzberg (2003) que relacionam o *design* à eficácia organizacional. Além disso, segundo a Teoria de Simsek (2009), no que diz respeito à Ambidestria Organizacional - AO, vários estudos apontam para a

existência de relação entre a AO, fatores ambientais, como contexto comportamental ou dinamismo e complexidade ambiental e o desempenho organizacional.

Figura 6: Modelo conceitual de Ambidestria



Fonte: Simsek, (2009, p. 606)

Questão 06) A criação dos “PPEs” e das “Mesas Digitais” foi um acontecimento histórico que precedeu à decisão. Poderia descrever o(s) motivo(s) da mudança pela “Tribo Inbound”?

Justificativa: Esta questão objetiva encontrar elementos, sob o ponto de vista do entrevistado, que demonstrem as vantagens de adoção de uma ambidestria contextual em detrimento de uma ambidestria mais tradicionalmente aplicável e conhecida, a ambidestria estrutural.

Segundo Tushman e O’Reilly (1997), a Ambidestria Estrutural - ou Particional, segundo Simsek et al. (2009) – é a habilidade de buscar simultaneamente inovação incremental e radical por meio de criação de múltiplas unidades interdependentes com estruturas, processos, culturas diferentes em uma mesma organização. Ela segrega as unidades de acordo com a sua função com a justificativa de que a separação estrutural é necessária para acomodar responsabilidades consideradas distintas. Nesta situação, embora cada estrutura opere independentemente da outra, elas possuem interdependência para alcançar a ambidestria. Não obstante, a separação pode levar ao isolamento e ao distanciamento entre a unidade focada em *exploration* e o negócio (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

A busca simultânea e harmoniosa de *exploitation* e *exploration* dentro de uma única unidade organizacional é essencialmente desafiadora, haja vista que cada lado compete por recursos escassos, o que essencialmente pode produzir resultados conflitantes, contradições e inconsistências. Por conseguinte, a Ambidestria Harmônica busca seus principais fundamentos na literatura sobre Cultura e Contexto Organizacional.

A Ambidestria Harmônica, enquadrada como tipologia por Simsek et al. (2009), buscou seus principais fundamentos na literatura sobre Contexto Comportamental e Ambidestria Contextual de Birkinshaw; Gibson (2004) e, conseqüentemente, na de Ghoshal e Bartlett (1994)

e, ainda, na literatura de . Originalmente chamada por Birkinshaw e Gibson (2004) como Ambidestria Contextual, é uma capacidade que pode ser definida, no nível organizacional como: “a orientação coletiva dos funcionários em direção à busca simultânea de alinhamento e adaptabilidade” em uma mesma unidade. Ela se manifesta por meio de alguns comportamentos característicos de indivíduos ambidestros.

Questão 07) Descreva de que maneira se organizou a estrutura da unidade da “Tribo Inbound” em *squads*?

Justificativa: Buscar elementos de uma estrutura adhocrática na percepção do entrevistado quanto à estrutura da “Tribo”.

Na Adhocracia, a Tecnoestrutura, a Linha Intermediária e a Assessoria de Apoio se fundem. O Núcleo Operacional fica em uma estrutura separada do restante da organização. Além disso, a Cúpula Estratégica não se sobrepõe totalmente ao restante da organização, dado que estratégia emerge da autonomia das decisões autônomas, mais aproximadas das ações, descentralizadas às demais partes, conforme Figura 4: A Adhocracia.

Questão 08) Descreva a estrutura de coordenação, hierárquica, poder e autoridade definida para a unidade da “Tribo Inbound”. Como foi projetada a tomada de decisões?

Justificativa: Buscar elementos de uma estrutura de tomada de decisões e de distribuição de poder adhocrática, na percepção do entrevistado, quanto à estrutura da “Tribo”.

