

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL**

**KELLEN SILVA FREITAS**

**COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS PERCEBIDAS COMO  
NECESSÁRIAS PARA FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE COM CARACTERÍSTICAS  
AMBIDESTRAS, SOB A ÓTICA DO GESTOR E INTEGRANTES DA EQUIPE**

**UBERLÂNDIA  
2021**

KELLEN SILVA FREITAS

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS PERCEBIDAS COMO NECESSÁRIAS  
PARA FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE COM CARACTERÍSTICAS AMBIDESTRAS,  
SOB A ÓTICA DO GESTOR E INTEGRANTES DA EQUIPE

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  
2021

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

F866  
2021

Freitas, Kellen Silva, 1990-  
Competências individuais e coletivas percebidas como  
necessárias para formação de uma equipe com  
características ambidestras, sob a ótica do gestor e  
integrantes da equipe [recurso eletrônico] / Kellen  
Silva Freitas. - 2021.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de  
Uberlândia, Pós-graduação em Gestão Organizacional.  
Modo de acesso: Internet.  
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2022.202>  
Inclui bibliografia.  
Inclui ilustrações.

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

CDU: 658

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:  
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091  
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



## ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Gestão Organizacional				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Profissional, 85, PPGGO				
Data:	vinte e nove de dezembro de dois mil e vinte e um	Hora de início:	16h40	Hora de encerramento:	19h30
Matrícula do Discente:	11922GOM013				
Nome do Discente:	Kellen Silva Freitas				
Título do Trabalho:	Competências individuais e coletivas percebidas como necessárias para formação de uma equipe que atuará de forma ambidestra, sob a ótica do gestor e integrantes da equipe				
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 **Giovana Bueno - UNIVALI/SC**.

Iniciando os trabalhos o(a) 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 30/12/2021, às 18:10, 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 **Janaína Maria Bueno, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/12/2021, às 18:11, 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 31/12/2021, às 01:02, 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 **Giovana Bueno, Usuário Externo**, em 07/01/2022, às 17:20, 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](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **3281344** e o código CRC **E56545C7**.

KELLEN SILVA FREITAS

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS PERCEBIDAS COMO NECESSÁRIAS  
PARA FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE COM CARACTERÍSTICAS AMBIDESTRAS,  
SOB A ÓTICA DO GESTOR E INTEGRANTES DA EQUIPE

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado Profissional em Gestão  
Organizacional da Faculdade de Gestão e  
Negócios da Universidade Federal de  
Uberlândia como requisito parcial para  
conclusão do curso.

Orientação: Prof. Dr. Carlos Roberto  
Domingues

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues - FAGEN-UFU

---

Prof. Dra Giovana Bueno - UNIVALI

---

Prof. Dra. Jacqueline Florindo Borges - FAGEN-UFU

---

Prof. Dra. Janaína Maria Bueno - FAGEN-UFU

Uberlândia-MG, 29 de dezembro de 2021

Com amor, a todos que fizeram, fazem e farão  
parte da minha trajetória de vida.

## AGRADECIMENTOS

Fácil? Não foi. E ninguém disse que seria. Chegou o final desta etapa, mas o que mais importa nisso tudo não é o resultado, mas a metamorfose que aconteceu ao longo deste caminho. De fato, me sinto uma pessoa transformada, e como é gostoso esse sentimento. Ao olhar para trás, algumas coisas eu faria diferente, mas não podemos mudar o passado, fica, portanto, o aprendizado e vida que segue.

Deixo aqui meu muito obrigada primeiramente a Deus, meu criador, pelo dom da vida e por se fazer presença constante, e também a Nossa Senhora pelo amparo e proteção.

Aos meus eternos amores, a quem tenho a honra de dizer que são minha família, minha gratidão por todo incentivo e compreensão diante das ausências. De um modo especial, à meus pais, irmão, avós, tios e primos, sinto-me privilegiada por tê-los em minha vida. Saibam que vocês são minha base e meu tudo. Gratidão também à você Gustavo, meu amor, um grande incentivador e parceiro.

À todos os professores que tive o privilégio de conviver ao longo dessa trajetória de vida e que compartilharam seu conhecimento, meu muito obrigada. Se sou quem me tornei até aqui, parte de vocês compõe esta história. Aproveito para agradecer ao professor Dr. Cristiano Forti pelo incentivo à pesquisa, sendo meu orientador na graduação, e por ter sido um incentivador para trilhar o Mestrado Profissional. Agradeço ainda às professoras Dra. Giovana, Dra. Jacqueline e Dra. Janaína pelas contribuições, e ao meu nobre orientador professor Dr. Carlos, carinhosamente conhecido como “tio Carlinhos”, por tornar “leve” esta etapa do mestrado. Muitos aprendizados foram compartilhados e serão levados para a vida, mas sua nobreza está em trazer leveza, simplicidade e acolhimento além dos ensinamentos. Com você, foi possível entender que o mestrado não é um período terrorista, um fardo pesado, mas um período de escolha, de propósito e que requer sim renúncias. Seu amor ao ensino transborda e serve de incentivo e inspiração. Por mais professores como você! Obrigada pelos conselhos e por não desistir, minha eterna admiração e respeito.

Estendo ainda meus agradecimentos à Sônia e Viviane, que tiveram papel fundamental para conclusão desta obra. Sem elas para abrir o cadeado e garantir acesso à sala que me permitiu mergulhar no aprendizado, esta obra estaria inacabada. E claro, ao time de vigilantes da UFU, que garantiram minha segurança durante meu período de estudo na instituição, principalmente à noite.

Agradeço ainda aos meus gestores, Monteiro e Tiago, pelo incentivo, compreensão e apoio, permitindo um horário diferenciado, e por abrir portas para a pesquisa na empresa. Aos



gestores Jorge e Éder por permitirem a pesquisa. Ao meu amigo Duarte, que gentilmente ouviu minhas aflições e celebrações em cada etapa. A todos que trabalham comigo, pelo suporte diante das ausências. E claro, a todos os envolvidos diretamente na pesquisa, por terem aceitado participar dela.

É como dizem por aí, sozinho até chegamos a um lugar, mas com outras pessoas, vamos mais rápido e alcançamos voos ainda mais altos.

Eterna gratidão a todos vocês!

## RESUMO

Em uma organização madura e tradicional, a ambidestria organizacional tem permitido a sua sobrevivência em ambientes dinâmicos e competitivos. Inclusive tem-se notado um movimento de formação de equipes voltadas a atender as estratégias de inovação traçadas pela organização, e os agentes responsáveis por contribuir com este processo são os próprios indivíduos com suas competências individuais e coletivas. Neste contexto, surge o problema de pesquisa: quais competências individuais e coletivas são percebidas pelo gestor e integrantes da equipe como necessárias para a formação de uma equipe no Projeto RH 4.0 com características ambidestras? Para se responder esta pergunta de pesquisa, o objetivo de pesquisa foi analisar, sob a ótica do gestor e integrantes da equipe, as competências individuais e coletivas percebidas como necessárias para formação de uma equipe no Projeto RH 4.0, com características ambidestras, em uma empresa atacadista na região do Triângulo Mineiro. O embasamento teórico-empírico da pesquisa considerou estudos sobre capacidades dinâmicas, ambidestria, competências individuais e coletivas no trabalho em equipe. A abordagem desta pesquisa é qualitativa, do tipo descritiva, e as técnicas de coleta de dados utilizadas foram: (i) entrevista com roteiro semiestruturado com o gestor do Projeto RH 4.0; (ii) pesquisa documental sobre o projeto; (iii) aplicação de formulário eletrônico no Google Forms ao gestor e membros da equipe, permitindo triangulação de fontes de dados e formas de coleta. Os resultados da pesquisa evidenciaram que as competências individuais proposta por Costa *et al.* (2020) mais valorizadas pelo gestor foram, nessa ordem: Liderança, Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe, enquanto que para os membros da equipe foram: Trabalho em Equipe, Relacionamento Interpessoal, Negociação, Liderança e Flexibilidade. As competências coletivas percebidas como necessárias pelo gestor foram: interação e cooperação, e as percebidas pelos membros da equipe da equipe foram: Confiança Mutua, Comunicação, Compartilhamento e Aprendizagem Contínua. Não foi verificada a ambidestria estrutural no projeto RH 4.0, todavia notou-se sua existência devido necessidade contraditória do projeto entre manter os processos e automatizar os mesmos, enquanto ambidestria contextual com foco no indivíduo. Os comportamentos ambidestros percebidos como necessários pelo gestor para o projeto, foram: capacidade de estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia; multitarefas e cooperação; e para os membros da equipe, foram: capacidade de encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio; capacidade de estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia; e capacidade de agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização. Como produto tecnológico esta pesquisa ensejou a criação de um instrumento para a organização identificar as competências individuais e coletivas em uma estrutura com características ambidestras, incluindo as perguntas da entrevista e o formulário eletrônico, com as recomendações de aplicação e análise.

Palavras-chave: Competências individuais; Competências Coletivas; Ambidestria; Trabalho em equipe

## ABSTRACT

In a mature and traditional organization, organizational ambidexterity has allowed its survival in dynamic and competitive environments. There has even been a movement to form teams aimed at meeting the innovation strategies outlined by the organization, and the agents responsible for contributing to this process are the individuals themselves with their individual and collective competences. In this context, the research problem arises: which individual and collective competences are perceived by the manager and team members as necessary for the formation of a team in the RH 4.0 Project with ambidextrous characteristics? To answer this research question, the research objective was to analyze, from the perspective of the manager and team members, the individual and collective competences perceived as necessary for the formation of a team in the RH 4.0 Project, with ambidextrous characteristics, in a company wholesaler in the Triângulo Mineiro region. The theoretical-empirical basis of the research considered studies on dynamic capabilities, ambidexterity, individual and collective competences in teamwork. The approach of this research is qualitative, of the descriptive type, and the data collection techniques used were: (i) interview with a semi-structured script with the manager of the RH 4.0 Project; (ii) documentary research on the project; (iii) application of an electronic form in Google Forms to the manager and team members, allowing triangulation of data sources and forms of collection. The research results showed that the individual competences proposed by Costa et al. (2020) most valued by the manager were, in this order: Leadership, Interpersonal Relationships and Teamwork, while for team members they were: Teamwork, Interpersonal Relationships, Negotiation, Leadership and Flexibility. The collective competences perceived as necessary by the manager were: interaction and cooperation, and those perceived by the team members were: Mutual Trust, Communication, Sharing and Continuous Learning. Structural ambidexterity was not verified in the RH 4.0 project, however its existence was noted due to the contradictory need of the project between maintaining the processes and automating them, while contextual ambidexterity focused on the individual. The ambidextrous behaviors perceived as necessary by the manager for the project were: ability to always be motivated and informed and to act spontaneously and autonomously; multitasking and cooperation; and for team members, they were: ability to encourage adaptation actions to new opportunities, in line with the overall business strategy; ability to always be motivated and informed and to act spontaneously and autonomously; and ability to act outside the confines of their work and take actions in the interests of the organization. As a technological product, this research gave rise to the creation of an instrument for the organization to identify individual and collective competences in a structure with ambidextrous characteristics, including interview questions and the electronic form, with recommendations for application and analysis.

Keywords: Individual competences; Collective Competencies; Ambidexterity; Team work

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Dimensões da ambidestria organizacional.....	21
<b>Figura 2</b> – Ambidestria Estrutural x Ambidestria Contextual.....	24
<b>Figura 3</b> – Características da equipe por Thamhain (1993) .....	29
<b>Figura 4</b> – Moldura dinâmica da competência individual.....	30
<b>Figura 5</b> – Competências gerenciais Costa <i>et al.</i> (2020).....	34
<b>Figura 6</b> – Relação entre capacidades dinâmicas, ambidestria, competências individuais e coletivas.....	38
<b>Figura 7</b> – Estratégia coleta de dados .....	41
<b>Figura 8</b> – Organograma da área .....	47
<b>Figura 9</b> – Competência Gerenciamento de Tempo e Prioridades.....	55
<b>Figura 10</b> – Competência Trabalho em Equipe.....	55
<b>Figura 11</b> – Competência Flexibilidade .....	56
<b>Figura 12</b> – Competência Aprendizagem Contínua .....	56
<b>Figura 13</b> – Competência Proatividade .....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Competências individuais dos membros da equipe pela ótica do gestor.....	53
<b>Gráfico 2</b> – Competências coletivas dos membros da equipe pela ótica do gestor .....	54
<b>Gráfico 3</b> – Comportamentos ambidestros pela ótica do gestor .....	57
<b>Gráfico 4</b> – Análise das competências individuais dos membros da equipe .....	58
<b>Gráfico 5</b> – Análise das competências coletivas dos membros da equipe.....	63
<b>Gráfico 6</b> – Análise dos comportamentos ambidestros .....	63

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Escolaridade dos respondentes .....	45
<b>Tabela 2</b> – Tempo de empresa dos respondentes.....	45
<b>Tabela 3</b> – Cargo atual dos respondentes .....	46
<b>Tabela 4</b> – Tempo no cargo atual dos respondentes .....	46

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Competências individuais Fleury e Fleury (2001) .....	30
<b>Quadro 2</b> – Competências individuais Sant’Anna (2002).....	31
<b>Quadro 3</b> – Competências individuais Ubeda, Santos e Nagano (2017) .....	31
<b>Quadro 4</b> – Competência individuais para o Gestor .....	32
<b>Quadro 5</b> – Competências Gerenciais Le Boterf (1999).....	32
<b>Quadro 6</b> – Competências gerenciais de Bündchen, Rossetto e Silva (2011) .....	33
<b>Quadro 7</b> – Importância e domínio das competências dos gestores.....	35
<b>Quadro 8</b> – Fatores individuais e organizacional para desenvolvimento da competência coletiva.....	37
<b>Quadro 9</b> – Roteiro de entrevistas .....	42
<b>Quadro 10</b> – Relação de respondentes da pesquisa.....	43
<b>Quadro 11</b> – Competências individuais e coletivas e comportamentos ambidestros pesquisados .....	44
<b>Quadro 12</b> – Relação competências individuais identificadas na pesquisa e literatura .....	62
<b>Quadro 13</b> – Relação competências coletivas identificadas na pesquisa e literatura.....	66
<b>Quadro 14</b> – Relação comportamentos ambidestros identificadas na pesquisa.....	70
<b>Quadro 15</b> – Perguntas para entrevista.....	76
<b>Quadro 16</b> – Competências individuais e coletivas e comportamento ambidestro.....	76
<b>Quadro 17</b> – Roteiro de entrevista com Gestor .....	90
<b>Quadro 18</b> – Formulário para gestor e membros da equipe .....	96

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Capacidades Dinâmicas e Ambidestria .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Competências individuais e coletivas no trabalho em equipe .....</b>	<b>27</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Classificação e percurso da pesquisa .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Procedimento da Entrevista e do Formulário Eletrônico.....</b>	<b>41</b>
<b>3.3 Contextualização da empresa e da área estudada .....</b>	<b>46</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 Análise da entrevista e do formulário eletrônico realizados com o gestor e do documento do Projeto RH 4.0 .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2 Análise dos dados dos formulários dos membros da equipe .....</b>	<b>58</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>72</b>
<b>5.1 Produto tecnológico .....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>90</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Empresas maduras e tradicionais apresentam um desafio constante de manter suas operações tradicionais funcionando e ao mesmo tempo buscar por inovações, seja para atender as mudanças exigidas pelo ambiente que estão inseridas ou mesmo promover uma inovação que gere uma vantagem competitiva. A “capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516), também conhecida como capacidade dinâmica, contribui para sua perenidade, e para isto precisa de uma estrutura que suporte esta capacidade.

Um dos elementos desta estrutura pode ser a ambidestria organizacional, que foi utilizada inicialmente por Duncan (1976), se referindo a capacidade da empresa de trabalhar simultaneamente *exploration* e *exploitation*, onde *exploration* é a busca por inovações, novas alternativas, flexibilidade, variabilidade e experimentações, e *exploitation* é a busca pela eficiência, aprimoramento e à extensão das competências, tecnologias e paradigmas já existentes (HE; WONG, 2004; MARCH, 1991; MARTINS; ROSSETO; LIMA; PENEDO, 2014; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018). Contudo, segundo Birkinshaw e Gupta (2013) e Venkatraman, Lee e Iyer (2007), a ambidestria é a capacidade da empresa de lidar com os desafios que as organizações enfrentam ao gerenciar simultaneamente dois objetivos contraditórios, como lidar com o presente e o futuro, eficiência e eficácia, alinhamento e adaptação, e otimização e inovação. Para lidar com esta ambiguidade, são necessárias pessoas nesta estrutura com competências individuais e coletivas alinhadas a essa necessidade, que por sua vez, terão comportamentos ambidestros e contribuirão para se alcançar os resultados esperados pela empresa.

Segundo Beckman (2006), as características individuais de uma equipe podem influenciar significativamente os processos de *exploration*, *exploitation* e, conseqüentemente, a ambidestria da organização, e o contexto organizacional pode ser um facilitador ou não a seus comportamentos. Sendo assim, estimular o desenvolvimento de competências, tanto individuais quanto coletivas, influenciará os resultados da organização.

A competência individual, segundo Sefiani, Boumane, Campagne e Bouami (2012, p. 265), é “a habilidade de um ator (indivíduo ou grupo) de agir e reagir com a relevância requerida para desempenhar um conjunto de atividades em situações diversas para determinado tipo de trabalho”. Alocar os funcionários da organização, considerando suas competências e habilidades, é fundamental para formar uma equipe de alta performance que potencializa a

produtividade, entrega valor e gera maior lucratividade, segundo Gonçalves, Oliveira, Pacheco e Salume (2020). Para Rabechini Junior e Carvalho (2003), o desenvolvimento e as competências no campo do indivíduo e da organização permitem alcançar resultados cada vez mais significativos no mercado competitivo.

Não há um consenso na literatura sobre a classificação das competências individuais, todavia Costa, Pessoto, Laimer, Santos e Laimer (2020), atribuíram uma classificação que contempla uma parte delas, considerando a revisão da literatura: Liderança, Relacionamento interpessoal, Trabalho em equipe, Equilíbrio emocional, Planejamento estratégico, Flexibilidade, Criatividade, Comunicação, Negociação, Empreendedorismo, Percepção e Julgamento e Visão Globalizada.

A interação formal e informal dos indivíduos que constituem a organização, associada a seu contexto organizacional, leva à criação de sinergia e à interdependência entre os indivíduos, os recursos envolvidos e os conhecimentos específicos, e com isso surge a competência coletiva (COLIN; GRASSER, 2011; LE BOTERF, 2003; SILVA, 2012; ZARIFIAN, 2008). Broman, Ruas e Rocha-Pinto (2019) afirmam que o desenvolvimento da competência coletiva depende da atuação continuada capaz de gerar um amadurecimento das relações internas ao grupo. Puente-Palacions e Brito (2017) acreditam que uma competência para ser considerada coletiva deve ser compartilhada entre os indivíduos, ou seja, todos seus membros devem apresentar algum domínio dessa competência, e ainda afirmam que este tipo de competência agrega valor ao trabalho e contribui para se alcançar os objetivos da empresa.

Uma empresa atacadista tradicional e madura do Triângulo Mineiro tem implementado projetos com características de ambidestria, não somente em departamentos voltados à área fim da empresa, mas também em áreas de apoio, como por exemplo a área de Recursos Humanos (RH). Cabe pontuar que Recursos Humanos não é propriamente o nome usado pela empresa, todavia para manter a confidencialidade da empresa estudada, este será o nome adotado neste trabalho. Diante do exposto, surgiu o seguinte **problema de pesquisa**: quais competências individuais e coletivas são percebidas pelo gestor e integrantes da equipe como necessárias para formação de uma equipe no Projeto RH 4.0, com características ambidestras? Para responder a esta pergunta de pesquisa, o objetivo de pesquisa foi analisar quais são as competências individuais e coletivas percebidas pelo gestor e integrantes da equipe como necessárias para formação de uma equipe que atuará no Projeto RH 4.0 com características ambidestras, em uma empresa atacadista na região do Triângulo Mineiro. Já os objetivos específicos foram: (i) caracterizar como foi constituída a estrutura do projeto RH 4.0; (ii) identificar quais foram as competências individuais e coletivas consideradas pelo gestor e membros da equipe como

necessárias para o projeto; (iii) relacionar as competências individuais e coletivas à comportamentos ambidestros demandados para a criação/manutenção de uma estrutura ambidestra.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa atacadista na região do Triângulo Mineiro, em um projeto específico denominado “RH 4.0”. A empresa estudada é tradicional e de grande porte e é referência no Brasil em seu ramo de atuação, contando com cerca de 4 mil funcionários e mais de 3 milhões de clientes, sendo um importante integrador da cadeia de consumo em diferentes segmentos. A adoção de projetos com características ambidestras chama atenção, e não está limitada as áreas fim da empresa, já com pré-disposição a ambidestria, também pode ser observada nas áreas meio como RH, que contribui indiretamente para se alcançar os objetivos definidos pela empresa frente à estratégia definida, logo pode se tornar referência para empresas com características semelhantes.

A contribuição desta pesquisa foi relacionar os constructos de capacidades dinâmicas, ambidestria organizacional e competências individuais e coletivas em uma visão que vai do microambiente (capacidades individuais e coletivas) ao macroambiente (ambidestria e capacidades dinâmicas), sendo que o microambiente dá suporte e até mesmo forma o macroambiente. E ainda, apresentar a importância da área meio na construção de um ambiente ambidestro que propicia o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Portanto contribuiu com a literatura trazendo um olhar micro para capacidades dinâmicas, ambidestria, competências individuais e coletivas, e pode ser um apoio aos gestores das empresas na identificação das competências individuais e coletivas que podem dar suporte para uma estrutura ambidestra, conforme Produto Tecnológico, que contempla como ferramenta uma entrevista com roteiro semi-estruturado e sugestão de formulário eletrônico.

Além desta introdução, a sessão 2 apresenta referencial teórico sobre capacidades dinâmicas e ambidestria, e competências individuais e coletivas na formação de equipes. A sessão 3 contém os procedimentos metodológicos, adotados neste estudo, incluindo classificação da pesquisa, coleta de dados e características da empresa em estudo. A sessão 4, a análise dos resultados, e por fim, a sessão 5, a conclusão, com o produto tecnológico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estratégia organizacional é definida com a intenção de tornar a empresa mais dinâmica, flexível e inovadora, de forma a atender as mudanças do ambiente que estão inseridas e obter vantagem competitiva. A adequação da estrutura organizacional à estratégia é muito importante, e a empresa poderá buscar por meio da ambidestria e das competências individuais e coletivas das pessoas da organização, alcançar os objetivos delineados para organização. Neste tópico serão abordados sobre: (i) capacidades dinâmicas e ambidestria, e (ii) competências individuais e coletivas no trabalho em equipe.

### 2.1 Capacidades Dinâmicas e Ambidestria

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a formulação da estratégia é um processo de concepção e busca alcançar uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas da empresa e envolve diferentes abordagens, conforme descrito nas diferentes escolas da estratégia e seus elementos. Para Porter (1991), a estratégia é dinâmica, uma vez que a empresa e o ambiente exercem um sobre o outro uma influência mútua, logo, para a empresa se manter competitiva e desenvolver diferentes capacidades dinâmicas, é necessário responder ou mesmo provocar o impulso por mudança interna. Segundo Mintzberg (2015) e Oliveira (2004), a estrutura organizacional adequada é muito importante para conceber e implementar as estratégias na empresa, inclusive Mintzberg (2015) afirma que a empresa pode alternar entre os tipos de estrutura (estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e Adhocracia) ou mesmo assumir mais de um tipo ao mesmo tempo para se adequar a estratégia.

Para Augier e Teece (2009), o sucesso da organização em uma economia competitiva, independente do seu porte, requer uma empresa com capacidade de sentir e aproveitar as oportunidades e, em seguida, transformar e reconfigurar conforme as oportunidades e as forças competitivas ditam. Tais capacidades constituem as capacidades dinâmicas, que Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) conceituam como “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente”. Teece, Pisano e Shuen (1997) ainda afirmam que a essência dessas capacidades está nos processos gerenciais e organizacionais, posições dos ativos e na trajetória da empresa.

Capacidades dinâmicas também podem ser entendidas como processos organizacionais que atendem e até mesmo criam as mudanças no ambiente. Dizem respeito às rotinas

organizacionais e estratégicas, por meio das quais as organizações alcançam novas configurações de recursos, e criam, integram, recombinaem e liberam recursos (tangíveis e intangíveis), visando novas estratégias de criação de valor, de forma a obter performance e vantagem competitiva em um ambiente dinâmico e complexo a longo prazo (AUGIER; TEECE, 2009; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TURNER; CRAWFORD, 1994; WANG; AHMED, 2007; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). A vantagem competitiva não se dá pelo simples fato da empresa ter as capacidades dinâmicas em si, já que outras empresas também poderão tê-las, mas está na configuração dos recursos que são criados visando um melhor desempenho organizacional (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

As capacidades dinâmicas são estruturadas e persistentes, e sua evolução se dá pelos mecanismos de aprendizagem: experiência acumulada, articulação do conhecimento, e processo de codificação do conhecimento das operações, rotinas. A experiência acumulada diz respeito aos aprendizados obtidos com as mudanças nas rotinas organizacionais, seja por estímulos internos e/ou externos, que podem ou não atingir o resultado desejado, servindo de referência para tomada de decisões futuras. A articulação do conhecimento consiste em obter a partir do conhecimento intrínseco das pessoas, um desempenho superior, haja vista que elas irão compartilhar e comparar as opiniões, e com isso compreender melhor a situação e tomar a melhor decisão. Já a codificação do conhecimento incide em codificar os entendimentos das implicações de desempenho de rotinas em ferramentas escritas, e tem o objetivo de compreender as ligações causais entre ação e resultado de desempenho ou mesmo direcionar a execução de tarefas. A interação entre estes mecanismos de aprendizagem, aliada à estratégia organizacional (onde está e onde deseja estar), e ainda à análise do custo-benefício, é que irão definir onde a empresa irá aplicar os investimentos de forma a obter os resultados esperados (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002).

Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) atribuem o desenvolvimento das capacidades dinâmicas não apenas ao ambiente dinâmico em si, mas também a outras variáveis, como: (i) a percepção de que a mudança do ambiente externo não está totalmente de acordo com os objetivos da empresa; (ii) aprender sobre as condições externas primeiramente e depois sobre outras coisas; e (iii) existe uma pressão interna por mudanças. Os autores ainda atribuem aos tomadores de decisão a responsabilidade por incentivar o desenvolvimento de capacidades para trabalhar com estas variáveis, de modo que devem perceber as oportunidades, e modificar rotinas e configurações existentes e tomar decisões adequadas em relação às mudanças necessárias, o que é corroborado por Augier e Teece (2009).

Segundo Teece (2007, p. 1319), os microfundamentos da capacidade dinâmica podem ser divididos em:

1. Perceber e moldar oportunidades e ameaças;
2. Aproveitar oportunidades;
3. Manter a capacidade por meio do aprimoramento, combinação, proteção, e quanto necessário, reconfiguração do ativos intangíveis e tangíveis da empresa.

Para Wang e Ahmed (2007), o desenvolvimento de uma capacidade está relacionado a estratégia da empresa e classificam capacidades dinâmicas em três tipos:

1. Capacidade Adaptativa: capacidade de se adaptar em tempo hábil por meio da flexibilidade e alinhamento de recursos, visando a adaptação às mudanças ambientais. Seu foco é alinhar fatores internos com fatores ambientais.
2. Capacidade de Absorção: consiste em a partir de informações externas, a empresa assimilar e aplicar internamente. Zahra e George (2002), consideram que ela é multidimensional e apresenta quatro componentes: conhecimento adquirido, assimilação, transformação e *exploitation*.
3. Capacidade Inovadora: consiste em desenvolver novos produtos/serviços e/ou mercados através de um alinhamento orientado para inovação estratégica, com comportamentos e processos inovadores.

Segundo March (1991), O'Reilly e Tushman (2007) e Tushman (2017), as capacidades dinâmicas permitem a sobrevivência da empresa, e uma de suas raízes é a ambidestria, que permitirá à organização competir em mercados maduros e emergentes.

Ambidestria é a capacidade de um indivíduo apresentar domínio de bilateralidade, o exemplo mais comum é o uso das duas mãos para o desempenho de uma atividade onde a maioria utiliza somente a mão direita. No meio organizacional, essa terminologia foi utilizada pela primeira vez por Duncan (1976), de forma metafórica, se referindo a capacidade da empresa de trabalhar simultaneamente *exploration* e *exploitation* (SIMSEK, 2009; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018). *Exploration* consiste em buscar por inovações, novas alternativas, flexibilidade, variabilidade e experimentações. Está associada à uma estrutura mais orgânica, sistemas mais flexíveis, autonomia, mercados e tecnologias emergentes, e seus resultados geralmente são incertos e percebidos a longo prazo. Já *Exploitation* consiste na eficiência, aprimoramento e à extensão das competências, tecnologias e paradigmas já existentes. Está associada à uma estrutura mais mecanicista, sistemas mais robustos, dependência, rotinização, controle e burocracia, mercados mais estáveis, e seus resultados são previsíveis e tem efeito no curto prazo (HE; WONG, 2004; MARCH, 1991;

MARTINS *et al.*, 2014; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018). Outros autores, não restringem o entendimento sobre ambidestria ao *exploration* e *exploitation*, como Venkatraman, Lee e Iyer (2007) que entendem que ambidestria é a capacidade da empresa de gerenciar contradições e múltiplas tensões ao lidar com o presente e o futuro, eficiência e eficácia, alinhamento e adaptação e otimização e inovação, e Birkinshaw e Gupta (2013) que veem a ambidestria como forma de enfrentar os desafios que as organizações enfrentam ao gerenciar simultaneamente dois objetivos contraditórios.

Levinthal e March (1993), March (1991) e Simsek, Heavey, Veiga e Souder (2009) consideram os componentes da ambidestria - *exploration* e *exploitation* – como *trade-off*, uma vez que concorrem aos escassos recursos da organização e exigem gerenciamentos diferentes. Esta condição de decisão complexa é trabalhada por O'Reilly e Tushman (2007) e Tushman (2017) que consideram que *exploration* reduz a velocidade com que as competências existentes são melhoradas e refinadas, e que a *exploitation* promove uma inércia estrutural e reduz a capacidade de adaptação da empresa a ambientes futuros e novas oportunidades, o que pode levar a empresa a obsolescência.

Divergindo desta visão de *trade-off*, He e Wong (2004), Holmqvist (2004), Ichijo (2002), Knott (2002), Lavie, Stettner e Tushman (2010), Simsek (2009) e Tushman e O'Reilly III (1996), ao abordarem o tema, consideram a *exploration* e a *exploitation* complementares. Tushman e O'Reilly (1996) consideram que uma organização competitiva precisa de alinhamento e adequação entre estratégia, estrutura, cultura e processos, e simultaneamente estar preparada para revoluções inevitáveis advindas de mudanças ambientais disruptivas, sejam elas impulsionadas pela tecnologia, concorrentes, agentes regulatórios, questões econômicas e/ou políticas. São necessários organização e habilidade para competir em um mercado maduro, em que custo, eficiência e aumento da inovação são fundamentais, e ainda desenvolver novos produtos/serviços em que inovação radical, velocidade e flexibilidade são essenciais. Tushman e O'Reilly (1996) ainda afirmam que a ambidestria permite a organização maiores lucros e sobrevivência.

Knott (2002) evidencia a complementariedade entre *exploration* e *exploitation* no desenvolvimento de produtos, e Ichijo (2002) mostra que *exploration* e *exploitation* são indispensáveis para crescimento da vantagem competitiva da empresa. Holmqvist (2004) demonstra a complementariedade entre os elementos da ambidestria no que tange à aprendizagem organizacional dentro e entre organizações. Na mesma linha, Simsek (2009), apesar do entendimento de que estes conceitos são concorrentes e que requerem condições diferentes (pessoas, processos, estrutura, rotinas e cultura), aponta que a combinação delas de

forma simultânea, apesar de desafiadora, é necessária para manter a vantagem competitiva e perenidade da empresa, o intuito é maximizar a obtenção de ambas. Por fim, Lavie, Stettner e Tushman (2010) afirmam que é possível seguir simultaneamente a *exploration* e a *exploitation*, e para isso são necessárias estruturas organizacionais com forte integração da equipe.

No que diz respeito às dimensões da ambidestria, Simsek *et al.* (2009), classificaram-nas em: (i) temporal – que é dividida em simultânea ou sequencial e (ii) estrutural – que é dividida em independente ou interdependente, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Dimensões da ambidestria organizacional

		Dimensão Estrutural	
		Independente	Interdependente
Dimensão Temporal	Simultânea	Harmônica	Parcial
	Sequencial	Cíclica	Recíproca

Fonte: Adaptado de Simsek *et al.* (2009, p. 868).

Segundo Simsek *et al.* (2009), a **dimensão temporal** é fruto da avaliação da capacidade da organização em dar suporte para a busca de *exploration* e de *exploitation* no tempo, podendo ser simultânea ou sequencial e com a possibilidade de haver a troca entre estes elementos em diferentes pontos no tempo de implementação. Já a **dimensão estrutural** irá aferir se a organização considera a implementação da ambidestria tendo por princípio a estrutura já existente ou ter estruturas independentes, isto é, se a *exploration* e a *exploitation* são promovidas na mesma unidade organizacional, é considerada independente, mas se são promovidas em duas ou mais unidades separadas, é considerada interdependente. Simsek *et al.* (2009), por meio da justaposição destas duas dimensões - temporal e estrutural, atribuíram quatro tipos de processos de implementação da ambidestria e suas respectivas tipificações: harmônica, cíclica, parcial e recíproca.

A **ambidestria harmônica** busca simultaneamente tanto a *exploration* como a *exploitation* dentro de uma única unidade organizacional. Sua fundamentação remete a estudos sobre contexto organizacional, cultura e comportamento. Segundo Gibson e Birkinshaw (2004),



o contexto organizacional manifesta a cultura organizacional, a qual define os sistemas, processos e crenças que moldam os comportamentos dos indivíduos, e estes por sua vez definem como dividir o tempo entre as demandas conflitantes de *exploration* e *exploitation*. Já Adler, Goldoftas e Levine (1999) enfatizaram práticas e rotinas que promovem a ambidestria, e Guttel e Konlechner (2007) atribuíram as rotinas de reflexão sistemática, regulação de conflitos e integração como contribuintes à ambidestria. Além disso, Bierly e Daly (2007) destacaram o sistema organizacional baseado em estruturas de equipe e práticas em recursos humanos como forma de buscar a ambidestria, e Raisch e Birkinshaw (2008) atribuíram destaque aos líderes como incentivadores à ambidestria.

A **ambidestria cíclica** diz respeito à alternância entre curtos períodos de *exploration* e longos períodos de *exploitation* na mesma unidade organizacional, e está baseada na literatura de equilíbrio pontuado (GERSICK, 1991). Rothaermel e Deeds (2004) evidenciaram essa oscilação em seus estudos, e Gupta, Smith e Shalley (2006) mencionaram que essa dinâmica de oscilação permitem combinações alternativas que trazem melhor gestão de recursos, além de reduzir as restrições administrativas que teriam decorrentes da aplicação de *exploration* e de *exploitation* ao mesmo tempo. Adicionalmente, a alternância facilita a especialização entre *exploration* e *exploitation*. Raisch (2006), que também nomearam este processo como ciclismo, evidenciaram que ele promove mudanças na estrutura, rotinas, práticas e procedimentos, estilos e sistemas de recompensa e controle, além da alocação de recursos. Estabeleceram ainda meios de gerenciar conflitos, manter as relações interpessoais eficazes e o desenvolvimento de regras de processamento. A inovação tecnológica é um fator relevante que influencia esta mudança entre *exploration* e *exploitation*, e esta mudança pode gerar conflitos de papéis entre gestores, o que deve ser minimizado de forma adequada e contundente, pois as consequências destes conflitos em um processo cíclico tendem a se perpetuar, se não forem extirpados. Trabalhar os princípios e elementos facilitadores e de compreensão da comunicação entre os gestores contribui no sentido de minimizar ou até coibir os jogos de poder e desgastes provocados pelos conflitos. Além disso, a prática de recursos humanos com ênfase na inovação, trabalho em equipe e flexibilidade também são facilitadores, e isto só se dá por meio de uma equipe com níveis de competência superior (BIERLY; DALY, 2007; SIMSEK *et al.*, 2009). Estudos empíricos evidenciaram as possibilidades e ganhos no uso deste tipo de ambidestria, como Winter e Szulanski (2001), Burgelman (2002), Rothaermel e Deeds (2004) e Venkatraman, Lee e Iyer (2007).

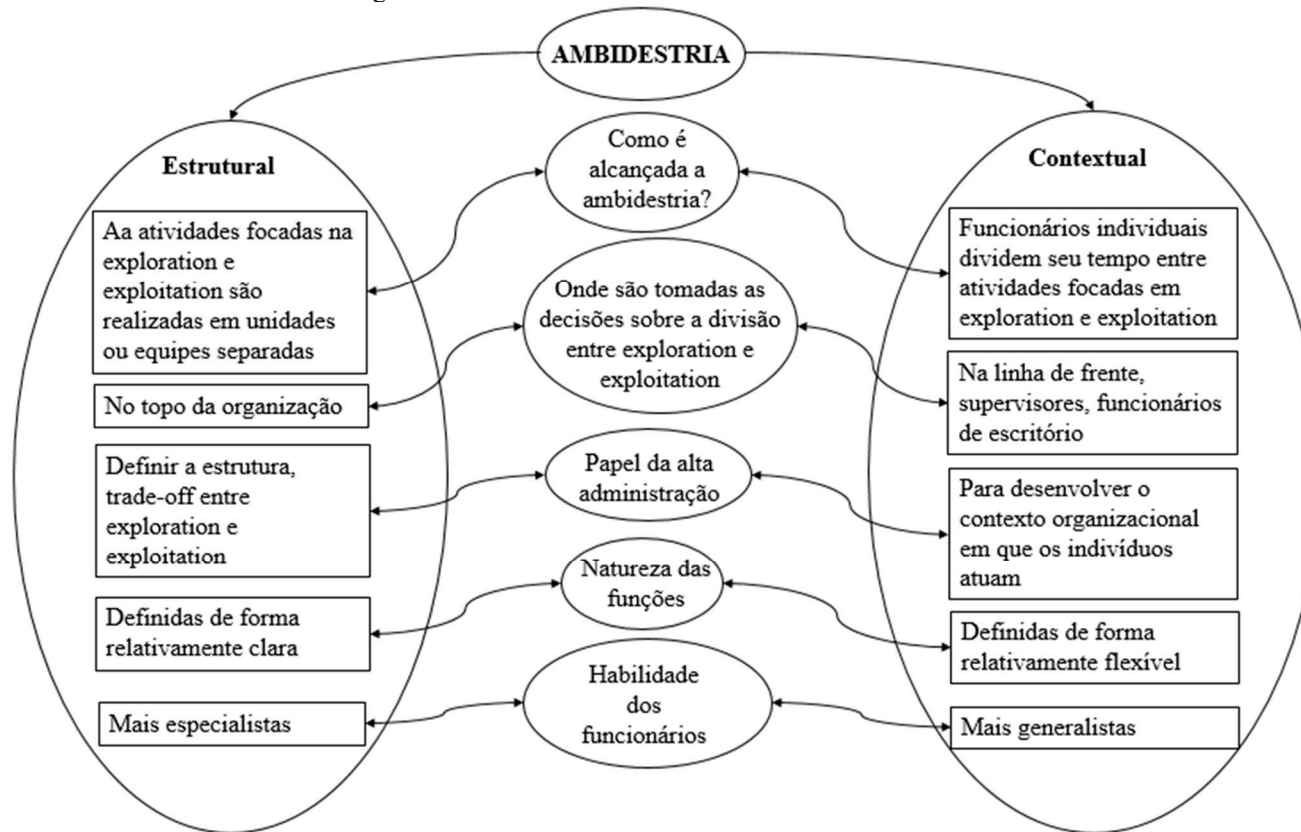
A **ambidestria parcial** consiste em aplicar simultaneamente a *exploration* e a *exploitation* em organizações interdependentes, cada qual com sua própria estratégia, estrutura,

cultura e sistemas (BENNER; TUSHMAN, 2003). Apesar de separadas, devem ser sincronizadas como forma de obter a ambidestria, daí a importância dos gestores para que se alcançar os resultados esperados (O'REILLY; TUSHMAN, 2007; TUSHMAN; O'REILLY, 1996, 1997). Na literatura este tipo de ambidestria tem sido evidenciado no campo do *design* organizacional, onde é associada a inovação e aos resultados financeiros. Estudos como de Lavie e Rosenkopf (2006), Lin, Yang e Demirkan (2007) e Tiwana (2008) apresentaram evidências de que este tipo de ambidestria também pode ser observado em unidades separadas, e não somente em uma unidade específica, e para isto são necessários: visão compartilhada, coordenação da equipe de gerenciamento sênior e sistemas para integração de conhecimento (JANSEN; GEORGE; BOSCH; VOLBERDA, 2008; LUBATKIN; SIMSEK; LING; VEIGA, 2006; O'REILLY; TUSHMAN, 2004, 2007; SMITH; TUSHMAN, 2005; TIWANA, 2008; TIWANA; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2007).

A **ambidestria recíproca** é a busca sequencial de *exploration* e de *exploitation* em mais de uma organização que apresentam fluxos complementares, isto é, pode ocorrer dentro da empresa e entre empresas. Este tipo de ambidestria requer troca de informações, resolução colaborativa de problemas, tomada de decisão conjunta e fluxo de recursos entre os gestores de diferentes unidades responsáveis por *exploration* e *exploitation*. Autores como Holmqvist (2004), Lavie e Rosenkopf (2006), Lin, Yang e Demirkan (2007) e Tiwana (2008) evidenciaram este tipo de ambidestria.

Outra abordagem para a ambidestria, a classifica em **ambidestria estrutural** e **ambidestria contextual**, e leva em consideração os métodos, práticas e processos para se atingi-la. Apesar de divergentes, Birkinshaw e Gibson (2004) entendem que esta abordagem é melhor quando vistas de forma complementar, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 - Ambidestria Estrutural x Ambidestria Contextual



Fonte: Elaborado pela autora com base em Birkinshaw e Gibson (2004).

A **ambidestria estrutural** consiste em criar estruturas separadas para diferentes tipos de atividades, qual seja, uma voltada ao *exploration* e outra ao *exploitation*, apresentando competências, procedimentos, contextos, sistemas, incentivos, processos, regras administrativas e culturas distintas para cada unidade. A justificativa para esta separação é que elas são diferentes e não podem coexistir, todavia um ponto de atenção é que esta divisão pode levar ao isolamento entre as unidades, impedindo de se alcançar os objetivos do negócio principal, portanto compete ao gestor gerenciar e buscar equilibrar essas contradições para se alcançar à ambidestria e os resultados esperados (BENNER; TUSHMAN, 2003; BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; SIMSEK, 2009; TUSHMAN, 2017). Segundo Birkinshaw e Gibson (2004), várias empresas experimentaram este tipo de ambidestria, algumas atribuíram atividades e pessoas específicas para desempenhá-las durante um prazo determinado, outras já direcionaram pessoas específicas por tipo de atividade. Observa-se que o gestor tem um papel importante nesta divisão, pois é ele quem direciona as atividades, tempo e pessoas que irão desempenhá-la, sendo uma decisão de cima para baixo (*top-down*).

Já a **ambidestria contextual** apresenta uma característica multidimensional e avalia a ambidestria em um prisma mais comportamental, relacionado ao indivíduo e ao contexto que ele está inserido. Neste caso, a empresa apresenta sistemas e estrutura mais flexíveis, e o funcionário possui autonomia para a partir do contexto vivenciado - conjunto invisível de estímulos e pressões que levam as pessoas a agir de determinada maneira -, gerenciar seu tempo nas atividades de *exploration* e de *exploitation*, conforme entender ser mais adequado em seu dia-a-dia. Neste tipo de ambidestria, o gestor tem um importante papel de promover os contextos que levarão os indivíduos a agirem da maneira desejada, e o fazem por meio de processos, sistemas, incentivos e controles (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

No que diz respeito ao **contexto ambidestro**, Ghoshal e Bartlett (1994) consideram quatro atributos que definem e caracterizam este contexto organizacional: (i) disciplina; (ii) flexibilidade, (iii) apoio e (iv) confiança. Birkinshaw e Gibson (2004) criaram duas dimensões do contexto organizacional ao combinarem esses atributos: gestão de desempenho e apoio social. A gestão de desempenho combina flexibilidade e disciplina e preocupa-se em estimular as pessoas a entregarem resultados de alta qualidade e torná-las responsável por suas ações. Já o apoio social, combina apoio e confiança, e preocupa-se em oferecer as pessoas, a segurança e atitude que precisam para seu desempenho. Ainda segundo Birkinshaw e Gibson (2004), a combinação dessas dimensões, que são igualmente importantes e complementares para que se fomente e crie um contexto organizacional de alto desempenho, é que dará origem a uma verdadeira organização ambidestra.

Como já mencionado anteriormente, os **gestores** apresentam um papel importante para garantir que se obtenha a ambidestria na empresa, e para isto a organização deverá apresentar capacidade de *exploitation* e de *exploration*, e uma liderança com flexibilidade cognitiva e comportamental para estabelecer e incentivar ambos. Logo, o gestor deverá apresentar capacidade de detecção, apreensão e reconfiguração. A detecção requer perceber as ameaças e oportunidades, formular estratégias associado à variação, equilíbrio entre centralizar e descentralizar o controle, cultura aberta que incentiva o debate, comprometimento dos líderes incentivando a visão do longo prazo e promovendo a exploração. Apreensão está relacionada a habilidade do gestor em ter visão e execução estratégica, atribuir o recurso certo no tempo certo. Por fim, a reconfiguração consiste em realocar recursos de negócios maduros em direção a oportunidades de crescimento emergentes (O'REILLY; TUSHMAN, 2007). Segundo Jansen *et al.* (2008), gestores que criam fortes relacionamentos sociais com os colegas de trabalho aumentam a capacidade da empresa de se tornar contextualmente ambidestra.

Em uma perspectiva mais individual, no que diz respeito ao **comportamento dos indivíduos**, Birkinshaw e Gibson (2004) identificaram quatro comportamentos de indivíduos ambidestros:

- a) Iniciativa e atenção as oportunidades: estar atento as oportunidades e buscar soluções para atender à necessidade verificada;
- b) Cooperação, buscam combinar seus esforços com outros: age proativamente buscando por meio da cooperação e troca de experiências com outros profissionais, a solução para o problema identificado;
- c) Sempre busca construir vínculos internos: buscar apoio e parceria interna;
- d) Multitarefa: assumem mais de uma função e fica confortável com esta situação.

Segundo Beckman (2006), as características individuais da equipe podem influenciar significativamente a *exploration* e a *exploitation* e, conseqüentemente, a ambidestria da organização. O contexto organizacional pode ser um facilitador ou não ao comportamento dos indivíduos. O autor atribui como comportamentos comuns em profissionais ambidestros: agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização; estar sempre motivados e informados, e agir espontaneamente e com autonomia; encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio. Fiset e Dostaler (2013) identificaram que as organizações não se tornam mais ambidestras devido uma abordagem *top-down* (de cima para baixo), como nos estudos de O'Reilly e Tushman (2004). Os autores afirmaram que o funcionário individualmente, independente de seu cargo, pode

desempenhar um papel instrumental no desenvolvimento de novos resultados para equipe ou organização.

## 2.2 Competências individuais e coletivas no trabalho em equipe

McClelland (1973) definiu **competência** como um conjunto de aptidões, habilidades e conhecimentos que justificam um alto desempenho. **Aptidões** são talentos naturais do indivíduo que podem ser aprimorados. **Habilidades** são as demonstrações do talento na prática. E **conhecimentos** dizem respeito ao que se precisa saber para o desenvolvimento de uma tarefa. Para Fleury e Fleury (2001), competência é o conjunto de recursos que o indivíduo possui, os quais devem estar alinhados às necessidades do cargo que ocupa, de modo a desempenhar com eficiência determinado papel, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Já Sefiani *et al.* (2012, p. 265) definiram competência como “a habilidade de um ator (indivíduo ou grupo) de agir e reagir com a relevância requerida para desempenhar um conjunto de atividades em situações diversas para determinado tipo de trabalho”.

Os elementos que Fleury e Fleury (2001) e Leme (2005) apresentaram como fundamentais para a competência foram:

- a) **Conhecimento:** base adquirida ao longo do tempo por meio de diferentes recursos, como estudo formal, treinamento, leitura ou mesmo observação (RABAGLIO, 2001). Segundo Costa *et al.* (2020), este conhecimento é capaz de influenciar a cultura do indivíduo e modificar o seu comportamento pessoal e profissional. Davenport e Prusak (1998) classificaram o conhecimento em conhecimento tácito, aquele que se origina a partir da experiência, e conhecimento explícito, aquele adquirido da educação formal.
- b) **Habilidade:** capacidade de realizar determinada atividade (física ou mental) a partir do conhecimento adquirido, ou seja, é o saber fazer a partir do conhecimento. Desenvolve-se pela prática, tempo e experiência de execução (COSTA *et al.*, 2020; RABAGLIO, 2001).
- c) **Atitude:** comportamentos do indivíduo diante de situações e tarefas do dia-a-dia. Refere-se a vontade do indivíduo para agir e varia a depender do estímulo, pois requer uma escolha pessoal (COSTA *et al.*, 2020; GAGNÉ; BRIGGS; WAGER, 1988; RABAGLIO, 2001).