Segundo Mintzberg (1980), na Adhocracia os indivíduos possuem e, por conseguinte, a estrutura de poder e controle é seletivamente descentralizada, o que a torna distribuída horizontalmente. Atuam em estruturas orgânicas e, por isso, tendem a adaptar-se bem às mudanças. Assim, coordenação e controle se ajustam mutuamente por meio de comunicação e colaboração, geralmente informal, entre os indivíduos. Birkinshaw e Ridderstråle (2015), a coordenação das atividades e a formação dos times é orientada de acordo com as oportunidades e não pelo ajustamento mútuo. Os indivíduos executam as ações através de experimentação, as decisões são rapidamente tomadas pelos próprios indivíduos que as executam e o foco principal é o atingimento do resultado.

Questão 09) Durante o *design* da unidade da “Tribo Inbound” foi previsto algum mecanismo para a evolução de conhecimento e habilidades?

Justificativa: Buscar elementos de uma estrutura de doutrinação e treinamento adhocrática, na percepção do entrevistado, quanto à estrutura da “Tribo”.

Segundo Mintzberg (2003), as adhocracias possuem alto grau de treinamento e doutrinação.

Questão 10) Fale sobre os fatores ambientais externos à organização em que se encontra situada a “Tribo Inbound”.

Justificativa: Essa questão se destina a analisar, no discurso do entrevistado, elementos que justifiquem a mudança para uma estrutura adhocrática, tal como analisado por Bonin e Baade (2017). Para estes autores, a Adhocracia representa a alternativa mais inovadora, podendo ser considerada a que melhor se adapta a ambientes complexos e instáveis. Esta configuração é

possível e plausível. Ela representa uma tendência de uma maneira diferente de se tomar decisões e de se pensar as organizações e suas interações com os indivíduos. (BONIN; BAADE, 2017).

Questão 11) Descreva como foi definido o sistema de planejamento e controle da “Tribo Inbound”.

Justificativa: Buscar elementos de uma Adhocracia, que digam respeito ao sistema de planejamento e controle da “Tribo”. Segundo Mintzberg (1980), na Adhocracia coordenação e controle se ajustam mutuamente por meio de comunicação e colaboração, geralmente informal, entre os indivíduos. Birkinshaw e Ridderstråle (2015), a coordenação das atividades e a formação dos times é orientada de acordo com as oportunidades e não pelo ajustamento mútuo. Os indivíduos executam as ações através de experimentação, as decisões são rapidamente tomadas pelos próprios indivíduos que as executam e o foco principal é o atingimento do resultado.

Questão 12) Descreva as missões, objetivos e métricas de desempenho atribuídas à “Tribo Inbound” e, conseqüentemente, aos *squads*.

Justificativa:

Com este questionamento busca-se explorar o sistema de desempenho atribuído à “Tribo Inbound” e, por meio, deles identificar elementos que estimulem a adaptabilidade e, ao mesmo tempo, o alinhamento. Uma organização é considerada ambidestra quanto se torna capaz de alcançar um equilíbrio balanceado entre duas ações estratégicas de naturezas distintas e, geralmente, conflitantes: *exploitation* (a exploração de conhecimento e de recursos existentes para alcançar a eficiência e a melhoria contínua) e *exploration* (a prospecção de novas oportunidades e tecnologias para as quais a flexibilidade, a inovação, a autonomia e a experimentação são necessárias); ou, ainda, o alinhamento (um senso claro de como o valor é criado no curto prazo e de como as atividades devem ser coordenadas e otimizadas para fornecê-lo) e a adaptabilidade (a capacidade de avançar rapidamente em direção a novas oportunidades, de se ajustar a mercados voláteis e de evitar a complacência). (DUNCAN, 1976; MARCH, 1991; TUSHMAN; O’REILLY, 1996; BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; SIMSEK, 2009).

Questão 13) Você se viu em um dilema ao decidir qual(is) parte(s) da organização deveria(m) mudar? Poderia descrever o que o motivou a decidir pela mudança da “Tribo Inbound” em detrimento de outra(s)?