Fleury e Fleury (2001) afirmaram que as competências estão associadas a um contexto e só existem quando comunicadas e utilizadas. De modo similar, Amaro (2008) afirmou que a

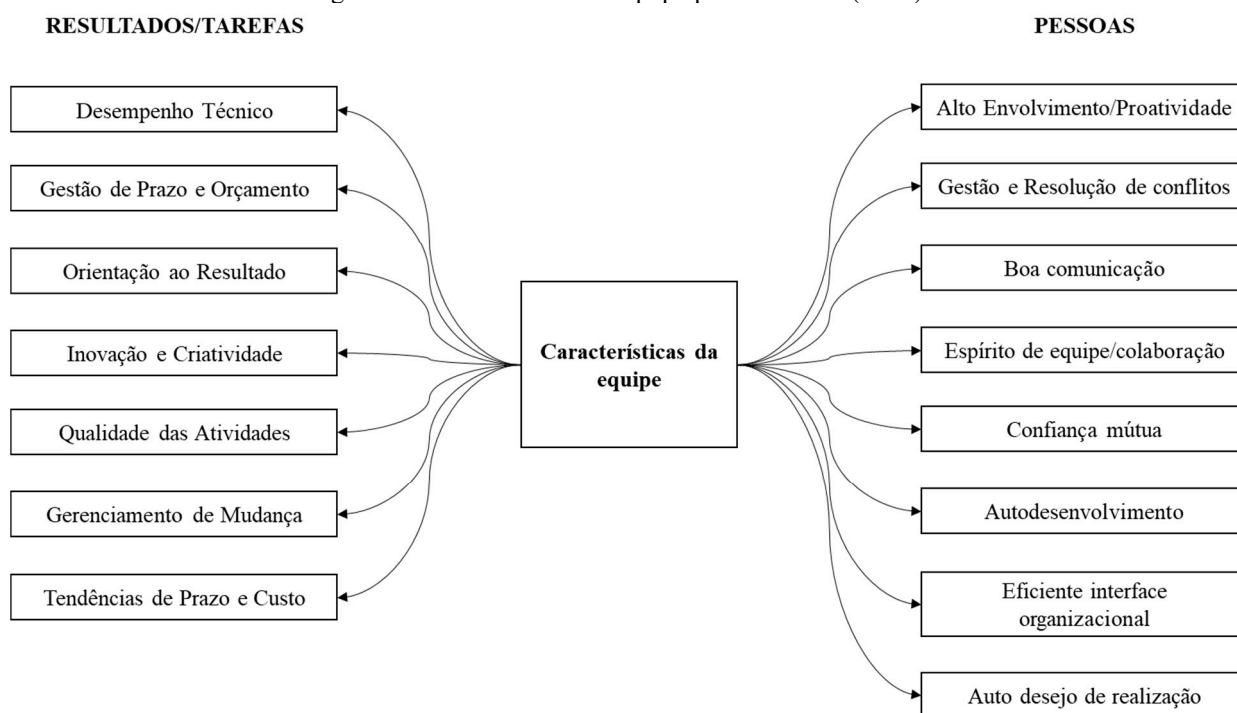
existência da competência está associada a colocar em prática as experiências e conhecimentos adquiridos ao longo da vida do trabalhador. Zarifian (2008) concordou com a associação da competência com o contexto, e atribuiu uma característica dinâmica à competência, logo entende que a avaliação da competência não deve ficar restrita apenas a análise do indivíduo (conhecimento do indivíduo e as atividades que ele executa), mas deve considerar também o processo de seu desenvolvimento e os resultados alcançados. Considerando ainda esta perspectiva dinâmica da competência, Fleury e Fleury (2001) e Le Boterf (2003) afirmaram que a formação da competência pode ser atribuída a três eixos: o indivíduo, a formação educacional e a experiência profissional.

Dutra (2004) analisou a competência incluindo o espaço ocupacional que as pessoas estão inseridas, espaço este que permite o indivíduo ampliar suas atribuições e responsabilidades considerando as necessidades da empresa, e ainda utilizar as competências necessárias para articular, mobilizar e integrar conhecimentos, habilidades e atitudes. Alguns elementos precedentes, como instabilidade, complexidade e ambiente mutável, bem como os elementos procedentes avaliação, validação e conceito de entrega, contribuem neste processo evolutivo e dinâmico das competências.

Para Thamhain (1993), a formação da equipe é um processo que une um conjunto de pessoas com diferentes necessidades, habilidades e inteligências e as transformam em uma unidade de trabalho eficaz e integrada. Puentes-Palacios e Brito (2017) afirmaram que a equipe de trabalho é formada por um conjunto de pessoas, no mínimo três, que apresentam tarefas e resultados interdependentes, e que devem trabalhar e se esforçar para atingir um objetivo comum, sendo necessário para isto compartilhar informações e agir de modo coordenado e cooperativo para serem efetivos.

Segundo Thamhain (1993), as características da equipe necessárias para que haja um bom desempenho no projeto estão apresentadas na Figura 3:

Figura 3 - Características da equipe por Thamhain (1993)



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Thamhain (1993).

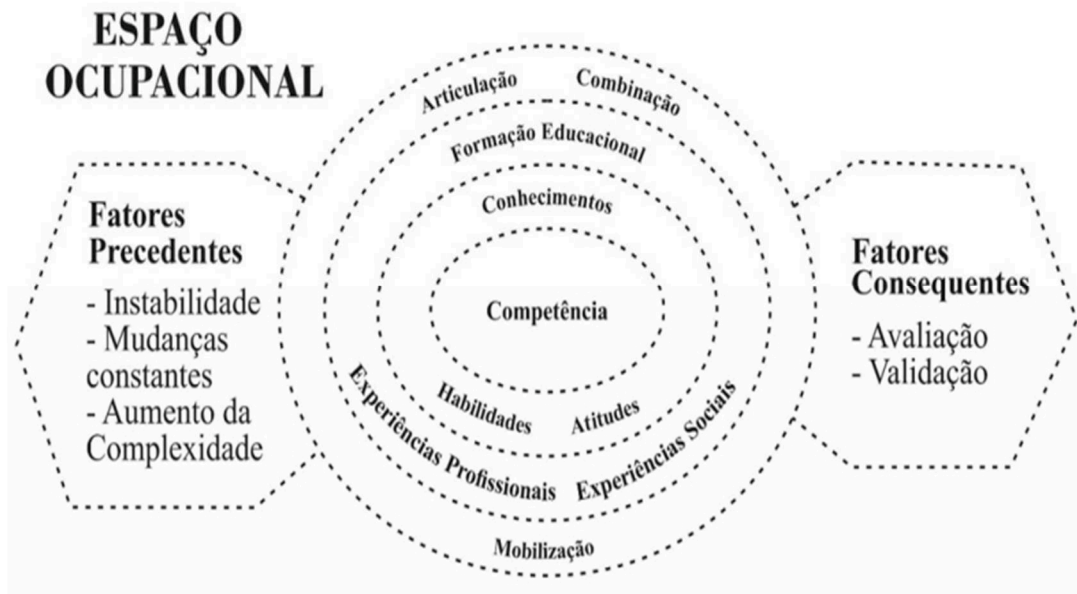
Rabechini Junior e Carvalho (2003) afirmaram que o desenvolvimento e as competências no campo do indivíduo e da organização permitem alcançar resultados cada vez mais significativos no mercado competitivo, sendo necessário um alinhamento entre as necessidades gerenciais e as competências das equipes de projeto.

No que tange às equipes de projeto, as empresas tem adotado processos novos de gestão de pessoas, formação de equipes e atribuição de papéis e responsabilidades entre os profissionais, visando melhores resultados. Inclusive um novo modelo de equipe - *squad* - tem surgido em gerenciamento de projetos, e consiste em uma equipe *cross*-funcional com autonomia para definir prioridades no projeto, sem perder alinhamento à estratégia e objetivos da empresa. A *squad* é formada por um grupo de 3 a 10 pessoas com características complementares e adaptativas e traz velocidade devido autonomia da equipe para tomada de decisão e comunicação mais eficiente e constante, por conseguinte ainda reduz desperdício, tempo de inatividade das pessoas, melhora o clima organizacional, aumenta produtividade, agiliza os processos e aumenta interação. A *squad* demanda por esforços individuais e coletivos e estão calcados nas competências individuais de seus membros (GONÇALVES *et al.*, 2020; ROTTA; RADOS; TRIERWEILLER; SILVA, 2015).

A Figura 4 apresenta um resumo dos elementos constituintes e transformadores que trazem a dinamicidade à competência individual, e foi proposto por Bündchen, Rossetto e Silva (2011):



Figura 4 – Moldura dinâmica da competência individual



Fonte: Bündchen, Rossetto e Silva (2011, p. 402).

Dada a complexidade quando o assunto é competência individual, vários autores sugeriram modelos, categorias e formas de classificação diferentes, visando compreender melhor o assunto e sua utilização (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011; MINTZBERG; WATERS, 1985). Para Fleury e Fleury (2001), por exemplo, a competência individual está associada à alguns verbos, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Competências individuais Fleury e Fleury (2001)

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Saber empreender, assumir riscos Comprometer-se
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Já Sant'Anna (2002) apresentou quinze competências individuais requeridas aos profissionais para lidar com o contexto atual das organizações, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Competências individuais Sant’Anna (2002)

1) Aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
2) Trabalhar em equipes
3) Comprometer-se com os objetivos da organização
4) Comunicação
5) Lidar com incertezas e ambiguidades
6) Inovação
7) Relacionamento interpessoal
8) Empreendedora
9) Gerar resultados efetivos
10) Lidar com situações novas e inusitadas
11) Criatividade
12) Visão de mundo ampla e global
13) Domínio de novos conhecimentos técnicos associados à função ocupada
14) Iniciativa de ação e decisão
15) Autocontrole emocional

Fonte: Adaptado de Sant’Anna (2002).

Ubeda, Santos e Nagano (2017), analisando a contribuição das competências individuais para a gestão da inovação, dividiram as competências individuais em quatro elementos, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Competências individuais Ubeda, Santos e Nagano (2017)

Elementos	Competência Individual	Descrição
<b>Conhecimento</b>	Conhecimento prospectivo	Visualizar exigências e necessidades futuras de produtos e serviços
	Conhecimento técnico	Deter conhecimentos técnicos específicos para o desenvolvimento de projetos de pesquisa
	Conhecimento para diagnóstico	Ter capacidade de quebrar paradigmas limitadores, identificando oportunidades de melhorias
<b>Resultados</b>	Geração de ideias	Ter capacidade de considerar ideias para o alcance dos resultados esperados
	Experiências e Expectativas	Combinar diferentes experiências e perspectivas dos empregados nos processos de trabalho
	Gestão do desempenho	Monitorar o alcance dos objetivos das atividades de inovação descritos no plano estratégico da empresa
<b>Habilidades</b>	Visão integrada de processos	Identificar os pontos de interseção entre os projetos de pesquisa ou processos em que atua
	Utilização de informações técnicas	Priorizar ações que promovam respostas às necessidades organizacionais, buscando a solução de problemas
	Comunicação eficaz	Ter capacidade de expressar opiniões e informações de modo claro, lógico e objetivo
<b>Atitudes</b>	Liderança	Priorizar a sinergia do grupo nos processos de trabalho, evitando o trabalho competitivo entre as pessoas
	Trabalho em equipe	Compartilhar conhecimentos com a equipe de trabalho
	Participação	Participar de decisões importantes nos projetos de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora com base em Ubeda, Santos e Nagano (2017, p. 598).

Na literatura, existem estudos que atribuem as competências individuais aos gestores de empresas, como Boyatzis (1982), Bündchen, Rossetto e Silva (2011), Costa *et al.* (2020) e Le Boterf (1999). Boyatzis (1982) apresentou um modelo com seis categorias e 21 competências individuais que direcionam à criação de um perfil ideal de gestor, conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Competências individuais para o gestor

<b>Categoria</b>	<b>Atributo</b>
<b>Metas e gestão pela ação</b>	Orientação eficiente Produtividade Diagnóstico e uso de conceitos Preocupação com impactos (proativo)
<b>Liderança</b>	Autoconfiança Uso de apresentações orais Pensamento lógico Conceitualização
<b>Recursos Humanos</b>	Uso de poder socializado Otimismo Gestão de grupo Autoavaliação e senso crítico
<b>Direção de subordinados</b>	Desenvolvimento de outras pessoas Uso de poder unilateral Espontaneidade
<b>Foco em outros clusters</b>	Autocontrole Objetividade perceptual Adaptabilidade Preocupação com relacionamentos próximos
<b>Conhecimentos especializados</b>	Memória Conhecimento especializado

Fonte: Elaborado pela autora com base em Boyatzis (1982).

Le Boterf (1999) evidenciou cinco competências gerenciais indispensáveis ao profissional em uma situação profissional complexa, conforme Quadro 5. Como se observa as competências foram apresentadas em verbos, o que também foi identificado nos estudos de Fleury e Fleury (2001).

Quadro 5 – Competências Gerenciais Le Boterf (1999)

<b>Competência Gerencial</b>	<b>Descrição</b>
Saber agir com pertinência	Tomar iniciativas e decisões, negociar, fazer escolhas, aceitar riscos, reagir às eventualidades e aos problemas, inovar e assumir responsabilidades e antecipar incidentes
Saber mobilizar em um contexto	Ter o domínio de uma técnica e saber colocá-la em prática num contexto de competitividade
Saber combinar	Diante de um problema para resolver ou de um projeto para realizar, deve-se construir uma arquitetura cognitiva particular da competência, em uma combinação de múltiplos ingredientes
Saber transpor	Não se limitar a repetir. Aprender a reconhecer problemas de acordo com o contexto, não somente resolver um problema em particular, mas várias categorias de problemas
Saber aprender e saber aprender a aprender	Fazer de sua prática profissional uma oportunidade de criação do saber

Fonte: Elaborado pela autora com base em Le Boterf (1999).

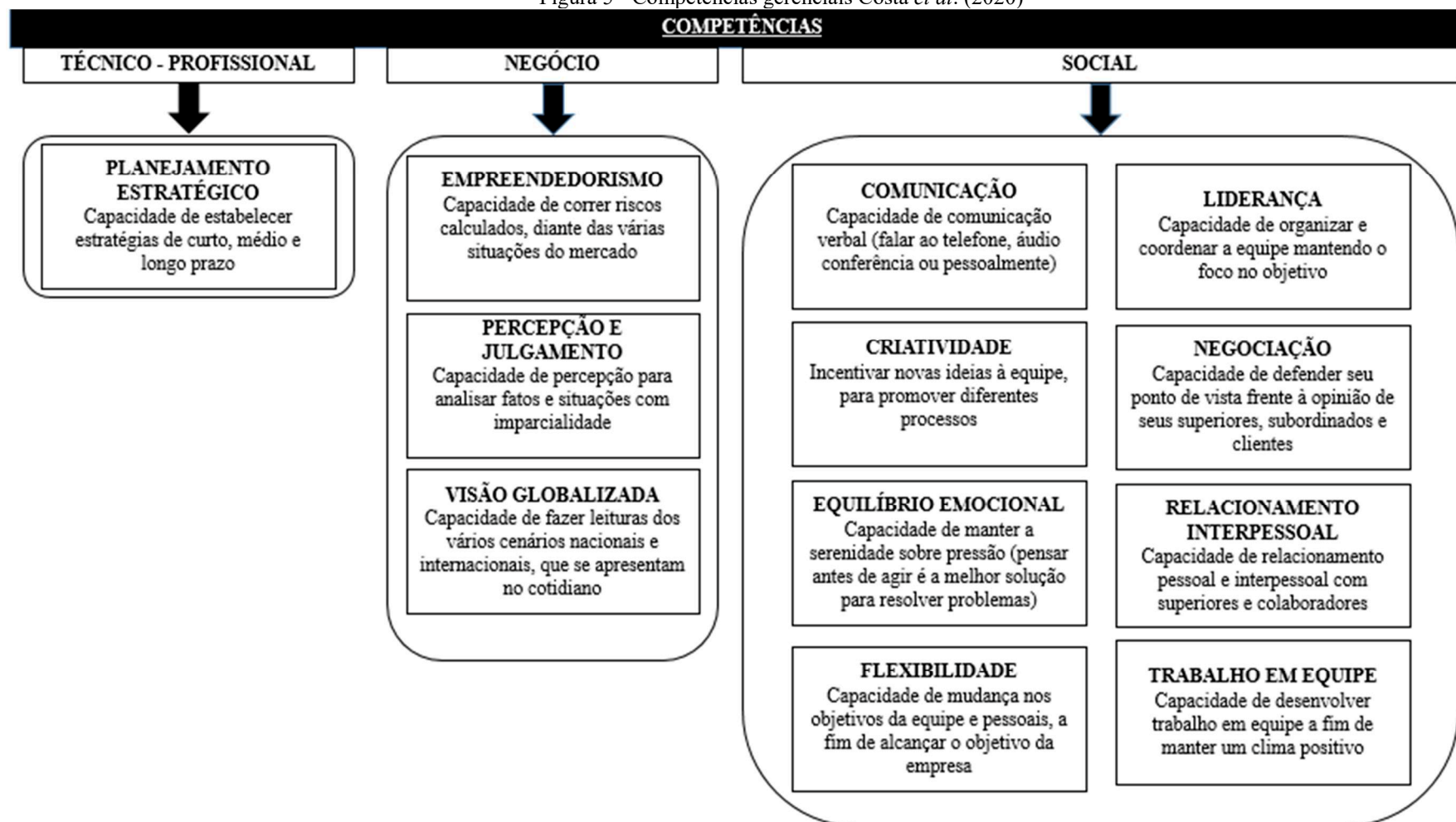
Bündchen, Rossetto e Silva (2011), considerando as categorias sugeridas por Fleury e Fleury (2001), apresentaram as competências gerenciais, conforme Quadro 6, e identificaram que o aspecto social é considerado pelas instituições financeiras como mais relevante do que as competências técnico-profissional e de negócio.

Quadro 6 – Competências gerenciais de Bündchen, Rossetto e Silva (2011)

<b>Competência Gerencial</b>	<b>Descrição</b>
<b>Técnico-Profissional</b> Necessária para a execução técnica de certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Utilizar técnicas de planejamento estratégico</li> <li>b) Monitorar a qualidade e o andamento dos serviços</li> <li>c) Conhecer técnicas de negociação</li> <li>d) Gerenciar conflitos</li> <li>e) Fazer escolhas a partir de recursos escassos</li> <li>f) Delegar atividades de trabalho</li> <li>g) Conhecer os produtos e serviços do banco</li> <li>h) Acionar pessoalmente rotinas e processos operacionais</li> <li>i) Utilizar método para conduzir reuniões de trabalho</li> </ul>
<b>Negócio</b> Relacionada à compreensão do negócio, seus objetivos e sua relação com o mercado, clientes e concorrentes, assim como com o ambiente político e social	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Compreender como a agência interage com os clientes</li> <li>b) Manter-se atento às oportunidades negociais</li> <li>c) Focalizar a atenção nos resultados financeiros</li> <li>d) Desenvolver uma rede de informações estratégicas</li> <li>e) Procurar informações em várias fontes</li> <li>f) Orientar as ações pelas necessidades dos clientes</li> <li>g) Estabelecer parcerias com os clientes</li> <li>h) Integrar-se e participar dos eventos na comunidade (cidade)</li> <li>i) Pesquisas sobre os costumes e tradições que afetam a comunidade e os clientes</li> </ul>
<b>Social</b> Necessárias para interagir com pessoas, como por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Suportar pressões e adaptar-se a situações e contextos variados</li> <li>b) Investir no fortalecimento da equipe</li> <li>c) Tornar claros para a equipe os objetivos a serem atingidos</li> <li>d) Adaptar a linguagem a situação e ao ouvinte</li> <li>e) Ouvir os interlocutores com atenção</li> <li>f) Manter as pessoas informadas sobre planos e processos</li> <li>g) Comunicar-se de modo a gerar entusiasmo</li> <li>h) Apresentar-se positivamente (estado de espírito)</li> <li>i) Desenvolver relacionamentos com clientes e colegas</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Bündchen, Rossetto e Silva (2011) e Fleury e Fleury (2001).

Costa *et al.* (2020), assim como Bündchen, Rossetto e Silva (2011), também encontraram uma importância maior da competência social às competências técnico-profissional e negócios, e atribuíram este achado às atividades do cargo estudado. Costa *et al.* (2020) classificaram doze competências gerenciais, utilizando a categorização proposta por Fleury e Fleury (2001), conforme Figura 5, e ainda identificaram as competências gerenciais consideradas como mais importantes pelos gerentes de instituições financeiras e as de maior domínio por eles, recebendo destaque em negrito aquelas que estão na mesma ordem, conforme Quadro 7.

Figura 5 - Competências gerenciais Costa *et al.* (2020)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Costa *et al.* (2020).

Quadro 7 – Importância e domínio das competências dos gestores

Ordem	Importância das competências pelo gestor	Domínio da competência pelo gestor
1	<b>Liderança</b>	<b>Liderança</b>
2	<b>Relacionamento interpessoal</b>	<b>Relacionamento interpessoal</b>
3	<b>Trabalho em equipe</b>	<b>Trabalho em equipe</b>
4	Equilíbrio emocional	Negociação
5	Planejamento estratégico	Equilíbrio emocional
6	Flexibilidade	Planejamento estratégico
7	<b>Criatividade</b>	<b>Criatividade</b>
8	Comunicação	Percepção e Julgamento
9	Negociação	Flexibilidade
10	Empreendedorismo	Comunicação
11	Percepção e Julgamento	Empreendedorismo
12	<b>Visão Globalizada</b>	<b>Visão Globalizada</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base em Costa *et al.* (2020).

Para Gonçalves *et al.* (2020), as competências requeridas em equipes de projeto dependem de fatores como método de gerenciamento adotado, atividade exercida pela empresa, cultura organizacional, liderança e gestão de mudança organizacional. Para eles, as competências múltiplas e específicas da equipe de profissionais são fundamentais para a gestão de projetos alcançar os melhores resultados para sua organização. Alocar os recursos considerando suas competências e habilidades é fundamental para formar uma equipe de alta performance que potencializa a produtividade, entrega valor e gera maior lucratividade. No estudo realizado pelos autores, identificaram as competências que tem sido requeridas em profissionais que atuam em projetos ágeis no mercado atual, considerando dimensões do conhecimento, habilidade e atitudes (CHA), são elas: conhecimento técnico especializado, saber trabalhar em equipe, comunicação, flexibilidade, liderança, capacidade de execução, colaboração e proatividade.

Conforme depreende-se do exposto, não há um consenso sobre a classificação e tipos de competências individuais, seja no âmbito do indivíduo, gerencial ou do trabalho em equipe. As terminologias adotadas pelos autores não são exatamente iguais, todavia é possível identificar que algumas, apesar de nomenclaturas diferentes, são as mesmas e outras são complementares. Considerando estes dois aspectos, e que dentre os autores não há questionamentos sobre a validade de qualquer uma das competências, para fins desta pesquisa serão utilizadas as competências apresentadas por Costa *et al.* (2020).

Para além das competências individuais, a interação formal e informal dos indivíduos que constituem a organização, associada a seu contexto organizacional, leva à criação de sinergia e interdependência entre os indivíduos, recursos envolvidos e os conhecimentos específicos, e com isso surge a competência coletiva, que não está mais

associada apenas ao indivíduo ou a soma de suas competências individuais, mas ao coletivo (COLIN; GRASSER, 2011; LE BOTERF, 2003; SILVA, 2012; ZARIFIAN, 2008). Segundo Broman, Ruas e Rocha-Pinto (2019), o desenvolvimento da competência coletiva depende da atuação continuada capaz de gerar um amadurecimento das relações internas do grupo.

Puente-Palacions e Brito (2017) afirmaram que para ser considerada competência coletiva, todos seus membros devem apresentar algum domínio dessas competências, ou seja, sua propriedade deve ser compartilhada. Além disso, esse tipo de competência agrega valor ao trabalho e contribui para alcançar os objetivos da empresa. Já Frohm (2002) afirmou que a competência coletiva acontece de acordo com duas lógicas: a interativa, que diz respeito ao fenômeno coletivo de troca de experiências, e a interrelacional, que inclui as experiências pessoais compartilhadas e aquelas discutidas em grupo.

Michaux (2011) atribuíram alguns elementos como componentes da perspectiva social de um grupo de trabalho, que mobilizam a formação da competência coletiva: relacionamento, interação, cooperação, interdependência, e aprendizagem coletiva. Já Retour e Krohmer (2011) atribuíram quatro atributos de natureza coletiva que integram a competência coletiva: referencial comum – elemento que estrutura a ação coletiva para a atividade a ser realizada; linguagem compartilhada – atributo que permite abreviar a comunicação entre os membros da equipe e agilizar as operações; memória coletiva – aprendizagens coletivas do passado que orientam as decisões futuras; e engajamento subjetivo – mobilização coletiva em direção às metas e objetivos da empresa. E ainda determinam fatores individuais e organizacionais que permitem o desenvolvimento da competência coletiva, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Fatores individuais e organizacional para desenvolvimento da competência coletiva

FATORES INDIVIDUAIS	FATORES ORGANIZACIONAIS
<b>Capital das competências individuais</b> Está relacionado ao conjunto de competências individuais, quanto maior seu potencial maior possibilidade de criar a competência coletiva.	<b>Composição das equipes</b> Formação de coletivos de trabalho, visando combinação harmoniosa de talentos, e reunindo perfis e experiências variadas, compatíveis com a personalidade de cada um.
<b>Interações afetivas</b> Permite maior disposição à realização de trabalho em equipe e a constituição de uma comunidade. Ganhos também podem advir de divergências e conflitos de grupo.	<b>Interações formais</b> Unidades e estruturas formais de trabalho, constituída por profissionais, que permitem o desenvolvimento de competências coletivas.
<b>Relações informais</b> Permite desenvolvimento de competências advindas do compartilhamento cotidiano e da rotina de trabalho.	<b>Estilo de administração</b> Pode estimular ou criar barreiras à interação entre um grupo e outros grupos (interno e externo à empresa), o que determina se irá desenvolver ou não a competência coletiva
<b>Cooperação</b> Refere-se a reciprocidade, acordos sólidos, identidade dos objetivos, sentido das ações e convergências das motivações.	<b>Fatores relacionados à gestão de recursos humanos</b> Referem-se a ações como recrutamento de talentos, procedimentos de avaliação de desempenho, desenvolvimento das bases de cálculo da remuneração dos trabalhadores e, especificamente, elaboração de ações de formação ou capacitação.

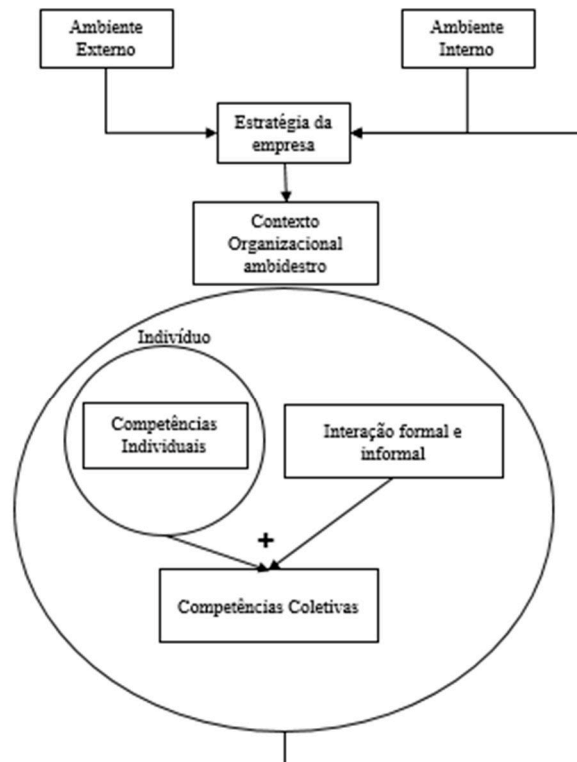
Fonte: Elaborado pela autora com base em Retour e Krohmer (2011).

Segundo Caroly e Barcellini (2013), pode-se atribuir como competências coletivas atributos como: cooperação, compartilhamento, comunicação, confiança mútua, avaliação da relação com o objetivo do coletivo e outros.

A partir do exposto, observou-se que o indivíduo e suas competências individuais, diante do contexto organizacional que a empresa está inserida e das interações formais e informais ali existentes, o qual permite o desenvolvimento de competências coletivas, tem um papel relevante enquanto agente transformador que auxilia na constituição de um ambiente ambidestro, que permitirá a empresa alcançar as estratégias definidas para ela.



Figura 6 – Relação entre capacidades dinâmicas, ambidestria, competências individuais e coletivas



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo vem elucidar a forma de condução desta pesquisa, apresentando a estratégia de pesquisa adotada, o planejamento de suas etapas, os métodos, os instrumentos, e as justificativas para cada escolha, bem como contextualização da empresa estudada.

#### 3.1 Classificação e percurso da pesquisa

A abordagem desta pesquisa foi qualitativa por estudar “[...] fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (GODOY, 1995b, p. 21), analisando sob o olhar dos sujeitos estudados a situação pesquisada. Esta abordagem entende que a realidade é subjetiva e múltipla, e construída de forma diferente por cada indivíduo, portanto, a interação do pesquisador com o objeto e sujeito pesquisados permite construir vários significados. É considerada ideal para pesquisas que lidam com possíveis interpretações de textos, compreensão de aspectos e fenômenos sociais, ou com entrevistas em profundidade. Por fim, é relevante em processos de estudos exploratórios e em investigações descritivas, servindo como direcionador para análise dos dados obtidos e fundamenta a interpretação com observações mais detalhadas (BAUER; GASKELL, 2003; GERGEN; GERGEN, 2006; GODOY, 1995a).

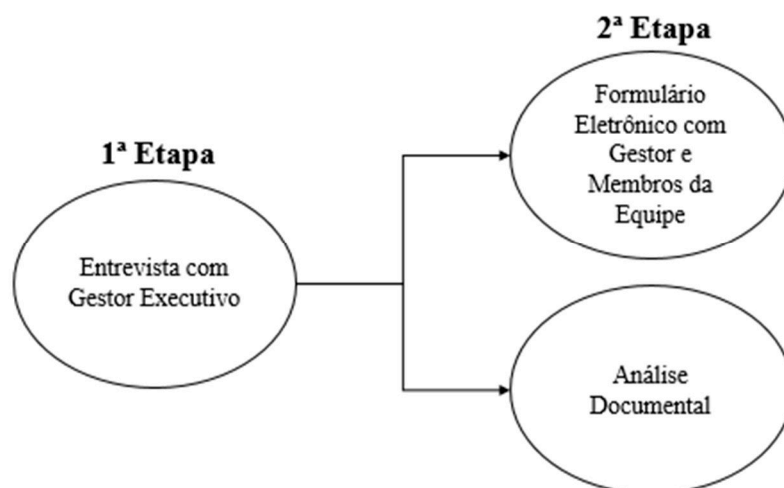
O tipo da pesquisa foi descritivo, porque procurou “determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas de tais populações” (KERLINGER, 1980, p. 171). Preocupou-se em caracterizar e dar a conhecer um determinado fenômeno sob a ótica de quem o está vivenciando.

O método desta pesquisa foi o estudo de caso, pois buscou esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foi tomada, como se deram os acontecimentos e quais os resultados apresentados. Este método é adequado para que o pesquisador compreenda fenômenos contemporâneos do indivíduo, da organização, social e político, inseridos em contextos reais (SCHRAMM, 1971; YIN, 2001). A motivação para o estudo de caso em uma empresa atacadista, tradicional e de grande porte, foi pela relevância da empresa em seu ramo de atuação em todo Brasil, contando com cerca de 4 mil funcionários e mais de 3 milhões de clientes, sendo um importante

integrador da cadeia de consumo em diferentes segmentos, como varejo alimentar, farma, eletro, informática, material para construção e agroveterinário. Além disso, a área estudada – Recursos Humanos (RH) - foi uma área de apoio e como tal pode ser menos cobrada e ter menos suporte para ser ambidestra do que uma área fim, que já apresenta uma característica de predisposição à ambidestria como as áreas de produção, operação e TI. No entanto, apesar disso, o RH contribui indiretamente para que a empresa alcance os objetivos por ela definidos, os quais estão alinhados com a estratégia organizacional. Logo, esta pesquisa realizada em um projeto em andamento, permitiu acompanhá-lo ao longo dos meses, e contribuiu para aprofundar os estudos sobre a contribuição da área meio, principalmente em estratégia, e poderá ser referência para aplicação em outras empresas.

A coleta de dados buscou atender os três princípios fundamentais para se obter um estudo de caso válido e confiável: utilizar e convergir várias fontes de evidências por meio da triangulação de dados, que consiste em coletar em diferentes fontes e datas distintas, elementos e dados que dão ao pesquisador informações mais claras sobre o objeto estudado; a criação de uma base de dados por meio da organização e documentação dos dados coletados visando compartilhar as evidências e relatório do estudo de caso com outros pesquisadores; manutenção do encadeamento das evidências que permite que outro pesquisador reproduza as etapas da pesquisa em qualquer direção (DENZIN, 1978; YIN, 2001). Para isto, a estratégia de coleta de dados adotada para esta pesquisa foi primeiro uma entrevista com roteiro semiestruturado com o Gerente Executivo, seguida da aplicação de um formulário eletrônico - perguntas realizadas através do Google Forms - ao gestor e aos membros da equipe e, em terceiro, pesquisa documental em materiais e documentos do projeto, conforme Figura 7. Cabe informar que a entrevista e aplicação do formulário foram realizados na primeira semana de Dezembro/2021, quando o projeto estudado ainda estava em andamento.

Figura 7 – Estratégia coleta de dados



Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2 Procedimento da Entrevista e do Formulário Eletrônico

A entrevista com roteiro semiestruturado foi realizada com o Gerente Executivo do RH no início de Dezembro/2021. Segundo Triviños (1987), este tipo de entrevista utiliza questionamentos básicos que interessam a pesquisa, apoiados em teorias e hipóteses, e vasto campo de interrogações e novas hipóteses surgem à medida que o pesquisador recebe as respostas do entrevistado. Yin (2001) afirmou que a entrevista é uma importante fonte de informações no estudo de caso, pois ela enfoca diretamente o tópico em estudo e pode fornecer inferências causais sobre o mesmo.

O roteiro da entrevista foi elaborado com intuito de aprofundar os entendimentos do pesquisador sobre os elementos do projeto, no que diz respeito a constituição e características da estrutura do projeto e identificação de quais as competências individuais e coletivas mais valorizadas pelos gestores, bem como os comportamentos ambidestros mais percebidos por eles. O roteiro semiestruturado da entrevista e as respectivas justificativas estão no Apêndice A, e o Quadro 9 contém as questões utilizadas:

Quadro 9 - Roteiro de entrevistas

<b>Roteiro de Entrevista com o Gestor do Projeto RH 4.0</b>	<b>Autor</b>
<b>Questão 1</b> - Considerando as demandas da empresa para este projeto, você acredita que as descrições de cargos estão adequadas? O que você mudaria?	
<b>Questão 2</b> - A estrutura organizacional da área foi alterada com o Projeto RH 4.0? Explícite.	Mintzberg (2015)
<b>Questão 3</b> - Quantas pessoas foram alocadas ao projeto? Algum motivo específico para esta quantidade?	Mintzberg (2015)
<b>Questão 4</b> - Como foi o processo de escolha destas pessoas, o gestor definiu? Qual o critério considerado para selecionar estas pessoas?	Mintzberg (2015); Oliveira (2004)
<b>As questões de número 5 até 10 têm por objetivo identificar se o projeto RH 4.0 está caracterizado como sendo ambidestro e com prevalência para <i>Exploration</i> ou <i>Exploitation</i>.</b>	
<b>Questão 5</b> - Até que ponto o Projeto RH 4.0 envolve inovação, novas alternativas, e flexibilização das rotinas e atividades desenvolvidas?	He e Wong (2004); March (1991); Martins <i>et al.</i> (2014); Popadiuk, Luz, Kretschmer (2018)
<b>Questão 6</b> - Foi atribuído um local específico para as pessoas realizarem as atividades do projeto?	Birkinshaw e Gibson (2004); Puentes-Palacios e Brito (2017); Simsek et al. (2009); Thamhain (1993)
<b>Questão 7</b> - As pessoas foram integralmente ou parcialmente alocadas ao projeto? Por que? Se parcial, a elas foi definido um horário para cumprir?	Birkinshaw e Gibson (2004)
<b>Questão 8</b> - Como foi definida a divisão das tarefas de cada membro do projeto e por quem? Qual o critério considerado?	Birkinshaw e Gibson (2004); Mintzberg (2015)
<b>Questões 9</b> - Considera que habilidade do funcionário do projeto é mais especialista ou generalista? Por que?	Benner e Tushman (2003); Birkinshaw e Gibson (2004); Ghoshal e Bartlett (1994); Tushman (2017)
<b>Questão 10</b> - Para fazer parte da equipe quais comportamentos são mais valorizados? Por que?	Beckman (2006); Birkinshaw e Gibson (2004)
<b>As questões 11 a 13 tem o objetivo de verificar sobre a percepção do gestor sobre a competência coletiva</b>	
<b>Questão 11</b> - A competência coletiva é uma realidade na equipe ou ela está em fase de desenvolvimento?	Puente-Palacions e Brito (2017)
<b>Questão 12</b> - Para você, a interação formal e informal dos indivíduos são capazes de criar novas competências? Por que? Quais seriam?	Caroly e Barcellini (2013); Frohm (2002); Michaux (2011); Puente-Palacions e Brito (2017); Retour e Krohmer (2011)
<b>Questão 13</b> - As novas competências mencionadas, acredita que são dominadas por todos seus membros? Qual sua contribuição?	Puente-Palacions e Brito (2017)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Beckman (2006), Benner e Tushman (2003), Birkinshaw e Gibson (2004), Caroly e Barcellini (2013), Frohm (2002), Ghoshal e Bartlett (1994), He e Wong (2004), March (1991), Martins *et al.* (2014), Michaux (2011), Mintzberg (2015), Oliveira (2004), Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018), Puentes-Palacios e Brito (2017), Retour e Krohmer (2011), Simsek *et al.* (2009), Thamhain (1993) e Tushman (2017).

Após prévia conversa com o Gerente Executivo, a reunião presencial foi agendada em dia e horário de disponibilidade do mesmo, em uma sala específica, para evitar interrupções, e foram seguidas todas as recomendações de prevenção à Covid-19. Antes de iniciar a entrevista, foi lido o Termo de Livre Consentimento (Apêndice B) e obtido o consentimento para gravação e realização da entrevista. A entrevista foi gravada e transcrita.

A partir da entrevista com o gestor e do documento do projeto, por ele compartilhado, verificou-se, conforme Quadro 10, que a estrutura do projeto foi constituída por um total de 59 pessoas, das quais 36 eram lotadas na área de RH e as outras 23 ou eram de outras áreas ou eram de outra empresa do mesmo grupo econômico da organização estudada, e tiveram rápida participação. Sendo assim, esta pesquisa limitou-se a aplicar o formulário eletrônico (Apêndice C), criado no *Google Forms*, as 36 pessoas que eram efetivamente membros da equipe e da área de RH.

Quadro 10 - Relação de respondentes da pesquisa

Responsabilidade no Projeto	Quantidade de pessoas vinculadas ao Projeto	Envio de Link para Pesquisa	Quantidade de Respostas
Patrocinador	1	0	0
Responsáveis	2	1	1
Gestão de Mudança	1	1	0
PMO	1	0	0
Líder de Frente	7	5	5
Usuários chaves	24	18	18
Outros Membros	23	11	11
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>36</b>	<b>35</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base no documento do projeto.

O link do formulário foi encaminhado por e-mail ao gestor e membros da equipe do RH, totalizando 36 pessoas. Após 3 dias, foi realizada a primeira cobrança. Decorridos outros 2 dias, a segunda cobrança, e por fim, no sexto dia, a terceira e última cobrança. Encerrado o recebimento de respostas no Google Forms, identificou-se que apenas uma pessoa não respondeu a pesquisa por estar de férias e sem acesso à internet, logo foram recebidas 35 respostas. Entende-se que a ausência desta resposta não impactou o resultado.

O formulário eletrônico teve como objetivo identificar o perfil dos respondentes e avaliar a percepção do gestor e dos membros da equipe sobre competências individuais e coletivas e comportamento ambidestro. Para esta análise, para cada competência ou comportamento ambidestro informado, foi apresentada a Escala Likert, com escala 1 a 7, para que os respondentes atribuíssem o quanto as competências individuais e coletivas eram percebidas como essenciais para um membro da equipe no projeto, e o quanto os comportamentos ambidestros eram percebidos na equipe do projeto. As competências individuais consideradas no formulário eletrônico, foram dos autores Costa *et al.* (2020), que as identificaram após revisão da literatura. A autora desta pesquisa de forma similar fez um quadro resumo com as competências da literatura e não encontrou discrepâncias,

apenas pontos de contato e complementariedade, por isto foram mantidas as competências evidenciadas nos estudos de Costa *et al.* (2020). As competências coletivas consideradas foram dos autores Michaux (2011) e Caroly e Barcellini (2013), por serem complementares, e os comportamentos ambidestros foram os dos autores Birkinshaw e Gibson (2004) e Beckman (2006), devido complementariedade. O Termo de Livre Consentimento foi o primeiro item do formulário eletrônico, conforme Apêndice C, e seu aceite foi requisito obrigatório para seguir respondendo a pesquisa. O Quadro 11, apresenta as competências individuais e coletivas e os comportamentos ambidestros pesquisados com o uso do formulário. O Apêndice C, contempla o formulário eletrônico na íntegra.

Quadro 11 – Competências individuais e coletivas e comportamentos ambidestros pesquisados

<b>I. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</b>								
<b>TIPO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Planejamento estratégico: capacidade de estabelecer estratégias de curto, médio e longo prazo	Costa <i>et al.</i> (2020)							
Empreendedorismo: capacidade de correr riscos calculados, diante das várias situações do mercado	Costa <i>et al.</i> (2020)							
Percepção e Julgamento: capacidade de percepção para analisar fatos e situações com imparcialidade	Costa <i>et al.</i> (2020)							
Visão Globalizada: capacidade de fazer leituras dos vários cenários nacionais e internacionais, que se apresentam no cotidiano	Costa <i>et al.</i> (2020)							
Comunicação: capacidade de comunicação verbal (falar ao telefone, áudio conferência ou pessoalmente)	Costa <i>et al.</i> (2020)							
Criatividade: incentivar novas ideias à equipe, para promover diferentes processos	Costa <i>et al.</i> (2020)							
Equilíbrio Emocional: capacidade de manter a serenidade sobre pressão (pensar antes de agir é a melhor solução para resolver problemas)	Costa <i>et al.</i> (2020)							
Flexibilidade: capacidade de mudança nos objetivos da equipe e pessoais, a fim de alcançar o objetivo da empresa	Costa <i>et al.</i> (2020)							
Liderança: capacidade de organizar e coordenar a equipe mantendo o foco no objetivo	Costa <i>et al.</i> (2020)							
Negociação: capacidade de defender seu ponto de vista frente à opinião de seus superiores, subordinados e clientes	Costa <i>et al.</i> (2020)							
Relacionamento Interpessoal: capacidade de relacionamento pessoal e interpessoal com superiores e colaboradores	Costa <i>et al.</i> (2020)							
Trabalho em equipe: capacidade de desenvolver trabalho em equipe a fim de manter um clima positivo	Costa <i>et al.</i> (2020)							
<b>II. COMPORTAMENTO AMBIDESTROS</b>								
<b>TIPO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Iniciativa e atenção às oportunidades: estar atento as oportunidades e buscar soluções para atender à necessidade verificada.	Birkinshaw e Gibson (2004)							
Cooperação: age proativamente buscando por meio da cooperação e troca de experiências com outros profissionais, a solução para o problema identificado.	Birkinshaw e Gibson (2004)							
Busca construir vínculos internos: buscar apoio e parceria interna	Birkinshaw e Gibson (2004)							

(continua)

Multitarefa: assumem mais de uma função e fica confortável com esta situação.	Birkinshaw e Gibson (2004)								
Agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização	Beckman (2006)								
Estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia	Beckman (2006)								
Encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio	Beckman (2006)								
<b>III. COMPETÊNCIA COLETIVA</b>									
<b>TIPO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Relacionamento	Michaux (2011)								
Interação	Michaux (2011)								
Cooperação	Michaux (2011) e Caroly e Barcellini (2013)								
Interdependência	Michaux (2011)								
Aprendizagem coletiva	Michaux (2011)								
Compartilhamento	Caroly e Barcellini (2013)								
Comunicação	Caroly e Barcellini (2013)								
Confiança mútua	Caroly e Barcellini (2013)								

Fonte: Adaptado de Beckman (2006), Birkinshaw e Gibson (2004), Caroly e Barcellini (2013), Costa *et al.* (2020) e Michaux (2011).

As análises foram feitas a partir da leitura da transcrição da entrevista e do resumo apresentado pela própria ferramenta de coleta de dados do formulário eletrônico (Google Forms) e também com o uso do Excel. As análises foram detalhadas no tópico 4 desta pesquisa. As Tabelas 1 a 4 apresentam o perfil dos 35 respondentes nos quesitos:

- a) Escolaridade: 94% possuem pelo menos um curso de graduação completo

Tabela 1 – Escolaridade dos Respondentes

<b>Escolaridade</b>	<b>Porcentagem</b>
Ensino Médio Completo	2,9%
Ensino Superior Incompleto	2,9%
Graduação Completo	40,0%
Pós-graduação completo (lato sensu e stricto sensu)	54,3%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

- b) Tempo de empresa: a maioria dos respondentes apresenta mais de 6 anos de trabalho na empresa

Tabela 2 – Tempo de Empresa dos Respondentes

<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Porcentagem</b>
Até 2 anos	34,3%
Entre 2 e 4 anos	5,7%
Entre 4 e 6 anos	14,3%
Mais do que 6 anos	45,7%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.



- c) Cargo que ocupa atualmente: mais de 60% são analistas ou possuem cargo superior

Tabela 3 – Cargo Atual dos Respondentes

<b>Cargo Atual</b>	<b>Porcentagem</b>
Assistente	11%
Analista	57%
Técnico	9%
Coordenador	14%
Supervisor	3%
Gerente Administrativo	3%
Gerente Executivo	3%

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

- d) Tempo no cargo atual: a maioria possui até 2 anos no cargo atual

Tabela 4 – Tempo no Cargo Atual dos Respondentes

<b>Tempo no Cargo Atual</b>	<b>Porcentagem</b>
Até 2 anos	60%
Entre 2 e 4 anos	20%
Entre 4 e 6 anos	2,9%
Mais do que 6 anos	17,1%

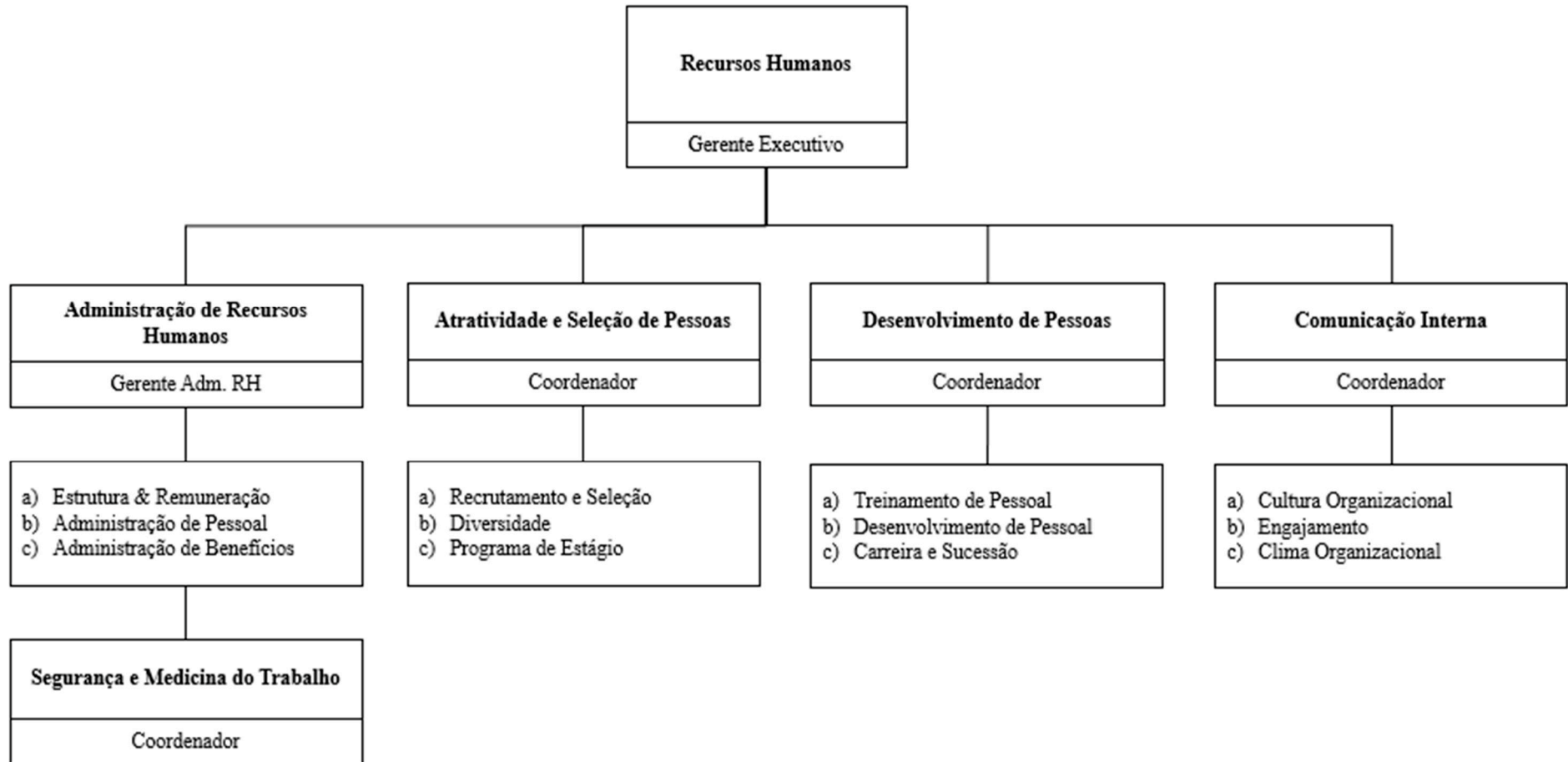
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A seguir, será apresentado uma breve descrição sobre a empresa e área estudada.