Justificativa: Analisar no discurso do entrevistado se podem ser encontrados fatores estratégicos, estruturais, tecnológicos e culturais relevantes pela mudança da “Tribo Inbound”. Por outro lado, analisar possíveis fatores estratégicos, estruturais e culturais restritivos de mudança de outras áreas ou estruturas. Segundo Tushman e O’Reilly (1996), “[...] O dilema que confronta os gerentes e as organizações torna-se evidente. No curto prazo, eles devem aumentar constantemente o ajuste ou o alinhamento da estratégia, estrutura e cultura. Este é o mundo da mudança evolutiva. Mas isso não é suficiente para o sucesso sustentado. A longo prazo, os gerentes podem ser obrigados a destruir o próprio alinhamento que tornou suas organizações bem-sucedidas. Para os gerentes, isso significa operar parte do tempo em um mundo caracterizado por períodos de relativa estabilidade e inovação incremental e parte do tempo em um mundo caracterizado por mudanças revolucionárias. Essas demandas gerenciais

contrastantes exigem que os gerentes destruam periodicamente o que foi criado para reconstruir uma nova organização mais adequada para a próxima onda de concorrência ou tecnologia [...].”

Questão 14) A “Tribo Inbound” foi projetada para desenvolver traços culturais, comportamentais e práticas diferentes daqueles encontrados nas demais áreas da organização? Por qual razão? Poderia descrevê-los?

Justificativa: Examinar se no discurso do entrevistado é possível identificar elementos de um contexto comportamental e, em consequência, de uma Ambidestria Contextual ou Harmônica. Simsek et al. (2009) buscou seus principais fundamentos na literatura sobre Contexto Organizacional de Birkinshaw e Gibson (2004) e, conseqüentemente, na de Ghoshal e Bartlett (1994). Originalmente chamada por Birkinshaw e Gibson (2004) como Ambidestria Contextual, é uma capacidade que pode ser definida, no nível organizacional como: “a orientação coletiva dos funcionários em direção à busca simultânea de alinhamento e adaptabilidade”. Ela se manifesta por meio de alguns comportamentos característicos de indivíduos ambidestros. Por conseguinte, exige um nível muito maior de atenção ao desenvolvimento humano da organização, seu contexto e cultura, possibilitando às pessoas que decidam de maneira autônoma sobre como dividir o seu tempo entre as atividades orientadas à adaptação, ou *Exploration*, e as atividades orientadas ao alinhamento, ou *Exploitation*.

Birkinshaw e Gibson (2004) concluíram em seu estudo que a Ambidestria Contextual reside na capacidade da organização de prover um contexto capaz de provocar um conjunto de estímulos e pressões invisíveis que motivam as pessoas a se comportarem de maneira ambidestra.

Em contextos organizacionais ambidestros, segundo Birkinshaw e Gibson (2004), são os atributos de disciplina, resiliência, suporte e confiança que reforçam os comportamentos característicos dos indivíduos ambidestros. Tais atributos foram definidos por Birkinshaw e Gibson (2004), sob a influência de um estudo anterior de Ghoshal e Bartlett (1994) que os apresentavam como os principais atributos contextuais de uma organização. Para Ghoshal e Bartlett (1994), seriam capazes de influenciar os níveis de iniciativa individual, cooperação mútua e aprendizado coletivo e, por sua vez, a eficácia organizacional, conforme demonstrado na Figura 10: Contexto comportamental.

Para Ghoshal e Bartlett (1994), a Disciplina é uma dimensão chave para o desenvolvimento de um contexto no qual os seus membros se esforçam de maneira voluntária e se comprometem, explícita ou implicitamente. O desenvolvimento desta dimensão leva ao desenvolvimento coletivo e interativo de i) padrões e expectativas claros, ii) ciclo rápido de *feedback* e iii) consistência na aplicação de sanções. Estes três atributos contribuem para o desenvolvimento desta dimensão por toda a organização.

Segundo Ghoshal e Bartlett (1994), a clareza e a credibilidade de padrões e expectativas requer, além do desenvolvimento de um conjunto padronizado e estabelecido de ações, a aceitação, o comprometimento emocional e a busca por seu atingimento. Uma outra consequência da Disciplina surge por meio do aumento da frequência e da qualidade das rotinas de *feedback* internas, em que o reforço de sinceridade e honestidade devem ser fomentados em detrimento de comportamentos mais políticos. Finalmente, é importante que se estabeleçam normas justas e consistentes para lidar com desempenhos inferiores ao esperado.