### 3.3 Contextualização da empresa e da área estudada

A empresa em estudo é um atacadista distribuidor, com atuação nacional, e matriz situada em uma cidade na região do Triângulo Mineiro. É referência em seu segmento de atuação, sendo considerada um importante integrador da cadeia de consumo nos diferentes segmentos em que atua, como varejo alimentar, farma, eletro, informática, material para construção e agroveterinário. Conta com cerca de 4 mil funcionários, mais de 3 milhões de clientes e um faturamento acima de 5 bilhões de reais. É uma empresa tradicional e madura, com estrutura organizacional hierarquizada e tomada de decisão centralizada. Apesar de tradicional, ao longo de sua jornada, sempre buscou por inovação de forma a se adequar as mudanças exigidas pelo mercado, ou mesmo, gerar uma vantagem competitiva, contribuindo com todos os elos da cadeia a qual faz parte. Este movimento, não se limita às áreas fins da empresa, inclui também as áreas de apoio, como por exemplo, a área de Recursos Humanos (RH) (nome fictício) que será objeto desta pesquisa. Está área apresenta uma estrutura hierárquica definida, e desde final de 2019, seu organograma é dividido por processos, como apresentado na Figura 8.

Figura 8 – Organograma da área



Fonte: Adaptado do documento do projeto.

O organograma apresenta esta configuração desde 2019, quando foi criado o cargo de Gerente Executivo e então foi contratado o atual gestor com experiência profissional no RH de uma multinacional, e trouxe algumas mudanças, como: nome da área, estrutura organizacional por processo, gestão voltada à gestão de competências, o que exigiu revisitar a descrição de cargos, que antes não tinha esta informação, e integração dos subsistemas de gestão de pessoas. Surgiu, então, a ideia do Projeto RH 4.0 (nome fictício) com o objetivo de mapear os processos da área de RH e verificar as oportunidades, de forma a trazer, por meio da tecnologia, agilidade nos processos e integração das informações em um único sistema, com a finalidade de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão. Segundo o Gerente Executivo, o projeto não foi imediatamente impulsionado, devido a baixa credibilidade da área de RH com outras áreas da empresa e com os acionistas. Visando mudar este panorama, o Gerente Executivo sentiu a necessidade de renovar a base, com isso: promoveu e desligou pessoas, descontinuou sistemas, dentre outras ações, o que ajudou a trazer um novo olhar para a área, segundo o gestor. Para ele, a pandemia da Covid-19 também contribuiu para valorização da área, que “abraçou” os cuidados quanto a prevenção e orientação dos funcionários em caso de contágio com o vírus e se fez notada enquanto departamento.

Com os bons resultados da empresa em 2020, que continuaram em 2021, o Gerente Executivo observou que era hora de defender o projeto. O RH montou, então, um *business case* para apresentar ao CEO (*Chief Executive Officer*) e CFO (*Chief Finance Officer*), e recebeu o ‘de acordo’ para seguir com o projeto. Fatores como credibilidade e relacionamento auxiliaram neste processo, segundo dados obtidos durante a entrevista com o Gerente Executivo.

Idealizado em 2019, pelo Gerente Executivo, o Projeto RH 4.0, teve início em Fevereiro/2021, com a reunião de *Kickoff* (largada), com todos os envolvidos no projeto. O projeto teve por objetivo buscar eficiência, sinergia, oportunidades, simplificação, transformação digital e inovação à empresa, de forma a fazer uma gestão de pessoas mais criativa e flexível, que trouxesse dinamicidade a outras áreas e a estratégia da empresa. Para isto, buscou através da formalização de políticas e normas, descritivo dos processos e fluxograma, identificar os *gaps* e oportunidades de melhoria, concentrando esforços na automação de processos e redução de esforços manuais da operação, de modo que as informações fossem armazenadas em sistema, de fácil acesso e úteis na tomada de decisão pelos gestores.

O Projeto RH 4.0 foi dividido em três etapas. A primeira foi finalizada em Setembro/2021. A segunda, e atual, foi concluído em Dezembro/2021. A terceira, e última etapa, deverá ser concluída em Março/2022.

Um diferencial deste projeto, segundo o Gerente Executivo, é que ele foi realizado de forma 100% remota, já que aconteceu em período de pandemia e a maioria de seus funcionários estavam em *home office*. Apesar da baixíssima interação pessoal da equipe envolvida no projeto, não houve impedimento para que se cumprissem o cronograma e entregas previstas, conseguiram fazer tudo remotamente. O gestor executivo comentou que a dedicação e disciplina dos funcionários foram o diferencial para concretização do projeto.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, foram apresentadas as análises dos dados da pesquisa, primeiramente dos dados da entrevista com o Gerente Executivo de RH, e em seguida, dos dados obtidos por meio de formulário eletrônico no Google Forms e respondidos pelos membros da equipe do Projeto RH 4.0.

### 4.1 Análise da entrevista e do formulário eletrônico realizados com o gestor e do documento do Projeto RH 4.0

A análise da entrevista com o Gerente Executivo do RH, mentor do projeto e principal gestor da área, foi realizada a partir da interpretação da transcrição da entrevista com roteiro semiestruturado realizada, cujas perguntas foram apresentadas no Quadro 9 e estão detalhadas no Apêndice A.

No que diz respeito a primeira pergunta, o gestor entendeu que a descrição de cargos da empresa ainda não está totalmente adequada, mas que estão se adequando, e reconhece a importância desta descrição para as pessoas no sentido de dar transparência quanto a sua função e responsabilidades, o que por conseguinte contribuirá para se alcançar os resultados da companhia. Afirmou ainda que na descrição existente anterior à sua chegada, por exemplo, não continham as competências técnicas exigidas ao cargo, que agora estão inclusas, já que a proposta da empresa é ter uma gestão voltada por gestão de competência. O novo modelo de descrição de cargos, adotado pela organização, contemplam 8 dimensões: (i) título do cargo, especificação, missão e *report* do cargo; (ii) responsabilidades da função e nível de complexidade; (iii) requisitos da função (idioma, formação, experiência); (iv) impacto do cargo na organização no que tange a gestão de pessoas e financeiro; (v) relacionamento interno e externo; (vi) nível de autonomia; (vii) competência técnica e (viii) competência comportamental.

O gestor alegou que um dos objetivos do projeto foi disponibilizar em um sistema específico todas as informações de descrição de cargo e que os funcionários pudessem acessá-lo. Esta informatização auxiliará os gestores na tomada de decisão, e trará qualidade e eficiência ao processo. Ficou, portanto, evidente que a empresa está em um processo de mudança e a área de RH será promotora deste movimento. Para além disto, notou-se que em um primeiro momento deve-se trabalhar a estrutura do Projeto RH 4.0 no que diz respeito a reconhecer o que vem a ser *exploration e exploitation*, pois eles deverão ser os percursos das mudanças

que, primeiramente tem como meta descrever e aprimorar o processo de análise e descrição de cargos e, ao mesmo tempo, estimular a criatividade das pessoas da área para o *exploitation*.

Um dos objetivos do investimento no projeto (...) é termos uma ferramenta que permita ter armazenadas todas as informações sobre os cargos.

(...) nós já revigoramos, revitalizamos a descrição de cargos, (...), era algo que não era direcionador (...) não existia na descrição de cargo a competência técnica (...), era mais genérica

É importante você ter na descrição de cargos muito bem claro, qual é a dimensão, qual seria o nível de autonomia, para que você possa ter uma assertividade muito maior.

Com o investimento na tecnologia, nós entendemos que, para nós, a descrição de cargo ela é fundamental para o profissional saber o que se espera do cargo dele (...) não é um favor que a empresa te faz quando fala sua completa responsabilidade, é um dever que ela tem que fazer.

Vamos priorizar, vamos começar pela liderança, para depois chegar no nível mais operacional (...) (Gerente Executivo).

Segundo Mintzberg (2015), a estrutura organizacional pode ser alterada conforme necessidade e estratégia da empresa. A Figura 8, já apresentada, evidenciou que a estrutura organizacional da área de RH é hierarquizada e bem definida, e está dividida por processos. Segundo o gestor, esta estrutura não foi alterada com a implementação do projeto RH 4.0, uma vez que estes processos não deixaram de existir.

A estrutura organizacional não foi alterada com o projeto.

(...) nós temos uma estrutura que está orientada por processo, e o processo não deixou de existir por conta do projeto (...) (Gerente Executivo).

As cinquenta e nove (59) pessoas alocadas ao projeto foram escolhidas pelo gestor considerando o conhecimento técnico do processo de RH. Destes, trinta e seis (36) pertenciam efetivamente a área de RH e foram convidados a participar da pesquisa, todavia trinta e cinco (35) pessoas participaram da pesquisa, pois uma pessoa estava de férias e não teve acesso, conforme já mencionado no Capítulo 3. Das 35 pessoas, apenas uma ficou integralmente dedicada ao projeto, as demais conciliaram o tempo entre a dedicação ao projeto e suas atividades rotineiras, considerando a proporção definida pelo gestor, 70% do tempo dedicado ao projeto e 30% as atividades rotineiras. Todavia, os funcionários tinham autonomia para definir o melhor horário para cumprir esta proporção dentro do seu horário de trabalho. A divisão de tarefas, também foi definida pelo gestor e considerou o conhecimento técnico dos funcionários. Diante do exposto, não foi evidenciada uma ambidestria estrutural no projeto, conforme conceito de Benner e Tushman (2003), Birkinshaw e Gibson (2004), Simsek (2009) e Tushman (2017).

Analisando as habilidades dos membros da equipe, o gestor alegou que há predominância de profissionais especialistas, todavia pontuou que para atuar em equipe o

profissional deverá ser multifuncional e desenvolver competências que vão além do que era exigido até então, o que evidencia desejo por profissionais ambidestros.

Especialista, porque o modelo que tinha aqui anteriormente, privilegiava isto. Hoje (...) você só vai ter vida longa (...), sendo multifuncional (...) (Gerente Executivo).

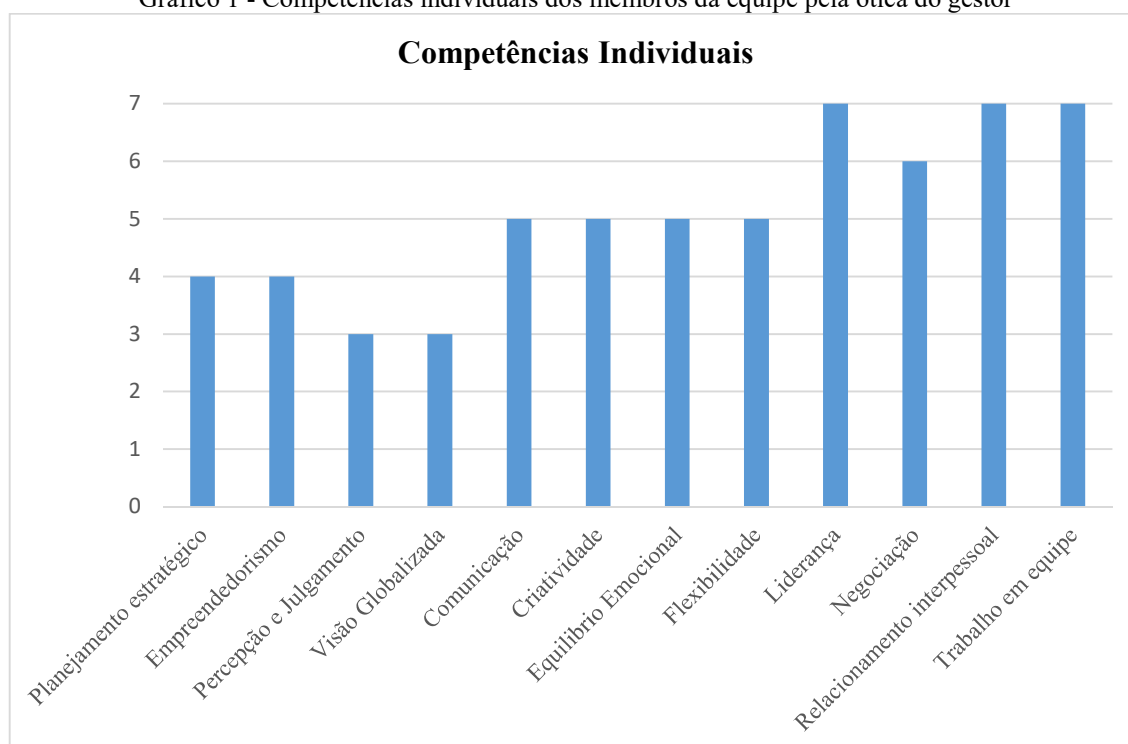
Uma característica importante a respeito do projeto é que ele não teve um local específico para sua realização, devido a pandemia da Covid-19 ele foi realizado de forma *online*, para preservar a saúde de todos os envolvidos, logo a interação entre os membros da equipe não se deu de forma presencial, em sua maioria. Isto evidencia que os membros da equipe precisaram se adequar frente a uma nova necessidade imposta pelo ambiente externo, e conseguiram seguir com as entregas previstas ao projeto e alcançar os resultados esperados, como evidenciado em entrevista pelo gestor. Todavia, a adequação realizada carece de estudos para identificar o impacto disto para o projeto RH 4.0.

Considerando os elementos e a revisão teórica, ficou evidenciado que o Projeto RH 4.0 está mais voltado ao *Exploitation*, que consiste na eficiência, aprimoramento e à extensão das competências, tecnologias e paradigmas já existentes. Está associada à estrutura mais mecanicista, sistemas mais robustos, dependência, rotinização, controle e burocracia, mercados mais estáveis, e seus resultados são previsíveis e tem efeito no curto prazo (MARCH, 1991; HE; WONG, 2004; MARTINS *et al.*, 2014; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018). Durante a entrevista, o gestor mencionou sobre inovação, mas observou-se que ela não está associada a algo novo, mas a simplificação de algo já existente. Sendo assim, não se pode, neste momento, inferir que a estrutura do projeto é ambidestra, mas pode-se identificar o desejo por isto por parte do gestor e membros da equipe.

A inovação, novas alternativas e flexibilização de rotinas desenvolvidas é total, altíssima, porque inovação não é o sistema isoladamente. Inovação é uma nova forma de fazer, o que a gente chama aqui de simplificação, quanto mais simples e automático o processo for, quanto menos papel tiver e quanto mais agilidade, (...) mais importante e mais simples. E eu ponho todas regras de restrição no sistema (...) só que o que que alimenta o sistema? o processo, a política bem feita (...) (Gerente Executivo).

Ao analisar as respostas do Gerente Executivo no formulário eletrônico, ficou evidente, conforme Gráfico 1, que as competências individuais dos membros da equipe consideradas por ele como essenciais são: Liderança, Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe, e as menos necessárias: Percepção e Julgamento e Visão Globalizada. O capítulo 4.2 discorre detalhadamente sobre cada uma delas e apresenta o comparativo com a resposta de todos os membros da equipe.

Gráfico 1 - Competências individuais dos membros da equipe pela ótica do gestor



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

No que diz respeito às competências coletivas, o gestor destacou na entrevista que são um ponto forte do projeto devido interação das pessoas. Para Frohm (2002), a competência coletiva acontece na lógica interativa – fenômeno coletivo de troca de experiências – e interrelacional – experiências pessoais compartilhadas e aquelas discutidas em grupo, e isto foi observado na equipe. A resiliência foi a competência destacada por ele como resultado desta interação, e ela não foi mencionada na literatura sobre o tema.

Eu lembro, eu sei daqui eram nove horas da noite, tinham seis pessoas aqui, conversando entre si (...), por isso que a gente conseguiu cumprir o cronograma. E muita disciplina (...)

Elas se sentem pertencentes e não coadjuvantes.

Resiliência (...) Porque as coisas estão mudando muito rápido (...) (Gerente Executivo).

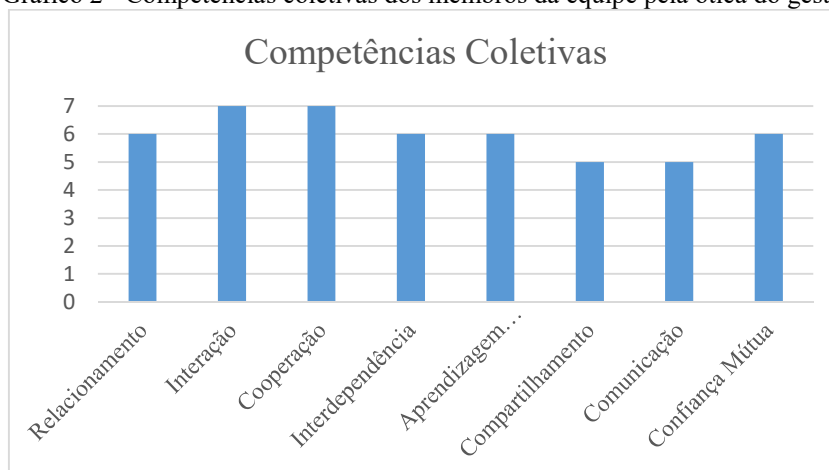
Segundo Puentes-Palacios e Brito (2017), a competência só pode ser considerada coletiva quando for compartilhada por todos os membros da equipe. Durante a entrevista com o gestor, ficou evidenciado que ainda não há o domínio pleno das competências coletivas por todos da equipe, todavia afirmou que elas estão presentes e são complementares: “Nem todos dominam a competência, elas são complementares” (Gerente Executivo). Assim, pode-se observar que alguns aspectos devem ser levados em consideração: i. o domínio das competências coletivas não ocorre na plenitude; ii. ele pode ser compartilhado pelos que dominam, mas não é percebido de forma estrutural; iii. é um elemento que os autores apontam



serem caracterizadores da competência coletiva, logo, no caso em estudo a competência coletiva demonstra estar em formação. Sendo assim, observou-se que as competências coletivas estão em processo de formação, e o fato de estarem em processo, reforça a afirmação de Broman, Ruas e Rocha-Pinto (2019) de que o desenvolvimento da competência coletiva depende da atuação continuada capaz de gerar um amadurecimento das relações internas ao grupo.

Conforme Gráfico 2, as competências coletivas mais valorizadas pelo gestor foram interação e cooperação, o que reforça o entendimento que a competência coletiva se dá pela interação das pessoas, conforme Frohm (2002), e cria um clima colaborativo. O capítulo 4.2 discorre detalhadamente sobre cada competência coletiva e apresenta o comparativo com a resposta de todos os membros da equipe.

Gráfico 2 - Competências coletivas dos membros da equipe pela ótica do gestor



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

Para o gestor, os comportamentos mais valorizados para fazer parte da equipe e destacados na entrevista foram: gerenciamento do tempo e prioridades, trabalho em equipe, flexibilidade, aprendizagem contínua e proatividade, que também constam no documento do projeto e estão detalhados nas Figuras 9 a 13. Além disso, enalteceu que esses comportamentos também foram valorizados pelos membros da equipe, pois eles participaram da elaboração do documento do projeto.

A gente focou no gerenciamento do tempo e prioridades, a gente já sabia que eles iam ter 70/30.

Cada um dos temas, a gente falava:(...)porque essa competência é importante? Aqui a gente fez (...) uma percepção do time (...) então eles mesmos consideram o que é importante e definem quais são as características que definem que você tenha essa competência instalada.

(...) trabalho em equipe, se eu sei que tenho rescisão para fazer, mas tenho atividade do projeto, eu falo: (nome da pessoa) você pode segurar a onda aqui para mim e

terminar esse processo aqui? A grande virtude é que a gente conseguiu criar um clima completamente colaborativo.  
 (...)flexibilidade, facilidade para mudar, reagindo e adaptando a mudança com pouca resistência (...)  
 Aprendizagem contínua (...)  
 (...) eu falo assim: o que vocês acham que precisa? E eles mesmos falaram, eu só organizei.  
 (...) e também tem proatividade (Gerente Executivo).

Figura 9 – Competência Gerenciamento de Tempo e Prioridades

**Gerenciamento de Tempo e Prioridades:** Priorizar e finalizar tarefas a fim de entregar os resultados desejados dentro dos prazos definidos.

- . Administra bem as dificuldades e atrasos para finalizar as tarefas no prazo.
- . Administra bem o tempo e as prioridades para cumprir os prazos.
- . Finaliza as tarefas no prazo, ou mesmo antes.
- . Tem a capacidade de manter a calma em meio a crises.
- . Busca melhorar a maneira de estabelecer prioridades.
- . Equilibra os prazos e os resultados desejados.
- . Toma a iniciativa e prioriza as tarefas para cumprir o prazo.
- . Aceita a responsabilidade por prazos e resultados.
- . Cria um ambiente que promova a eficiência.
- . Reduz o tempo gasto com questões não prioritárias.

Planeja e prioriza o trabalho para concretizar compromissos alinhados aos objetivos da empresa.

Fonte: Extraído dos documentos do projeto.

Figura 10 – Competência Trabalho em Equipe

**Trabalho em Equipe:** Cooperar com as pessoas para atingir objetivos.

- . Respeita os membros da equipe e seus pontos de vista individuais.
- . Prioriza os objetivos da equipe.
- . Busca atingir um consenso quando é preciso tomar decisões em equipe.
- . Cumpre os prazos acordados para as tarefas e compromissos da equipe.
- . Compartilha a responsabilidade com os colegas, tanto nos sucessos como nos fracassos.
- . Mantém os membros da equipe informados sobre os projetos.
- . Apoia as decisões da equipe.
- . Reconhece e valoriza as contribuições dos colegas de equipe.
- . Comporta-se de maneira consistente com os valores e missão da equipe.
- . Dá um feedback construtivo para a equipe e seus membros.
- . Reage positivamente ao feedback dos membros da equipe.
- . Aponta e/ou enfrenta os problemas que estão limitando a eficácia da equipe.

Cria parcerias e trabalha colaborativamente com os outros para atender aos objetivos comuns.

Fonte: Extraído dos documentos do projeto.

Figura 11 – Competência Flexibilidade

<p><b>Flexibilidade:</b> Facilidade para mudar, reagindo e adaptando-se às mudanças com pouca resistência.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Responde prontamente a mudanças de direção, prioridades ou programas.</li> <li>. Aceita rapidamente novas ideias, abordagens e/ou métodos.</li> <li>. Consegue equilibrar bem múltiplas prioridades e tarefas.</li> <li>. Modifica os métodos ou estratégias para adaptar-se a circunstâncias mutáveis.</li> <li>. Adapta o estilo pessoal para trabalhar com diferentes pessoas.</li> <li>. Mantem a produtividade durante transições.</li> <li>. Aceita e/ou defende as mudanças.</li> <li>. Esforça-se para se adaptar às demandas da situação.</li> <li>. Capaz de mudar ou de se adaptar para satisfazer a necessidades específicas ou variadas.</li> <li>. Capaz de sair de sua zona de conforto e de tentar algo que não tenha feito antes.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Adapta a abordagem e conduta em tempo real para atender às demandas de mudança em diferentes situações.</p>
--

Fonte: Extraído dos documentos do projeto.

Figura 12 – Competência Aprendizagem Contínua

<p><b>Aprendizagem Contínua:</b> Tomar a iniciativa de aprender e implantar novos conceitos, tecnologias e/ou métodos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Demonstra curiosidade e entusiasmo por aprender.</li> <li>. Toma iniciativa para aprender e dominar as habilidades e conhecimentos necessários para uma posição.</li> <li>. Mantem-se a par das informações novas ou recentes, por meio de leituras e outros métodos de aprendizagem.</li> <li>. Interessa-se ativamente por novas tecnologias, processos e métodos.</li> <li>. Gosta de receber ou mesmo vai atrás de tarefas que exijam novas habilidades e conhecimentos.</li> <li>. Realiza esforços e despesas consideráveis para aprender.</li> <li>. Gosta genuinamente de aprender. Identifica aplicações para os conhecimentos.</li> <li>. As pessoas o consideram uma fonte de conhecimentos.</li> <li>. Gosta de novos recursos ou métodos para aprender.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Aprende ativamente por meio de experimentação ao enfrentar novos problemas, usando sucessos e falhas como oportunidades de aprendizado.</p>
--

Fonte: Extraído dos documentos do projeto.

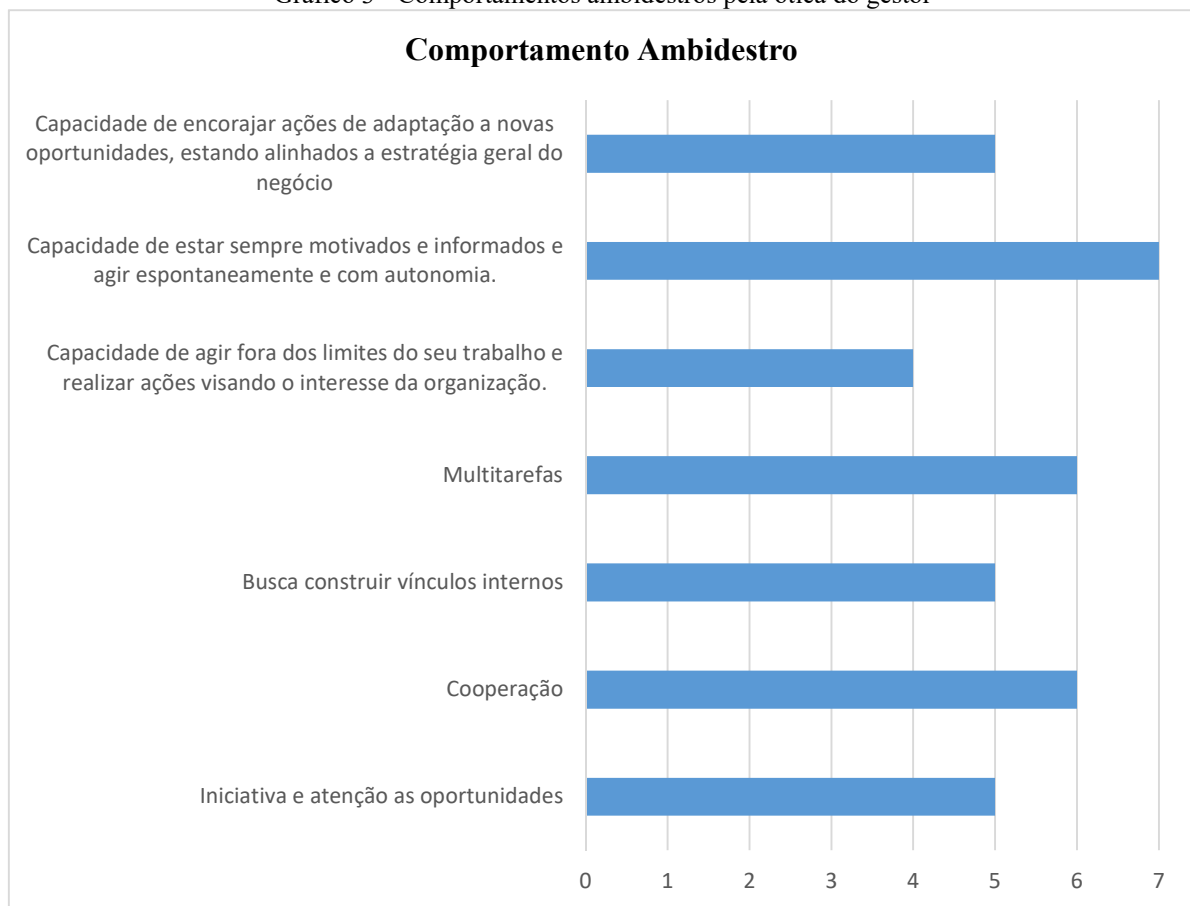
Figura 13 – Competência Proatividade

<p><b>Proatividade:</b> Demonstrar iniciativa e disposição para começar a trabalhar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Possui uma forte ética profissional e ênfase na obtenção de resultados.</li> <li>. Toma a iniciativa e faz o que é preciso para atingir os objetivos.</li> <li>. Projeta autoconfiança para dar início ao trabalho.</li> <li>. Começa logo para evitar contratempos.</li> <li>. Disposição para começar a trabalhar.</li> <li>. Reconhece quando comete erros.</li> <li>. Observa e analisa os dados para aprender com os erros.</li> <li>. Responsabiliza-se pessoalmente pelos resultados.</li> <li>. Desempenha com eficácia e atinge resultados, independentemente das circunstâncias.</li> <li>. Demonstra autoconfiança, assertividade, responsabilidade, persistência e orientação para resultados.</li> </ul> <p style="text-align: center;">Assume novas oportunidades e obstáculos difíceis com senso de urgência, muita energia e entusiasmo</p>
---

Fonte: Extraído dos documentos coletados da empresa.

Considerando os comportamentos ambidestros propostos por Birkinshaw e Gibson (2004) e Beckman (2006) na literatura, conforme Gráfico 3, o mais valorizado pelo gestor no formulário eletrônico foi a capacidade de estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia, seguido pelos comportamentos multitarefas e cooperação. O comportamento menos valorizado foi capacidade de agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização. O capítulo 4.2 discorre detalhadamente sobre cada um dos comportamentos e apresenta o comparativo com a resposta de todos os membros da equipe.

Gráfico 3 - Comportamentos ambidestros pela ótica do gestor



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

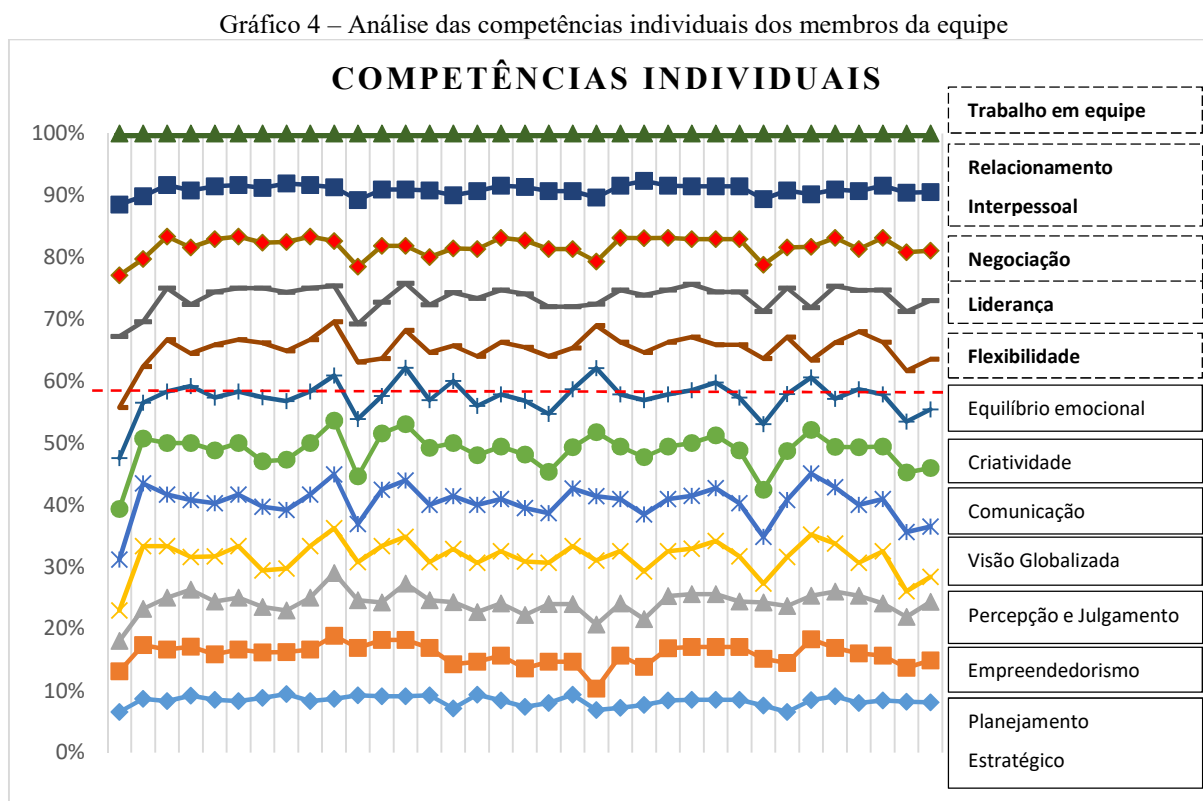
A partir do exposto, e considerando os quatro comportamentos de indivíduos ambidestros proposto por Birkinshaw e Gibson (2004): a) Iniciativa e atenção as oportunidades: estar atento as oportunidades e buscar soluções para atender à necessidade verificada; b) Cooperação, buscam combinar seus esforços com outros: age proativamente buscando por meio da cooperação e troca de experiências com outros profissionais, a solução para o problema identificado; c) Sempre busca construir vínculos internos: buscar apoio e parceria interna; d) Multitarefas: assumem mais de uma função e fica confortável com esta situação, e ainda os

comportamentos comuns em profissionais ambidestros apresentados por Beckman (2006): a) agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização; b) estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia; c) encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio, observou-se que são esperados nos membros da equipe funcionários com comportamentos ambidestros.

#### 4.2 Análise dos dados dos formulários dos membros da equipe

O formulário eletrônico (Apêndice C) respondido pelo gestor e membros da equipe referente a: i) competência individual, (ii) competência coletiva e (iii) comportamento ambidestro no Google Forms, foram analisados a partir da consolidação dos resultados da própria ferramenta de pesquisa e complementada com o uso do Excel.

A análise das competências individuais, propostas por Costa *et al.* (2020), teve por objetivo verificar a percepção dos membros da equipe quanto à necessidade de cada competência individual para um efetivo trabalho em equipe. O resultado está representado no Gráfico 4.



Fonte: Elaborado a partir dos dados do formulário.

Considerando o compilado das respostas apresentado, foi possível identificar que as competências individuais tidas como essenciais, foram, nesta ordem: trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, negociação, liderança e flexibilidade. Apesar de não ser exatamente na mesma ordem, o gestor também valorizou estas competências, evidenciando um consenso entre gestor e membros da equipe. Convém destacar que a competência flexibilidade foi apontada no documento do projeto como necessária para o sucesso do projeto e que o trabalho em equipe também foi mencionado na entrevista pelo gestor. Nota-se uma complementaridade entre estas competências valorizadas, visto que o trabalho em equipe e a liderança exigem o relacionamento interpessoal, para se alcançar os resultados esperados. As demais competências, ficaram abaixo de 60%, o que não significa que não foram consideradas importantes, porém, segundo a percepção dos respondentes não foram tão essenciais: equilíbrio emocional, criatividade, comunicação, visão globalizada, percepção e julgamento, empreendedorismo e planejamento estratégico.

O fato da competência Trabalho em Equipe ter sido considerada essencial, já era esperado, uma vez que se analisou um grupo de profissionais vinculados a um projeto. Este achado ratifica os estudos de Boyatzis (1982), Bündchen, Rossetto e Silva (2011), Costa *et al.* (2020), Gonçalves *et al.* (2020), Sant'Anna (2002), Thamhain (1993) e Ubeda, Santos e Nagano (2017), que apontaram de forma contundente que esta competência não pode ser deixada de lado em qualquer análise de grupo. Na análise das respostas do formulário eletrônico constatou-se que a competência Trabalho em Equipe foi considerada por 100% dos respondentes como necessária e ainda se fez presente no documento do projeto RH 4.0 e na entrevista com o gestor. Logo, depreende-se que os profissionais, quando levados a trabalhar em equipe, entendem que todos devem ter esta competência ou desenvolvê-la o mais rápido possível.

A segunda competência apontada como necessária foi Relacionamento Interpessoal, demonstrando uma linha de pensamento que ela deve estar presente sempre que se deseja que um grupo venha a produzir algo de forma conjunta, sendo portanto complementar a competência Trabalho em Equipe. Outros autores também evidenciaram esta competência como Boyatzis (1982) que trata do assunto ao falar do atributo Uso de Poder Socializado, e também Araújo, Pedron e Silva (2018), Bündchen, Rossetto e Silva (2011), Costa *et al.* (2020) e Sant'Anna (2002) ao falarem da capacidade de relacionamento pessoal e interpessoal com superiores e colaboradores.

A competência Negociação foi a terceira das mais necessárias e está relacionada à competência Relacionamento Interpessoal. Isto já era esperado já que nas relações interpessoais, a capacidade de trabalhar em equipe é suportada pela capacidade de relacionar-



se e esta é suportada pela capacidade de negociar, de fazer concessões, de argumentar, sem que isto leve a rupturas. Esta competência ratifica os achados de Bündchen, Rossetto e Silva (2011), Costa *et al.* (2020) e Le Boterf (1999).

A quarta competência foi a Liderança, e conforme Costa *et al.* (2020), ela é uma necessidade natural das pessoas que atuam em grupos, afinal de contas o suporte estrutural, de papel de elo e direcionador é o de líder. Observou-se que os grupos têm esta demanda em dois momentos: i. na formação da equipe e ii. quando ocorrem os momentos de crises. Os autores que também evidenciaram esta competência foram: Boyatzis (1982), Bündchen, Rossetto e Silva (2011), Costa *et al.* (2020), Fleury e Fleury (2001), Gonçalves *et al.* (2020), Sant'Anna (2002) e Ubeda, Santos e Nagano (2017).

A Flexibilidade aparece, nesta pesquisa, como sendo a quinta competência mais demandada em um membro da equipe, e também foi apontada nos estudos de Boyatzis (1982), Bündchen, Rossetto e Silva (2011), Costa *et al.* (2020), Gonçalves *et al.* (2020) e Thamhain (1993). Considerando o ambiente dinâmico e complexo que a empresa está inserida, esta competência se mostra necessária para atender às mudanças necessárias pelo projeto.

A sexta competência, Equilíbrio Emocional, apresentou uma flutuação na pontuação, o que indica que foi considerada importante, porém não tem um peso suficiente para condicionar a participação ou uma busca por parte do grupo. Entende-se que esta competência é um requisito tanto para os membros como para as lideranças. Os autores Bündchen, Rossetto e Silva (2011) e Santa'Anna (2002) também evidenciaram esta competência.

As competências individuais menos valorizadas pelo gestor foram: Percepção e Julgamento e Visão Globalizada, o que corrobora com os membros da equipe, apesar de não estarem na última posição de valorização por estes. Tal evidência, pode estar associada a estrutura hierarquizada da área, cujas decisões são tomadas pelos gestores, e por conseguinte, não é exigido uma visão globalizada dos membros da equipe que exercem um papel mais executor. O fato do planejamento estratégico ter sido o menos valorizado pelos membros da equipe, evidencia este entendimento. As competências criatividade, comunicação e empreendedorismo também não podem ser consideradas pouco valorizadas.

A competência Gerenciamento do Tempo e Prioridades apresentada na entrevista com o gestor e no documento do projeto (Figura 9), diz respeito a priorizar e finalizar tarefas de forma a entregar os resultados nos prazos estabelecidos. Entende-se que foi parcialmente mencionada por Thamnhain (1993), mas com o nome de Gestão de Prazo/Orcamento. Nota-se ainda que a frase do documento do projeto “tem a capacidade de manter a calma em meio a crises”, remete à competência individual Equilíbrio Emocional apresentada por Costa *et al.*

(2020), que ficou em sexto lugar na percepção dos respondentes da pesquisa. Cabe pontuar ainda que a nomenclatura dada pela empresa como competência individual não foi evidenciada na literatura pelos autores Araújo, Pedron e Silva (2018), Boyatzis (1982), Bündchen, Rossetto e Silva (2011), Costa *et al.* (2020), Fleury e Fleury (2001), Gonçalves *et al.* (2020), Le Boterf (1999), Sant'Anna (2002), Thamhain (1993) e Ubeda, Santos e Nagano (2017). Sabe-se que para ser considerada uma competência são necessários estudos científicos que possam comprovar, e sendo realmente uma competência, é devida sua descrição e caracterização. Portanto, esta competência deve ser objeto de pesquisas futuras.

Outra competência também mencionada pelo gestor e no documento do projeto RH 4.0 foi Aprendizagem Contínua, conforme Figura 12. Identificou-se que esta competência foi utilizada com outras nomenclaturas por outros autores, como: autodesenvolvimento (THAMNHAIN, 1993); saber aprender e saber aprender a aprender (LE BOTERF, 1999); saber aprender (FLEURY; FLEURY, 2001); aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias (SANT'ANNA, 2002).

A competência Proatividade também não foi mencionada por Costa *et al.* (2020), mas foi pelo gestor e no documento do projeto. Isto ratifica os resultados dos autores Boyatzis (1982), Gonçalves *et al.* (2020), Sant'Anna (2002) e Thamhain (1993).

Analisando a frequência de distribuição, foi possível verificar que acima de 80% dos respondentes atribuíram na escala valor igual ou acima de 5, o que evidencia a valorização das competências individuais. Segue Quadro 12 com o resumo de todas competências apresentadas por Costa *et al.* (2020) e a indicação se foram mencionadas na pesquisa pelo gestor, membros da equipe e/ou documento do contrato, e ainda os autores que corroboram com aquela competência.



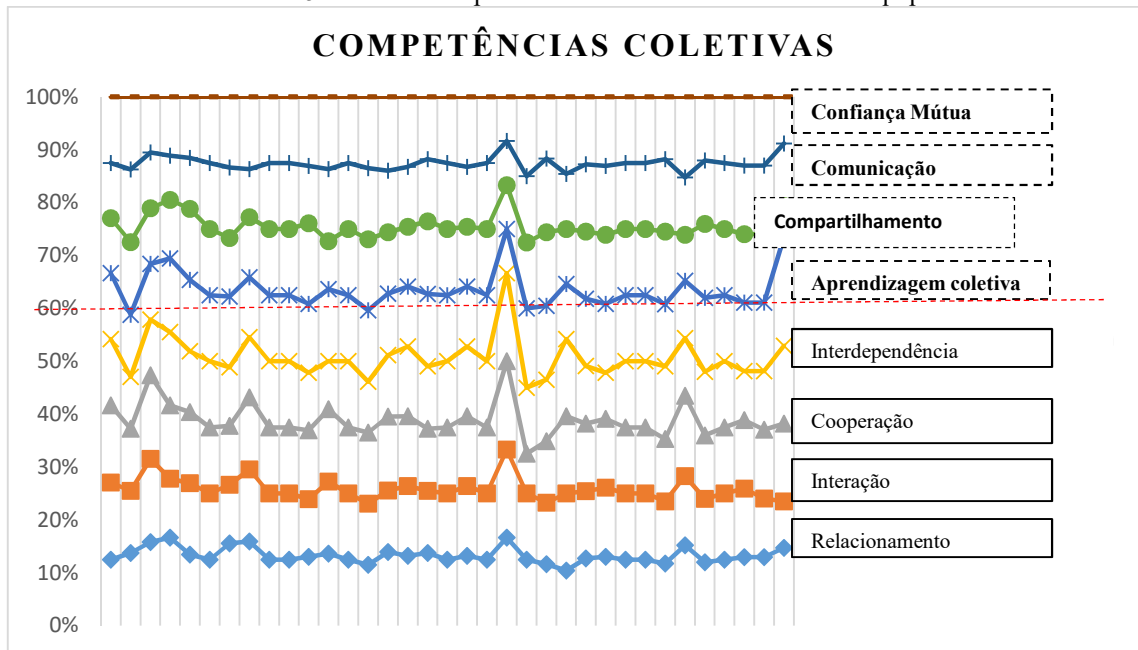
Quadro 12 - Relação competências individuais identificadas na pesquisa e literatura

<b>Competências Individuais</b>	<b>Gestor</b>	<b>Membro Equipe</b>	<b>Documento do Projeto</b>	<b>Autores</b>
Trabalho em Equipe	x	x	x	Boyatzis (1982); Thamhain (1993); Sant'Anna (2002); Bündchen, Rossetto e Silva (2011); Ubeda, Santos e Nagano (2017); Costa <i>et al.</i> (2020); Gonçalves <i>et al.</i> (2020)
Relacionamento Interpessoal	x	x		Boyatzis (1982); Sant'Anna (2002); Bündchen, Rossetto e Silva (2011); Araújo, Pedron e Silva (2018); Costa <i>et al.</i> (2020)
Negociação		x		Le Boterf (1999); Costa <i>et al.</i> (2002); Bündchen, Rossetto e Silva (2011)
Liderança	x	x		Boyatzis (1982); Fleury e Fleury (2001); Sant'Anna (2002); Bündchen, Rossetto e Silva (2011); Ubeda, Santos e Nagano (2017); Costa <i>et al.</i> (2020); Gonçalves <i>et al.</i> (2020)
Flexibilidade	x	x	x	Boyatzis (1982); Thamhain (1993); Bündchen, Rossetto e Silva (2011); Costa <i>et al.</i> (2020); Gonçalves <i>et al.</i> (2020)
Equilíbrio emocional	x	x		Sant'Anna (2002); Bündchen, Rossetto e Silva (2011); Costa <i>et al.</i> (2020)
Criatividade	x	x		Thamhain (1993); Sant'Anna (2002); Ubeda, Santos e Nagano (2017); Costa <i>et al.</i> (2020)
Comunicação	x	x		Thamhain (1993); Fleury e Fleury (2001); Sant'Anna (2002); Bündchen, Rossetto e Silva (2011); Ubeda, Santos e Nagano (2017); Costa <i>et al.</i> (2020); Gonçalves <i>et al.</i> (2020)
Visão Globalizada	x	x		Thamhain (1993); Fleury e Fleury (2001); Sant'Anna (2002); Bündchen, Rossetto e Silva (2011); Ubeda, Santos e Nagano (2017); Costa <i>et al.</i> (2020)
Percepção e Julgamento	x	x		Boyatzis (1982); Bündchen, Rossetto e Silva (2011); Ubeda, Santos e Nagano (2017); Costa <i>et al.</i> (2020)
Empreendedorismo	x	x		Thamhain (1993); Le Boterf (1999); Sant'Anna (2002); Ubeda, Santos e Nagano (2017); Costa <i>et al.</i> (2020)
Planejamento estratégico	x	x		Fleury e Fleury (2001); Bündchen, Rossetto e Silva (2011); Ubeda, Santos e Nagano (2017); Costa <i>et al.</i> (2020)
Aprendizagem Contínua	x		x	Thamnhain (1993) como autodesenvolvimento; Le Boterf (1999) como saber aprender e saber aprender a aprender; Fleury e Fleury (2001) como saber aprender; Sant'anna (2002) como aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
Proatividade	x		x	Boyatzis (1982); Thamhain (1993); Sant'Anna (2002); Gonçalves <i>et al.</i> (2020).
Gerenciamento do Tempo e Prioridades	x		x	Não identificado nos autores com este termo. Parcial Thamnhain (1993) no que diz respeito a Gestão do Prazo; Costa <i>et al.</i> (2020) como Equilíbrio Emocional.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

As competências coletivas apresentadas na pesquisa e evidenciadas no Gráfico 5, foram aquelas apresentadas por Caroly e Barcellini (2013) e Michaux (2011) na literatura. Segundo Broman, Ruas e Rocha-Pinto (2019), o desenvolvimento da competência coletiva depende da atuação continuada capaz de gerar um amadurecimento das relações internas ao grupo, e Puentes-Palacios e Brito (2017) afirmaram que para ser considerada uma competência coletiva, todos seus membros devem apresentar algum domínio dessas competências, ou seja, sua propriedade deve ser compartilhada.

Gráfico 5 - Análise competências coletivas dos membros da equipe



Fonte: Elaborado a partir dos dados do formulário.

A partir do Gráfico 5, identificou-se que as quatro competências coletivas mais percebidas entre os membros da equipe do projeto RH 4.0 foram: confiança mútua, comunicação, compartilhamento e aprendizagem coletiva. Abaixo de 60%, foram identificadas as competências interdependência, cooperação, interação e relacionamento, que foram apresentadas por Michaux (2011), sendo que a cooperação também foi apontada por Caroly e Barcellini (2013). As duas competências menos valorizadas pelos membros da equipe (interação e relacionamento) foram as mais valorizadas pelo gestor, e estão de certa forma relacionadas, evidenciando a necessidade de um clima colaborativo para o projeto na percepção do Gerente Executivo. Isto evidencia que não há consenso entre gestor e membros da equipe neste quesito, o que pode estar relacionado ao papel diferente que cada um desempenha no projeto, e ao fator tempo de projeto que pode não ter sido suficiente para ser percebido por todos de maneira igual, pois como dito por Broman, Ruas e Rocha-Pinto (2019), o

desenvolvimento da competência coletiva depende da atuação continuada capaz de gerar um amadurecimento das relações internas ao grupo.

A Confiança Mútua, também apresentada na competência individual por Thamhain (1993), requer, segundo Caroly e Barcellini (2013), interação e é construída ao longo do tempo por meio dos diferentes tipos de contato entre os profissionais da equipe. Esta competência foi valorizada por 100% dos membros da equipe e evidenciou que se espera esta confiança entre os membros da equipe para se alcançar os resultados esperados.

A Comunicação foi considerada a segunda no *ranking* das competências coletivas desta pesquisa, e ficou em oitavo no *ranking* das competências individuais, conforme Gráficos 6 e 4, respectivamente. O fato do projeto ser desenvolvido em equipe, já era de se esperar que houvesse maior demanda por comunicação, e deve-se levar em conta que os canais de comunicação foram se aperfeiçoando e com o apoio da tecnologia tomando novos formatos. Assim sendo, observou-se nos estudos de Bündchen, Rossetto e Silva (2011), Costa *et al.* (2020), Fleury e Fleury (2001), Gonçalves *et al.* (2020), Sant'Anna (2002), Thamhain (1993) e Ubeda, Santos e Nagano (2017), tanto a importância desta competência como competência individual, como os efeitos da sua existência de forma comprometida.