Resiliência diz respeito a, segundo Ghoshal e Bartlett (1994), “O quão longe podemos chegar?” e, ainda, o quão natural isso nos pode parecer. Sendo assim, o estabelecimento de um contexto de resiliência implica em proporcionar às pessoas um contexto no qual os próprios indivíduos propõem a si mesmos a superação de metas e padrões já estabelecidos. Para tanto, três atributos coletivos devem ser construídos: i) o estabelecimento de uma ambição coletiva para o futuro; ii) a emergência de uma identidade coletiva e iii) o desenvolvimento de significado e valor pessoal para as atividades desempenhadas.

Estes três direcionadores levam o grupo a, coletivamente, estabelecer ações de desenvolvimento de desempenho-chave relacionadas a uma redução de tempo para a inovação e lançamento de produtos, redução do ciclo de vida do desenvolvimento destes produtos e, conseqüente aumento da satisfação do cliente. Além disso, a definição de objetivos ambiciosos, catalisados por ações e decisões relacionadas, possibilita a evolução de relacionamentos mais horizontais entre as áreas e, conseqüente, estabelecimento de identidade coletiva. Por fim, o foco em valor produziu a clareza necessária de prioridades e uma visão do valor individual do trabalho produzido. Esta relação explícita entre o trabalho realizado e as prioridades da organização criam um senso de envolvimento pessoal e dá sentido individual ao trabalho, o que, conseqüentemente, produz a motivação necessária em um nível individual (GHOSHAL; BARTLETT, 1994).

Confiança diz respeito a uma dimensão de contexto no qual uns confiam nos outros. Segundo Ghoshal e Bartlett (1994), há três fatores que contribuem com a Confiança: i) um alto nível de justiça e equidade no processo decisório da organização, ii) um amplo envolvimento nas atividades consideradas como sendo de valor para a organização e iii) a evolução de competências individuais em todos os níveis da organização.

Quando se fala em senso de justiça e equidade, significa que deve haver a percepção coletiva de que as decisões são tomadas coletivamente, com base em dados objetivos de desempenho aferidos, informações estas facilmente acessíveis, e em prioridades do negócio. Não permitindo-se aqui a utilização de objetivos obscuros, sem clareza ou, ainda, sem transparência. Um maior reforço de confiança pode ser obtido pelo foco nos usuários finais e nos clientes, o que contribui, definitivamente, para a aproximação e para a produção de maior interdependência entre as unidades das organizações (GHOSHAL; BARTLETT, 1994).

Seguindo as ideias de Ghoshal e Bartlett (1994), em um ambiente de contexto ideal, o Suporte é um dos elementos fundamentais. A evolução de competências e o aumento de acesso aos recursos e às informações possibilita que os recursos mais sêniores foquem esforços em um menor nível de controle e em um maior nível de apoio orientativo. Coletivamente, com: i) a maior disponibilidade de recursos juntamente ii) uma maior autonomia e iii) mais apoio permitem a criação de um ambiente menos restritivo, mais inovador e mais empreendedor.

O suporte é de relevante importância tanto nas relações verticais entre superiores e subordinados quanto nas interações horizontais entre as funções por subsidiar o desenvolvimento de um sentimento de empoderamento e compromisso entre os membros da organização, (GHOSHAL; BARTLETT, 1994).

De acordo com o que já foi exposto de Birkinshaw e Gibson (2004), a organização deve ser capaz de prover um ambiente no qual coexistam atributos como Disciplina, Resiliência, Suporte e Confiança, para que assim os indivíduos sejam estimulados a se comportarem de forma ambidestra. Neste sentido, os indivíduos ambidestros possuem alguns comportamentos

característicos: atuam fora dos limites estreitos de suas atribuições individuais, agem espontaneamente, de maneira autônoma, agem de acordo com o interesse mais amplo da organização e facilmente se adaptam às mudanças e às novas oportunidades alinhadas à estratégia de negócios.