Quanto a competência Compartilhamento, um projeto que envolveu 59 pessoas e cujas implicações afetaram toda a empresa, demanda que a equipe tenha ampliada esta capacidade de compartilhar e isto deve ir para além das informações. Tal competência requer confiança mútua e canais de comunicação muito bem desobstruídos, portanto é complementar a estas duas competências coletivas.

No que diz respeito a Aprendizagem Coletiva, ela é fruto das competências individuais e coletivas, pois o indivíduo deve ter prontidão para aprender e se desenvolver e o grupo deve ser estimulado, por meio do compartilhamento de informações, a desenvolver um capital intelectual coletivo. Esta competência foi evidenciada na entrevista com o gestor, no momento que comentou que os funcionários estavam reunidos debatendo sobre o projeto.

As demais competências coletivas foram percebidas como menos necessárias pela equipe do Projeto RH 4.0, o que determina pouco impacto na construção das competências coletivas: interdependência, interação, relacionamento e cooperação. Segundo entrevista com o gestor, o Projeto RH 4.0 foi por ele considerado colaborativo, o que também foi observado pelos membros da equipe.

A Interação apesar de não ter sido bem valorizada, segundo Frohm (2002), é uma competência essencial para se criar uma competência coletiva. Analisando as competências individuais, observou-se que ela se faz necessária nas primeiras cinco competências individuais

(Trabalho em Equipe, Relacionamento Interpessoal, Negociação, Liderança e Flexibilidade), e portanto, esperava-se que fosse mais valorizada. O fato de não ter sido considerada tão necessária pode estar relacionada ao fato do projeto ter sido *online*, ou ao usuário ter seu processo independente dos demais, ou ainda, compreensão de cada indivíduo sobre o significado desta competência.

A cooperação não foi valorizada nem como competência coletiva, e nem como comportamento ambidestro, como será apresentado no Gráfico 5, portanto estão condizentes. Este fato pode estar relacionado ao fato de cada usuário ser de um processo e não terem tanta proximidade ou ao fato do projeto ter sido conduzido *online*. Recomenda-se uma pesquisa futura para este diagnóstico.

A competência Relacionamento foi considerada a oitava entre as competências coletivas e a segunda entre as competências individuais. Tal distorção chama a atenção, e abre oportunidades para pesquisas futuras. Cabe ainda pontuar que percebeu-se que a competência coletiva interação, de certa forma, engloba a competência coletiva relacionamento, afinal interação requer relacionamento entre pessoas. O autor Boyatzis (1982) evidenciou o relacionamento como sendo uma competência individual, incluindo-o no atributo Uso de poder socializado.

Uma competência coletiva mencionada pelo gestor e que não foi citada pelos autores Caroly e Barcellini (2013), Michaux (2011) e Retour e Krohmer (2011), foi a resiliência. Como mencionado anteriormente, para ser considerada uma competência, são necessários estudos científicos que possam comprovar, e se assim for considerada, é devida sua respectiva descrição e caracterização. Portanto, a resiliência deverá ser objeto de pesquisas futuras.

Segue Quadro 13 com o resumo de todas competências coletivas apresentadas por Caroly e Barcellini (2013) e Michaux (2011) na literatura e a indicação se foram mencionadas na pesquisa pelo gestor, membros da equipe e documento do contrato, e ainda os autores que corroboram com aquela competência.

Quadro 13 - Relação competências coletivas identificadas na pesquisa e literatura

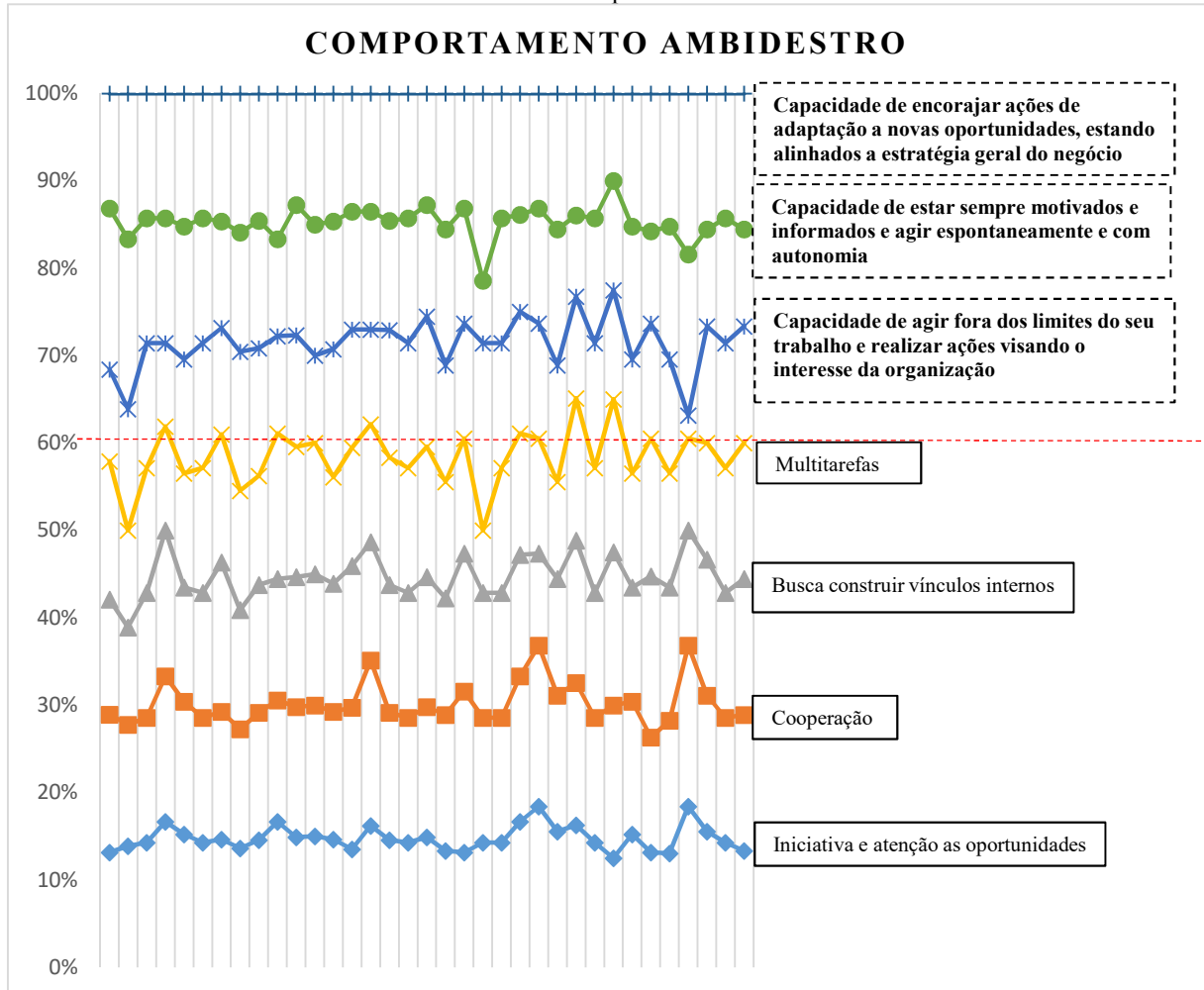
<b>Competências Coletivas</b>	<b>Gestor</b>	<b>Membro Equipe</b>	<b>Documento do Projeto</b>	<b>Autores</b>
Confiança Mútua		x		Caroly e Barcellini (2013)  Apresentado por Thamhain (1993) como competência individual
Comunicação	x	x		Caroly e Barcellini (2013)  Apresentado por Thamhain (1993), Fleury e Fleury (2001), Sant'Anna (2002), Bündchen, Rossetto e Silva (2011), Ubeda, Santos e Nagano (2017), Costa <i>et al.</i> (2020) e Gonçalves <i>et al.</i> (2020) como competência individual
Compartilhamento		x		Caroly e Barcellini (2013)
Aprendizagem Coletiva	x	x		Michaux (2011)
Interdependência				Michaux (2011)
Interação	x			Michaux (2011)  Segundo Frohm (2002) é uma competência essencial para se criar uma competência coletiva  Esta competência se faz necessária nas primeiras cinco competências individuais do Gráfico 4 (Trabalho em Equipe, Relacionamento Interpessoal, Negociação, Liderança e Flexibilidade)
Cooperação	x			Michaux (2011) e Caroly e Barcellini (2013)
Relacionamento				Michaux (2011)  Considerada 2ª competência individual no ranking do Gráfico 4 e carece estudos  Incluso em Boyatzis (1982) como competência individual e está incluso em Uso de poder socializado.
Resiliência	x			Não mencionada pelos autores da literatura desta pesquisa, carece estudos.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Os comportamentos ambidestros considerados nesta pesquisa foram os mencionados nos estudos de Beckman (2006) e Birkinshaw e Gibson (2004), e o objetivo foi evidenciar os comportamentos que podem influenciar a ambidestria da organização, bem como o desenvolvimento das competências individuais e coletivas. O Gráfico 6 apresentou a percepção dos respondentes sobre cada comportamento e permitiu identificar que os mais valorizados pela

equipe foram, nesta ordem: capacidade de encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio; capacidade de estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia; e a capacidade de agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização.

Gráfico 6 - Análise comportamento ambidestro



Fonte: Elaborado a partir dos dados do formulário.

Na percepção do gestor, o comportamento mais valorizado foi a capacidade de estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia, o que também foi apresentado pelos membros da equipe como o segundo mais valorizado. O comportamento menos valorizado pelo gestor foi capacidade de agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização, o que ficou em terceiro lugar como mais valorizado pelos membros da equipe. Depreende-se que há uma certa necessidade de controle por parte dos gestores, o que já se era esperado devido a estrutura hierárquica e centralizada da empresa estudada, o que por conseguinte, valoriza mais o funcionário cumprir o que foi atribuído pelo gestor do que dar a ele a liberdade para extrapolar suas funções em prol de interesses da

empresa. Os membros da equipe, por sua vez, desejam contribuir mais nos processos em prol dos objetivos da empresa, e isto foi notado no comportamento mais valorizado por eles: capacidade de encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio, seguido pelos segundo e terceiro colocados. Notou-se então o interesse e valorização dos comportamentos ambidestros pelos membros da equipe, para que sejam mais participativos nas decisões.

Os comportamentos que ficaram abaixo de 60% e não foram percebidos como essenciais foram: multitarefas, busca construir vínculos internos, cooperação, e iniciativa e atenção as oportunidades. O que chamou atenção foi o fato das competências individuais Trabalho em Equipe e Relacionamento Interpessoal terem sido as duas mais valorizados, e o comportamento Busca construir vínculos internos estar entre os menos valorizados, visto que é uma condição intrínseca destas competências. Cabe pontuar que apesar de serem as últimas no *ranking* de comportamentos ambidestros, não significa que não foram considerados importantes, além disso, ainda foi possível verificar características destes comportamentos nas competências individuais entendidas como necessárias para o bom encaminhamento do projeto.

O primeiro comportamento ambidestro que foi apontado como sendo o de maior relevância pelos membros da equipe foi capacidade de encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhado a estratégia geral do negócio. Ele foi atribuído como essencial por 100% dos respondentes, e vem ao encontro da competência individual Flexibilidade de Costa *et al.* (2020), sendo vista como importante pelo gestor e no documento do projeto. Isto evidenciou que os membros da equipe do projeto entendem que é necessário este comportamento e estão dispostos a alterar a rota inicialmente traçada ao projeto, quando necessário, de modo a atender ou mesmo superar os resultados esperados para o projeto. Este comportamento pode ser encontrado na literatura como competência individual Orientação para o Resultado pelos autores Boyatzis (1982), Bündchen, Rosseto e Silva (2011), Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (1999), Sant'Anna (2002) e Thamhain (1993).

O segundo comportamento mais valorizado pelos membros da equipe foi mais capacidade de estar sempre motivados, informados, agir espontaneamente e com autonomia, o que na percepção do gestor foi o primeiro. Este comportamento é intrínseco a prontidão em oferecer resultados e gerar de novos interesses e estar seguro de suas competências e da necessidade de fazer a manutenção do conhecimento e ter uma visão globalizada (COSTA *et al.*, 2020; SANT'ANNA, 2002). Este comportamento ainda está relacionado as competências individuais Aprendizagem Contínua, Gerenciamento de Tempo e Prioridades, Proatividade e

Trabalho em Equipe, que constaram no documento do projeto. Logo, entende-se que estas competências contribuem para este comportamento.

O terceiro comportamento, capacidade de agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização, demonstrou o quanto a amplitude das atividades do projeto demandaram que os limites fossem ampliados e extrapolados a fim de se ter a possibilidade de criar e arriscar para se obter resultados distintos dos que tem sido alcançados pelos processos tradicionais. Esta percepção reforçou a questão da autonomia elencada anteriormente, e constou no documento do projeto como competência desejada.

O quarto comportamento, Multitarefa, que para Birkinshaw e Gibson (2004) significa assumir mais de uma função e ficar confortável com esta situação, foi observada na competência individual Flexibilidade no documento do projeto “consegue equilibrar bem múltiplas prioridades e tarefas” e também na entrevista com o gestor “*você só vai ter vida longa, sendo multifuncional (...)*”. Este comportamento é essencial para a ambidestria na organização em muitos contextos.

A partir do quinto comportamento, percebeu-se que, apesar de importante, a equipe vinculada ao projeto, não atribuiu notas altas. Notou-se que o quinto comportamento, busca construir vínculos internos: buscar apoio e parceria interna, apresentado por Birkinshaw e Gibson (2004), pode estar relacionado a competência individual Relacionamento Interpessoal de Costa *et al.* (2020). O sexto comportamento, cooperação, pode ser identificado na entrevista com o gestor e no documento do projeto como Trabalho em Equipe “cooperar com as pessoas para atingir objetivos”. Por último, o comportamento iniciativa e atenção as oportunidades, que para Birkinshaw e Gibson (2004) significa estar atento as oportunidades e buscar soluções para atender à necessidade verificada, foi identificada nas competências individuais iniciativa de ação e decisão de Sant’Anna (2002), e inovação e criatividade de Thamhain (1993), Sant’Anna (2002), Ubeda, Santos e Nagano (2017) e Costa *et al.* (2020).

Ao se analisar a frequência de distribuição do Gráfico 6, foi possível verificar que acima de 80% dos respondentes atribuíram na escala valor igual ou acima de 5, o que evidenciou a valorização dos comportamentos ambidestros pela equipe. Segue Quadro 14 com o resumo de dos comportamento ambidestros apresentados na literatura por Beckman (2006) e Birkinshaw e Gibson (2004), e a indicação se foram mencionados na pesquisa pelo gestor, membros da equipe e no documento do projeto, e ainda as competências individuais e autores que corroboram com aquele comportamento.



Quadro 14 - Relação comportamento ambidestros identificadas na pesquisa

Comportamento ambidestro	Gestor	Membro Equipe	Documento do Projeto	Competências individuais relacionadas e autores
Capacidade de encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio	x	x	x	Referenciada na competência individual Flexibilidade de Costa <i>et al.</i> (2020), bem como pelo gestor e documento do projeto  Vem ao encontro da competência Orientação para resultado proposta pelos autores Boyatzis (1982), Thamhain (1993), Le Boterf (1999), Fleury e Fleury (2001), Sant'Anna (2002) e Bündchen, Rosseto e Silva (2011).
Capacidade de estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia	x	x		Relaciona-se às competências Gerenciamento de Tempo e Prioridades, Trabalho em Equipe e Aprendizagem Contínua e Proatividade no documento do projeto. relaciona-se as competências individuais Iniciativa de ação e decisão de Sant'Anna (2002), e Visão globalizada proposta por Sant'Anna (2002) e Costa <i>et al.</i> (2020).
Capacidade de agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização	x	x	x	
Multitarefa	x		x	Observado na competência Flexibilidade no documento do projeto e na fala do gestor
Busca construir vínculos internos	x	x		Relacionado a competência individual Relacionamento Interpessoal de Costa et al. (2020)
Cooperação	x		x	Dentro de Trabalho em Equipe, no documento Projeto
Iniciativa e atenção as oportunidades				competências individuais Iniciativa de ação e decisão de Sant'Anna (2002) e Inovação e criatividade de Thamhain (1993), Sant'Anna (2002), Ubada, Santos e Nagano (2017) e Costa <i>et al.</i> (2020).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A partir do exposto, identificou-se que as competências individuais e coletivas apresentadas na literatura por Costa *et al.* (2020) e Caroly e Barcellini (2013) e Michaux (2011) foram percebidas como necessárias para o projeto, surgindo ainda como elemento novo as competências individuais Aprendizagem Contínua, Proatividade e Gerenciamento do Tempo e Prioridades e a competência coletiva resiliência que foram mencionadas pelo Gerente Executivo na entrevista e/ou no documento do projeto RH 4.0. Tais competências - individuais e coletivas - levam a comportamentos ambidestros, que por sua vez, juntamente com a reconfiguração dos recursos da empresa contribuem para que a empresa alcance os objetivos por ela definidos e responda em tempo hábil às mudanças necessárias e/ou exigidas pelo

ambiente complexo e dinâmico que está inserida, mantendo-se perene. Portanto, antes de falar em capacidade dinâmica, é preciso criar uma estrutura que suporte esta capacidade e um dos elementos desta estrutura pode ser a ambidestria organizacional. Para desenvolver esta ambidestria é preciso ter e desenvolver frequentemente as competências individuais e coletivas, as quais levarão a comportamentos ambidestros e contribuirão com os resultados da empresa. Fica evidente, então, que a ambidestria e as capacidades dinâmicas precisam ser discutidas em uma visão mais micro e não só na visão macro, pois a identificação e aproveitamento das oportunidades dependem de pessoas e suas competências individuais e coletivas.

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo identificar quais as competências individuais e coletivas percebidas pelo gestor e integrantes da equipe como necessárias para formação de uma equipe no Projeto RH 4.0 com características de ambidestria, em uma empresa atacadista na região do Triângulo Mineiro. Ela foi desenvolvida a partir da caracterização de como foi constituída a estrutura do projeto RH 4.0, e identificou-se que a estrutura organizacional da área RH não foi alterada com o projeto, mantendo-se bem hierarquizada e dividida por processo. Dos 59 funcionários alocados ao projeto, todos definidos por seu gestor considerando o conhecimento técnico no processo de RH, 36 foram convidados para esta pesquisa por serem específicos da área de RH, já que os demais ou eram de outra empresa do grupo ou de outra área da empresa e tiveram atuação pontual no projeto. Destes 36, 35 pessoas foram objeto deste estudo e nesta amostra apenas uma ficou integralmente dedicada ao projeto, as demais, tiveram uma dedicação parcial, na proporção definida pelo gestor de 70% para projeto e 30% para as atividades rotineiras, uma vez que as atividades e entregas da área de RH precisavam ser mantidas. Os funcionários tinham autonomia para definir o melhor horário para cumprir esta proporção dentro do seu horário de trabalho. A divisão de tarefas, também foi definida pelo gestor, considerando a competência técnica. Diante do exposto, não foi evidenciada uma ambidestria estrutural no projeto.

Os profissionais alocados ao projeto RH 4.0 tinham habilidade predominante de especialistas, todavia, em entrevista com o gestor, ficou evidente que atualmente valoriza-se o profissional multifuncional, com potencial para desenvolver competências para além do que era exigido até então, o que evidencia, o desejo por profissionais polivalentes.

O fato do projeto ter acontecido em período de pandemia da Covid-19 evidenciou a necessidade de adequação dos membros da equipe e dos recursos da empresa ao ambiente externo para se alcançar os resultados esperados. Sendo assim, o projeto aconteceu de forma *online* e não houve muita interação presencial entre os membros da equipe. Segundo gestor, isto não impactou os resultados do projeto, todavia esta adequação não foi aprofundada nesta pesquisa e carece de estudos futuros.

O objetivo do projeto RH 4.0 foi mapear os processos da área de RH e verificar as oportunidades, de forma a trazer, por meio da tecnologia, agilidade nos processos e integração das informações em um único sistema, com a finalidade de auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão. Sendo assim, considerando os elementos e a revisão teórica, ficou evidenciado que o Projeto RH 4.0 está mais voltado ao *Exploitation*, que consiste na eficiência,

ao aprimoramento e à extensão das competências, tecnologias e paradigmas já existentes. Está associada à estrutura mais mecanicista, sistemas mais robustos, dependência, rotinização, controle e burocracia, mercados mais estáveis, e seus resultados são previsíveis e tem efeito no curto prazo (MARCH, 1991; HE; WONG, 2004; MARTINS *et al.*, 2014; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018). Apesar de na entrevista, o gestor ter mencionado sobre inovação, notou-se que ela não está relacionada a algo novo, mas à simplificação de algo já existente. Sendo assim, olhando no prisma da ambidestria enquanto *exploration* e *exploitation* não se pode, neste momento, inferir que a estrutura do projeto foi ambidestra, todavia ampliando o conceito de ambidestria como forma de enfrentar os desafios que as organizações enfrentam ao gerenciar simultaneamente dois objetivos contraditórios como lidar com o presente e o futuro, eficiência e eficácia, alinhamento e adaptação e otimização e inovação (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013; VENKATRAMAN; LEE; IYER, 2007), percebeu-se que essa contradição é constante na empresa, inclusive neste projeto – a área meio manter o processo atual e adotar um novo processo mais simples e automatizado -, logo a ambidestria se mostrou presente e foi possível verificar a partir da análise dos dados da pesquisa (entrevista com gestor, documento do projeto e formulários eletrônicos) que ela é valorizada e esperada.

No que diz respeito às competências individuais, a análise do formulário do gestor permitiu identificar que as mais valorizadas por ele foram: Liderança, Relacionamento Interpessoal e Trabalho em Equipe. Estas competências também foram valorizadas pelos membros da equipe, o que evidenciou um consenso entre eles. Os membros da equipe ainda valorizaram as competências Negociação e Flexibilidade, e inclusive, esta última consta no documento do projeto como competência necessária para o sucesso do mesmo. Este documento ainda destacou a competência Trabalho em Equipe como necessária, e o gestor também a mencionou em sua entrevista. É notória a complementaridade entre estas competências valorizadas, visto que o trabalho em equipe e a liderança exigem o relacionamento interpessoal, para se alcançar os resultados esperados.

As competências individuais menos valorizadas pelo gestor foram: Percepção e Julgamento e Visão Globalizada, o que corrobora com os membros da equipe, apesar de não estarem na última posição de valorização de competências por estes. Tal evidência, pode estar associada a estrutura hierarquizada da área, cujas decisões são tomadas pelos gestores, e por consequência não exige dos membros da equipe uma visão globalizada, pois tem um papel mais executor. O fato do planejamento estratégico ter sido o menos valorizado pelos membros da equipe, evidencia este entendimento. As competências equilíbrio emocional, criatividade, comunicação e empreendedorismo também não podem ser consideradas pouco valorizadas,

apesar de não terem sido as primeiras. Cabe ainda pontuar que surgiram competências individuais novas a aquelas consideradas neste trabalho, como Aprendizagem Contínua, Proatividade e Gerenciamento do Tempo e Prioridades, inclusive esta última não foi citada na literatura e cabe estudos para verificação se pode ser considerada uma competência individual.

A competência coletiva foi identificada na entrevista pelo gestor, como sendo o ponto forte do projeto, todavia pela literatura não se pode inferir que realmente exista uma vez que não foi identificada em todos os membros do grupo. Apesar disso, notou-se que está em processo de construção e com o andamento do projeto e a interação das pessoas estas competências poderão ser criadas e fortalecidas. As competências coletivas mais valorizadas pelo gestor foram interação e cooperação, que de certa forma estão relacionadas, e demonstram a necessidade de um clima colaborativo. Para os membros das equipes tais competências foram as menos valorizadas, juntamente com interdependência e relacionamento. As que ganharam destaque para os membros da equipe foram confiança mútua, comunicação, compartilhamento e aprendizagem coletiva. Surgiu ainda a competência coletiva Resiliência, mencionada pelo gestor, que carece de estudos para verificar se assim pode ser considerada.

As competências individuais e coletivas levam aos comportamentos ambidestros e por conseguinte eles podem influenciar a ambidestria na organização. Observou-se através da análise dos dados da pesquisa que há uma valorização destes comportamentos pelo gestor e membros da equipe, e estes por sua vez querem ser mais efetivos na contribuição com os resultados da empresa, todavia a atual estrutura organizacional (hierarquizada) pode impedir um pouco essa atuação mais efetiva dos membros da equipe.