Os comportamentos de indivíduos ambidestros – ao mesmo tempo, alinhados e adaptáveis – se manifestam por meio de 04 características essenciais: os indivíduos ambidestros são proativos, tomam a iniciativa e estão alertas para as oportunidades além das limitações de seus cargos e ocupações; os indivíduos ambidestros são colaborativos, cooperativos e buscam oportunidades para o trabalho em equipe; os indivíduos ambidestros são intermediadores e valorizam a criação de redes internas que maximizem as oportunidades de negócios; os indivíduos ambidestros são multitarefa e não se incomodam de possuírem diferentes atribuições e papéis (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004a).

Questão 15) Quais comportamentos deveriam ser estimulados na “Tribo Inbound”?

Justificativa: Esta questão, assim como a **Questão 14)**, busca examinar se no discurso do entrevistado é possível identificar elementos de um contexto comportamental e, em consequência, de uma Ambidestria Contextual ou Harmônica.

Questão 16) Na sua percepção, quais os fatores críticos de sucesso para a implementação da “Tribo Inbound”?

Justificativa: Buscar identificar no discurso do entrevistado, os principais elementos impulsionadores da mudança proposta para a “Tribo Inbound” e que podem ser considerados como fatores críticos para uma implementação semelhante. Desta forma, objetiva-se examinar no discurso algum elemento que identifique em que momento da mudança a organização se encontra.

Diante dos elementos e aspectos identificados quanto a inovação disruptiva, do *design* organizacional e da ambidestria, pode-se perceber que este conjunto oferece a condição de se repensar a estrutura organizacional a partir de estratégias consistentes. Tal condição é apresentada na Figura 13: Respostas estratégicas de uma organização madura. Vale observar que a condição de maturidade da organização é uma condição resultante tanto dos elementos formais como dos elementos informais da organização. Visto que ela irá sustentar os aspectos impulsionadores da mudança organizacional, frente aos aspectos restritivos da mudança (MORGAN, 1997; DOMINGUES, 2002)

Questão 17) Na sua percepção, quais os principais desafios enfrentados durante a implementação da “Tribo Inbound”? Como foram ou estão sendo superados?

Justificativa: Com este questionamento, o pesquisador busca identificar no discurso do entrevistado, quais os principais desafios enfrentados durante a implementação da mudança. Desta forma, assim como na **Questão 16)**, objetiva-se examinar no discurso algum elemento que identifique em que momento da mudança a organização se encontra com relação a estes elementos.

Diante dos elementos e aspectos identificados quanto a inovação disruptiva, do *design* organizacional e da ambidestria, pode-se perceber que este conjunto oferece a condição de se

repensar a estrutura organizacional a partir de estratégias consistentes. Tal condição é apresentada na Figura 13: Respostas estratégicas de uma organização madura . Vale observar que a condição de maturidade da organização é uma condição resultante tanto dos elementos formais como dos elementos informais da organização. Visto que ela irá sustentar os aspectos impulsionadores da mudança organizacional, frente aos aspectos restritivos da mudança (MORGAN, 1997; DOMINGUES, 2002)

Questão 18) Na sua percepção, quais os principais resultados já alcançados com a implementação da “Tribo Inbound”?

Justificativa: Buscar identificar a percepção quanto aos resultados já alcançados e se, de fato, se confirma a evolução do desempenho atrelada à implementação de uma estrutura adhocrática, de um contexto comportamental e de aquisição da capacidade de uma ambidestria contextual. Desta forma, assim como nas **Questões 16) e 17)**, objetiva-se examinar no discurso algum elemento que identifique em que momento da mudança a organização se encontra com relação a estes elementos.

Diante dos elementos e aspectos identificados quanto a inovação disruptiva, do *design* organizacional e da ambidestria, pode-se perceber que este conjunto oferece a condição de se repensar a estrutura organizacional a partir de estratégias consistentes. Tal condição é apresentada na Figura 13: Respostas estratégicas de uma organização madura . Vale observar que a condição de maturidade da organização é uma condição resultante tanto dos elementos formais como dos elementos informais da organização. Visto que ela irá sustentar os aspectos impulsionadores da mudança organizacional, frente aos aspectos restritivos da mudança (MORGAN, 1997; DOMINGUES, 2002)

Questão 19: Para você, voltar a trabalhar no sistema anterior lhe traria qual percepção?

Justificativa: Com este questionamento buscou-se um exame da percepção do entrevistado quanto à mudança ocorrida, analisando se o entrevistado enxerga como uma mudança positiva e como uma evolução do modelo operacional de trabalho. Buscou-se ainda analisar quanto à percepção do entrevistado, o quanto da mudança proposta já se concretizou, estabelecendo-se aí uma medida do nível de evolução da transformação realizada e o quão está próxima ou ainda distante de sua completude.

O estudo de Carvalho (2015), que teve como embasamento a Teoria das Cinco Configurações de Mintzberg, e que buscou compreender a reestruturação de uma área de treinamentos de uma multinacional de alta tecnologia, que atendia a diversas operações de *call center*, para uma Adhocracia Operacional. De acordo com este estudo, concluiu-se que as características de uma Adhocracia se mostraram positivas para uma área de treinamentos de *call center* que atende a múltiplos clientes pois conduzem a equipe a um foco mais estratégico, aumentam a autonomia e o engajamento, elevam o conhecimento, melhorando a comunicação, trazendo processos mais flexíveis e, como consequência, um resultado positivo para as operações atendidas.

Fonte: Elaborado pela autora

APÊNDICE II: ROTEIRO DE ENTREVISTA 02 – BETA

Quadro 22: Proposta de questões para grupo Beta

Roteiro de Entrevista Beta para o gestor de transformação
<p>Questão 01) Quais as principais características implementadas no modelo “ágil” de trabalho e governança da “Tribo Inbound”?</p> <p>Justificativa: Encontrar na resposta dada pelo entrevistado elementos que relacionem a estrutura adocrática a um modelo de governança baseado em métodos ágeis e em agilidade organizacional. Como na teoria, que confirma esta relação direta entre Adhocracia e Agilidade. Em entrevista concedida a Denning (2016), Birkinshaw afirmou que “Adhocracia é uma visão da organização baseada em ações, focada em capturar oportunidades, resolver problemas e obter resultados.” Logo, para ele, a Agilidade é a manifestação da Adhocracia, é a confluência interessante de novas maneiras de trabalhar, que vieram de lugares um pouco diferentes e acabaram em um lugar bastante semelhante.” E concluiu, dizendo que: “Qualquer organização é realmente uma combinação de estrutura formal, conhecimento e competência e comportamento orientado para a ação. As três dimensões formam uma espécie de triângulo.”</p>
<p>Questão 02) A nova estrutura da “Tribo Inbound” produziu impacto sobre fatores de desempenho? Quais seriam estes fatores e de que forma ocorreram?</p> <p>Justificativa: Buscar compreender quais fatores de desempenho foram buscados e se, durante a elaboração do <i>design</i> organizacional da mudança, havia clareza da existência deles e sobre como poderiam ser afetados. Há diversos relatos na Teoria das Configurações de Mintzberg (2003) que relacionam o <i>design</i> à eficácia organizacional. Além disso, segundo a Teoria de Simsek (2009), no que diz respeito à Ambidestria Organizacional - AO, vários estudos apontam para a existência de relação entre a AO, fatores ambientais, como contexto comportamental ou dinamismo e complexidade ambiental e o desempenho organizacional.</p>
<p>Questão 03) A criação dos “PPEs” e das “Mesas Digitais” foi um acontecimento histórico que precedeu à decisão. Poderia descrever o(s) motivo(s) da escolha da mudança pela “Tribo Inbound”?</p> <p>Justificativa: Esta questão objetiva encontrar elementos, sob o ponto de vista do entrevistado, que demonstrem as vantagens de adoção de uma ambidestria contextual em detrimento de uma ambidestria mais tradicionalmente aplicável e conhecida, a ambidestria estrutural.</p> <p>Segundo Tushman e O’Reilly (1997), a Ambidestria Estrutural - ou Particional, segundo Simsek et al. (2009) – é a habilidade de buscar simultaneamente inovação incremental e radical por meio de criação de múltiplas unidades interdependentes com estruturas, processos, culturas diferentes em uma mesma organização. Ela segrega as unidades de acordo com a sua função com a justificativa de que a separação estrutural é necessária para acomodar responsabilidades consideradas distintas. Nesta situação, embora cada estrutura opere independentemente da outra, elas possuem interdependência para alcançar a ambidestria. Não obstante, a separação pode levar</p>

ao isolamento e ao distanciamento entre a unidade focada em *exploration* e o negócio (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

A busca simultânea e harmoniosa de *exploitation* e *exploration* dentro de uma única unidade organizacional é essencialmente desafiadora, haja vista que cada lado compete por recursos escassos, o que essencialmente pode produzir resultados conflitantes, contradições e inconsistências. Por conseguinte, a Ambidestria Harmônica busca seus principais fundamentos na literatura sobre Cultura e Contexto Organizacional.

A Ambidestria Harmônica, enquadrada como tipologia por Simsek et al. (2009), buscou seus principais fundamentos na literatura sobre Contexto Comportamental e Ambidestria Contextual de Birkinshaw e Gibson (2004) e, conseqüentemente, na de Ghoshal e Bartlett (1994) e, ainda, na literatura de . Originalmente chamada por Birkinshaw e Gibson (2004) como Ambidestria Contextual, é uma capacidade que pode ser definida, no nível organizacional como: “a orientação coletiva dos funcionários em direção à busca simultânea de alinhamento e adaptabilidade” em uma mesma unidade. Ela se manifesta por meio de alguns comportamentos característicos de indivíduos ambidestros.

Questão 04) Descreva se ocorreram mudanças na estrutura da unidade da “Tribo Inbound” e nos squads, desde a sua projeção inicial. Fale um pouco aspectos como tamanho e lógica de agrupamento, os fatores de sucesso atrelados e os desafios inerentes.

Justificativa: Buscar elementos de uma estrutura adhocrática na percepção do entrevistado quanto à estrutura da “Tribo”.

Na Adhocracia, a Tecnoestrutura, a Linha Intermediária e a Assessoria de Apoio se fundem. O Núcleo Operacional fica em uma estrutura separada do restante da organização. Além disso, a Cúpula Estratégica não se sobrepõe totalmente ao restante da organização, dado que estratégia emerge da autonomia das decisões autônomas, mais aproximadas das ações, descentralizadas às demais partes, conforme Figura 4: A Adhocracia.

Questão 05) Descreva a estrutura de coordenação, hierárquica, poder e autoridade da “Tribo Inbound”. O que tem dado certo e o que ainda precisa evoluir?

Justificativa: Buscar elementos de uma estrutura de tomada de decisões e de distribuição de poder adhocrática, na percepção do entrevistado, quanto à estrutura da “Tribo”.

Segundo Mintzberg (1980), na Adhocracia os indivíduos possuem autonomia e, por conseguinte, a estrutura de poder e controle é seletivamente descentralizada, o que a torna distribuída horizontalmente. Atuam em estruturas orgânicas e, por isso, tendem a adaptar-se bem às mudanças. Assim, coordenação e controle se ajustam mutuamente por meio de comunicação e colaboração, geralmente informal, entre os indivíduos. Birkinshaw e Ridderstråle (2015), a coordenação das atividades e a formação dos times é orientada de acordo com as oportunidades e não pelo ajustamento mútuo. Os indivíduos executam as ações através de experimentação, as decisões são rapidamente tomadas pelos próprios indivíduos que as executam e o foco principal é o atingimento do resultado.

Questão 06) Quais os mecanismos utilizados para a evolução de conhecimento e habilidades? O que tem dado certo e o que ainda precisa evoluir?