Portanto, e respondendo à pergunta de pesquisa, conclui-se que as competências individuais percebidas como necessárias para formação de uma equipe foram: Trabalho em Equipe, Relacionamento Interpessoal, Negociação, Liderança e Flexibilidade. Já as competências coletivas foram: Confiança Mútua, Comunicação, Compartilhamento e Aprendizagem contínua. E os comportamentos ambidestros mais percebidos foram: capacidade de encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio; Capacidade de estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia; e Capacidade de agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização. Apesar de terem sido identificadas as competências individuais e coletivas apontadas na literatura desta pesquisa, surgiram novas competências que carecem de mais estudos como as competências individuais Aprendizagem Contínua, Proatividade e Gerenciamento do Tempo e Prioridades e a competência coletiva resiliência. Considerando que essas competências (individuais e coletivas) levam a comportamentos ambidestros, que por sua

vez, juntamente com a reconfiguração dos recursos da empresa contribuem para que a empresa alcance os objetivos por ela definidos e responda em tempo hábil às mudanças necessárias e/ou exigidas pelo ambiente complexo e dinâmico que está inserida, notou-se que antes de se falar em capacidade dinâmica, é preciso criar uma estrutura que suporte esta capacidade e um dos elementos desta estrutura pode ser a ambidestria organizacional. Para desenvolver esta ambidestria é preciso ter e desenvolver frequentemente as competências individuais e coletivas, as quais levarão a comportamentos ambidestros e contribuirão com os resultados da empresa. A contribuição desta pesquisa foi trazer um olhar mais micro da ambidestria e das capacidades dinâmicas, com enfoque no indivíduo enquanto agente que contribui na ambidestria organizacional e em seus resultados, a partir de suas competências individuais e coletivas e também seus comportamentos. Afinal, a identificação e aproveitamento das oportunidades dependem de pessoas e suas competências individuais e coletivas e comportamentos ambidestros. Tal evidência se consolidou no estudo deste caso em uma empresa Atacadista madura e de grande porte, que adotou em sua área meio (RH), um projeto com objetivo de manter um processo já existente e trazer inovações a ele, automatizando e trazendo resultados como a agilidade, por intermédio da tecnologia.

Diante das limitações desta pesquisa, como dados obtidos em um projeto específico, em um período específico e em uma única empresa, não foi possível estender os resultados de forma genérica, restringindo-os apenas ao objeto estudado. Todavia, a partir desta pesquisa, abre-se oportunidades para estendê-la para outras empresas e áreas meio e fim para fins comparativos. Para futuras pesquisas futuras recomenda-se: estudar se Gerenciamento de Tempo e Prioridades pode ser considerado competência individual e se Resiliência pode ser considerada uma competência coletiva, e ainda, acompanhar o projeto no sentido de identificar se as competências coletivas foram percebidas em todos os membros da equipe, após seu término, e ainda verificar a percepção de equipe de projetos de outras empresas para fins comparativos.

## **5.1 Produto tecnológico**

O Produto Tecnológico proposto foi um instrumento para a organização identificar as competências individuais e coletivas para o trabalho em equipe em uma estrutura ambidestra.

O instrumento incluiu uma entrevista com roteiro semiestruturado e um formulário eletrônico que consideram: (i) competências individuais, (ii) competência coletivas e (iii) comportamentos ambidestros, conforme Quadros 15 e 16.

Quadro 15 - Perguntas para entrevista

<b>Ambidestria</b>	<b>Questão 1</b> - Quantas pessoas foram alocadas ao projeto? Algum motivo específico para esta quantidade?	Mintzberg (2015)
	<b>Questão 2</b> - Como foi o processo de escolha destas pessoas, o gestor definiu? Qual o critério considerado para selecionar estas pessoas?	Mintzberg (2015); Oliveira (2004)
	<b>Questão 3</b> - Até que ponto o projeto envolve inovação, novas alternativas, e flexibilização das rotinas e atividades desenvolvidas?	He e Wong (2004); March (1991); Martins <i>et al.</i> (2014); Popadiuk, Luz, Kretschmer (2018)
	<b>Questão 4</b> - Foi atribuído um local específico para as pessoas realizarem as atividades do projeto?	Birkinshaw e Gibson (2004); Puentes-Palacios e Brito (2017); Simsek <i>et al.</i> (2009); Thamhain (1993)
	<b>Questão 5</b> - As pessoas foram integralmente ou parcialmente alocadas ao projeto? Por que? Se parcial, a elas foi definido um horário para cumprir?	Birkinshaw e Gibson (2004)
	<b>Questão 6</b> - Como foi definida a divisão das tarefas de cada membro do projeto e por quem? Qual o critério considerado?	Birkinshaw e Gibson (2004); Mintzberg (2015)
	<b>Questões 7</b> - Considera qual habilidade para o funcionário, mais especialista ou generalista? Por que?	Benner e Tushman (2003); Birkinshaw e Gibson (2004); Ghoshal e Bartlett (1994); Tushman (2017)
<b>Comportamentos ambidestros e competências individuais</b>	<b>Questão 8</b> - Para fazer parte da equipe quais comportamentos são mais valorizados? Por que?	Beckman (2006); Birkinshaw e Gibson (2004)
<b>Competência coletiva</b>	<b>Questão 9</b> - A competência coletiva é uma realidade na equipe ou ela está em fase de desenvolvimento?	Puente-Palacios e Brito (2017)
	<b>Questão 10</b> - Para você, a interação formal e informal dos indivíduos são capazes de criar novas competências? Por que? Quais seriam?	Caroly e Barcellini (2013); Frohm (2002); Michaux (2011); Puente-Palacios e Brito (2017); Retour e Krohmer (2011)
	<b>Questão 11</b> - As novas competências mencionadas, acredita que são dominadas por todos seus membros? Qual sua contribuição?	Puente-Palacios e Brito (2017)

Fonte: Elaborado pela autora com base em Beckman (2006), Benner e Tushman (2003), Birkinshaw e Gibson (2004), Caroly e Barcellini (2013), Frohm (2002), Ghoshal e Bartlett (1994), He e Wong (2004), March (1991), Martins *et al.* (2014), Michaux (2011), Mintzberg (2015), Oliveira (2004), Popadiuk, Luz e Kretschmer (2018), Puentes-Palacios e Brito (2017), Retour e Krohmer (2011), Simsek *et al.* (2009), Thamhain (1993) e Tushman (2017).

Quadro 16 - Competências individuais e coletivas e comportamento ambidestro.

<b>I. COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS</b>								
<b>TIPO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Planejamento estratégico: capacidade de estabelecer estratégias de curto, médio e longo prazo	Costa <i>et al.</i> (2020)							
Empreendedorismo: capacidade de correr riscos calculados, diante das várias situações do mercado	Costa <i>et al.</i> (2020)							

(continua)

Percepção e Julgamento: capacidade de percepção para analisar fatos e situações com imparcialidade	Costa <i>et al.</i> (2020)								
Visão Globalizada: capacidade de fazer leituras dos vários cenários nacionais e internacionais, que se apresentam no cotidiano	Costa <i>et al.</i> (2020)								
Comunicação: capacidade de comunicação verbal (falar ao telefone, áudio conferência ou pessoalmente)	Costa <i>et al.</i> (2020)								
Criatividade: incentivar novas ideias à equipe, para promover diferentes processos	Costa <i>et al.</i> (2020)								
Equilíbrio Emocional: capacidade de manter a serenidade sobre pressão (pensar antes de agir é a melhor solução para resolver problemas)	Costa <i>et al.</i> (2020)								
Flexibilidade: capacidade de mudança nos objetivos da equipe e pessoais, a fim de alcançar o objetivo da empresa	Costa <i>et al.</i> (2020)								
Liderança: capacidade de organizar e coordenar a equipe mantendo o foco no objetivo	Costa <i>et al.</i> (2020)								
Negociação: capacidade de defender seu ponto de vista frente à opinião de seus superiores, subordinados e clientes	Costa <i>et al.</i> (2020)								
Relacionamento Interpessoal: capacidade de relacionamento pessoal e interpessoal com superiores e colaboradores	Costa <i>et al.</i> (2020)								
Trabalho em equipe: capacidade de desenvolver trabalho em equipe a fim de manter um clima positivo	Costa <i>et al.</i> (2020)								
<b>II. COMPORTAMENTOS AMBIDESTROS</b>									
<b>TIPO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Iniciativa e atenção as oportunidades: estar atento as oportunidades e buscar soluções para atender à necessidade verificada.	Birkinshaw e Gibson (2004)								
Cooperação: age proativamente buscando por meio da cooperação e troca de experiências com outros profissionais, a solução para o problema identificado.	Birkinshaw e Gibson (2004)								
Busca construir vínculos internos: buscar apoio e parceria interna	Birkinshaw e Gibson (2004)								
Multitarefa: assumem mais de uma função e fica confortável com esta situação.	Birkinshaw e Gibson (2004)								
Agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização	Beckman (2006)								
Estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia	Beckman (2006)								
Encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio	Beckman (2006)								
<b>III. COMPETÊNCIAS COLETIVAS</b>									
<b>TIPO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	
Relacionamento	Michaux (2011)								
Interação	Michaux (2011)								
Cooperação	Michaux (2011) e Caroly e Barcellini (2013)								
Interdependência	Michaux (2011)								
Aprendizagem coletiva	Michaux (2011)								
Compartilhamento	Caroly e Barcellini (2013)								
Comunicação	Caroly e Barcellini (2013)								
Confiança mútua	Caroly e Barcellini (2013)								

Fonte: Elaborado pela autora com base em Beckman (2006), Birkinshaw e Gibson (2004), Caroly e Barcellini (2013), Costa *et al.* (2020) e Michaux (2011)



A aplicação da entrevista e formulários podem ser realizados presencial ou *online*, e cabe ao analista a decisão. Caso a entrevista seja presencial, recomenda-se:

1. Reservar um local seguro e tranquilo para aplicação da entrevista com o membro da equipe;
2. Convidar por telefone ou presencialmente o entrevistado, e agendar a data e hora para realização da entrevista;
3. Chegar antes do horário da entrevista para garantir que o local esteja em boas condições para entrevista;
4. Imprimir perguntas ou levá-las no celular como instrumento facilitador de verificar se todas as perguntas foram realizadas;
5. No dia e horários combinados, receber o entrevistando;
6. Solicitar autorização para gravar a entrevista;
7. Iniciar a entrevista considerando o roteiro;
8. Transcrever a entrevista.

Caso a entrevista seja online, recomenda-se:

1. Convidar por telefone ou presencialmente o entrevistado, e agendar a data e hora para realização da entrevista;
2. Criar um link de reunião online por meio de um software que permita gravá-la, como por exemplo o *Teams*, e compartilhar com entrevistado;
3. No dia combinado, acessar a sala online com antecedência para receber o entrevistado e validar se todas as ferramentas necessárias estão a contento para seguir com a entrevista;
4. Gravar a reunião na ferramenta e se possível também no celular para que não haja risco de perda do material;
5. No dia e horário combinados, receber *online* o entrevistando;
6. Solicitar autorização para gravar a entrevista;
7. Iniciar a entrevista considerando o roteiro;
8. Transcrever a entrevista.

Caso aplicação do formulário seja presencial, recomenda-se:

1. Reservar um local seguro e tranquilo para aplicação do formulário com o membro da equipe;

2. Convidar e agendar com o entrevistado, data e hora para aplicação do formulário. Recomenda-se fazê-la no mesmo dia da entrevista;
3. Chegar antes do horário previsto para garantir que o local esteja em boas condições da aplicação do formulário;
4. Imprimir formulário;
5. No dia e horários combinados, receber o entrevistando e entregar o formulário;
6. Coletar o retorno do formulário imediatamente;
7. Inserir dados em software que permita análise dos dados.

Caso a aplicação do formulário seja *online*:

1. Criar o formulário em algum software para fins de coleta de pesquisa como *Google Forms* ou *Survey Monkey* e copiar o link;
2. Encaminhar o link ao respondente, por e-mail ou *WhatsApp*, ou outra ferramenta que permita este envio;
3. Acompanhar recebimento das respostas e cobrar retorno por e-mail, telefone ou pessoalmente, se necessário.
4. Geralmente a própria ferramenta faz a análise, e se não fizer, inserir dados em algum software que o faça.

Para efetuar a análise dos dados, o analista deverá verificar o tipo de estrutura organizacional considerando Mintzberg (2015), sendo esperado uma Adhocracia que apresenta características mais adequadas para uma estrutura ambidestra, como: estrutura das equipes pequenas para favorecer o ajustamento mútuo na equipe; descentralização seletiva de várias equipes da organização; se funcionário é mais especialista ou generalista.

Em seguida, considerando as definições de ambidestria, e os conceitos de *Exploration*, que consiste em buscar por inovações, novas alternativas, flexibilidade, variabilidade e experimentações. Está associada à estrutura mais orgânica, sistemas mais flexíveis, autonomia, mercados e tecnologias emergentes, e seus resultados geralmente são incertos e percebidos a longo prazo; e de *Exploitation* que consiste na eficiência, aprimoramento e à extensão das competências, tecnologias e paradigmas já existentes. Está associada à estrutura mais mecanicista, sistemas mais robustos, dependência, rotinização, controle e burocracia, mercados mais estáveis, e seus resultados são previsíveis e tem efeito no curto prazo (HE; WONG, 2004; MARCH, 1991; MARTINS et al., 2014; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018), identificar o tipo de ambidestria encontrado considerando as dimensões e tipos de ambidestria

propostos por Birkinshaw e Gibson (2004) e Simsek *et al.* (2009), e se há, segundo Birkinshaw e Gibson (2004), ambidestria estrutural ou contextual.

A **ambidestria estrutural** consiste em criar estruturas separadas para diferentes tipos de atividades, qual seja, uma voltada ao *exploration* e outra ao *exploitation*, apresentando competências, sistemas, incentivos, processos e culturas distintas para cada unidade. A justificativa para esta separação é que elas são diferentes e não podem coexistir, todavia um ponto de atenção, é que esta divisão pode levar ao isolamento entre as unidades, impedindo de se alcançar os objetivos do negócio principal (BENNER; TUSHMAN, 2003; BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; TUSHMAN, 2017). Várias empresas, segundo Birkinshaw e Gibson (2004), experimentaram este tipo de ambidestria e algumas delas atribuíram as atividades e pessoas específicas para desempenhá-las durante um prazo determinado, outras já direcionaram pessoas específicas por tipo de atividade. Observou-se que o gestor tem um papel importante nesta divisão pois é ele quem direciona as atividades, tempo e pessoas que irão desempenhá-la, sendo uma decisão de cima para baixo - *top-down*.

Já a **ambidestria contextual**, ela apresenta uma característica multidimensional e avalia a ambidestria em um prisma mais comportamental, relacionado ao indivíduo e ao contexto que está inserido. Neste caso, a empresa apresenta sistemas e estrutura mais flexíveis, e o funcionário possui autonomia para a partir do contexto vivenciado - conjunto invisível de estímulos e pressões que levam as pessoas a agir de determinada maneira -, gerenciar suas atividades de *exploration* e *exploitation* em suas tarefas do dia-a-dia, conforme entender ser mais adequado. Neste tipo de ambidestria, o gestor, também, tem um importante papel de promover os contextos que levarão os indivíduos a agirem da maneira desejada, e o fazem por meio de sistema, incentivos e controles (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

Para além disso, identificar ainda se foi constituída uma equipe considerando o conceito de Thamhain (1993): a formação da equipe é um processo que une um conjunto de pessoas com diferentes necessidades, habilidades e inteligências e as transforma em uma unidade de trabalho eficaz e integrada. E também de Puentes-Palacios e Brito (2017), que atribuem que a equipe de trabalho é formada por um conjunto de pessoas, no mínimo três, que apresentam tarefas e resultados interdependentes, e que devem trabalhar e se esforçar para atingir um objetivo comum, sendo necessário para isto, compartilhar informações, agir de modo coordenado e cooperativo para serem efetivos.

Adicionalmente, identificar se os comportamentos mais valorizados na equipe são os mesmos comportamentos ambidestros da obra de Birkinshaw e Gibson (2004): a) Iniciativa e atenção as oportunidades: estar atento as oportunidades e buscar soluções para atender à

necessidade verificada; b) Cooperação, buscam combinar seus esforços com outros: age proativamente buscando por meio da cooperação e troca de experiências com outros profissionais, a solução para o problema identificado; c) Sempre busca construir vínculos internos: buscar apoio e parceria interna; d) Multitarefa: assumem mais de uma função e fica confortável com esta situação. E ainda se coincidem com os comportamentos comuns em profissionais ambidestros apresentados por Beckman (2006): agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização; estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia; encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio. O formulário irá complementar essa análise considerando as competências individuais propostas por Costa *et al.* (2020).

Por fim, devem ser analisadas as competências coletivas mais valorizadas, considerando Michaux (2011) e Caroly e Barcellini (2013), e se a equipe identifica como sendo uma competência coletiva, dado que segundo Puente-Palacios e Brito (2017), para ser considerada uma competência coletiva, todos seus membros devem apresentar algum domínio dessas competências, ou seja, sua propriedade é compartilhada. Além disso, esse tipo de competência deve agregar valor ao trabalho e contribuir para alcançar os objetivos da empresa. E adicionalmente, se a interação formal e informal dos indivíduos são capazes de criar novas competências

Na apresentação do cenário serão utilizados os conceitos de ambidestria - *exploration* e *exploitation*. O analista deverá montar um material de apoio e realizar uma reunião de 1h onde será apresentado o cenário de uma equipe ambidestra e suas competências e ao final será aberto para o gestor comentar sobre o material e feitas algumas perguntas indicadoras de caminho: O que você deseja fazer frente a (falar das competências desenvolvidas e das que devem ser trabalhadas)? Quais os primeiros aspectos que você irá trabalhar? Em que nós podemos lhe ajudar para que este processo tenha resultados efetivos?

## REFERÊNCIAS

- 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, jan./fev. 1999. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>.
- AMARO, R. A. Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n.7, nov./dez. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000700005>.
- ARAUJO, C. C. S.; PEDRON, C. D.; SILVA, F. Q. P. O. As competências do gerente de projetos de TI e comprometimento de equipe: proposta de uma nova escala. **Revista de Gestão e Projetos – GEP**, v. 9, n. 1, jan./abr. 2018. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v9i1.679>.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization Science**, v. 20, n. 2, mar.abr. p. 410-421, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>.
- 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. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083030>.
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, 238–256, 2003. DOI: <https://doi.org/10.2307/30040711>.
- BIERLY, P. E.; DALY, P. S. Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in Small manufacturing firms. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 31, n. 4, p. 493-516, jul. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00185.x>.
- BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C. Construindo a ambidestria em uma organização. **Revista Summer – MIT Sloan Management Review**, 2004. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/building-ambidexterity-into-an-organization/>. Acesso em: 30 maio 2021.
- BIRKINSHAW, J.; GUPTA, K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n.4, p. 287–298, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.11.007>.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.
- BROMAN, S. L. S.; RUAS, R. L.; ROCHA-PINTO, S. R. A construção de competências coletivas na dinâmicas das rotinas orçamentárias. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, ed. Especial, Rio de Janeiro, nov. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174729>.

BÜNDCHEN, E.; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 69, n.2, p. 396-423, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000200004>.

BURGELMAN, R. Strategy as a vector and the inertia of co-evolutionary lock-in. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 2, 325–357, 2002. DOI: <https://doi.org/10.2307/3094808>.

CAROLY, S.; BARCELLINI, F. Le développement de l'activité collective. In: FALZON, P. **Ergonomie Constructive**. France: PUF, 2013. Disponível em: <<https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00860638/document>>. Acesso em: 03 dez. 2021.

COLIN, T.; GRASSER, B. Das competências individuais à competência coletiva: contribuições da aprendizagem em um serviço de emergência hospitalar. In: RETOUR, D. *et al.* (Orgs.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 79-98, 2011.

COSTA, C.; PESSOTO, A. P.; LAIMER, C. G.; SANTOS, A. O.; LAIMER, V. R. Percepção dos gerentes de instituição financeira brasileira sobre a importância e o domínio das competências gerenciais. **Revista de Carreiras & Pessoas – RECAPE**, v. 10, n. 2, p. 297-316, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i2.44406>.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DENZIN, N. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**. 2 ed. New York: Mc Graw-Hill, 1978.

DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. **The Management of Organization**, v. 1, p. 167-188, 1976.

DUTRA, J. C. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n10/11, p. 1105–1121, out/nov. 2020. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E).

FISET, J.; DOSTALER, I. Combining old and new tricks: ambidexterity in aerospace design na integration teams. **Team Performance Management**, v. 19, n. 7/8, p. 314-330, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/TPM-10-2012-0031>.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista Administração Contemporânea-RAC**, v.5, n. spe, p.183-196, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.

FROHM, C. **Collective competence in an interdisciplinary project context**. Sweden:

UniTryck, 2002.

GAGNÉ, R. M.; BRIGGS, L. J.; WAGER, W. W. **Principles of instructional design**. Orlando: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

GERGEN, M. M; GERGEN, N. K. Investigação qualitativa: tensões e transformações In \_\_\_\_\_. (Org.) DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 367-388.

GERSICK, C. J. G. Revolutionary change theories: a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. **Academy of Management Review**, v. 16, n.1, 10–36, 1991. DOI: <https://doi.org/10.2307/258605>.

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. DOI: <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. DOI: <https://doi.org/10.5465/20159573>.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, jun. 1995a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 12 nov. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>.

GODOY, A. S. Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, mar/abr. 1995b. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 nov. 2021.

GONÇALVES, L. C. C.; OLIVEIRA, S. A. A.; PACHECO, J. C. A.; SALUME, P. K. Competências requeridas em equipes de projetos ágeis: um estudo de caso em uma *Edtech*. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, São Paulo, v. 11, n.3, p. 72-93, set./dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i3.18476>.

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. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>.

GUTTEL, W. H.; KONLECHNER, S. W. **Dynamic capabilities and the ambidextrous organization: empirical results from research intensive firms**. Working Paper, Vienna University of Economics and Business Administration, Vienna, 2007.

HE, Z.; WONG, P. *Exploration vs. Exploitation*: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481-494, jul./ago. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>.

HOLMQVIST, M. Experiential Learning Processes of *Exploitation* and *Exploration* Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development. **Organization Science**, v. 15, n. 1, p. 70–81, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0056>.

ICHIJO, K. Knowledge *exploitation* and knowledge *exploration*: Two strategies for knowledge creating companies. In C.W. Choo & N. Bontis (Eds.), **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002.

JANSEN, J. J.; GEORGE, G., BOSCH, F. A. J. V. D.; VOLBERDA, H. W. Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 5, 982–1007, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1980.

KNOTT, A. M. *Exploration* and *exploitation* as complements. N. Bontis, C. W. Choo, eds. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings**. Oxford University Press, New York, p. 339-358, 2002.

LAVIE, D., ROSENKOPF, L. Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. **The Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 797-818, 2006. DOI: <https://doi.org/10.2307/20159799>.

LAVIE, D.; STETTNER, U.; TUSHMAN, M. L. Exploration and exploitation within and across organizations. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 109-155, 2010. DOI: [10.1080/19416521003691287](https://doi.org/10.1080/19416521003691287).

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 95–112, 1993. DOI: [10.1002/smj.4250141009](https://doi.org/10.1002/smj.4250141009).

LIN, Z. J.; YANG, H.; DEMIRKAN, I. The performance consequences of ambidexterity in Strategic Alliance Formations: empirical investigation and computational theorizing. **Management Science**, v. 53, n. 10, p. 1645-1658, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0712>.

LUBATKIN, M. H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J. F. Ambidexterity and performance in small-to-medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, 646–672, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>.



MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2634940>. Acesso em: 15 fev. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>.

MARTINS, E. S.; ROSSETO, C. R.; LIMA, N. C.; PENEDO, A. S. T. Comportamento estratégico e ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**, São Paulo, v. 16, n. 52, p. 392-415, jul./set. 2014. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1540>.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, v. 28, n.1, p. 1-14, 1973. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0034092>.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In Retour, D. T. P.; Defélix, C.; Ruas, R. (Orgs.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 1-21.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela sela do planejamento estratégico**. Tradução Nivaldo Montingeli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v.6, n.3, p. 257–272, 1985. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

O'REILLY, C. A., TUSHMAN, M. L. The ambidextrous organization. **Harvard Business Review**, 1-10, abr. 2004. Disponível em: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>. Acesso em: 10 fev. 2021.

O'REILLY, C. A; TUSHMAN, M. **Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma**. Stanford University Graduate School of Business Research Paper n. 1963, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.978493>.

POPADIUK, S.; LUZ, A. R. S.; KRETSCHMER, C. **Capacidades dinâmicas e ambidestria: como estes conceitos se relacionam?** RAC, v. 22, n. 5, p. 639-660, set./out. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180135>.

PORTER, M. E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>.

PUNTES-PALACIOS, K.; BRITO, L. S. Impacto das competências de equipes sobre o desempenho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 33, p. 1-10, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e3352>.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competências**. 2. ed.. São Paulo: Educator, 2001.

RABECHINI JUNIOR, R.; CARVALHO, M. M. Perfil das competências em equipes de projetos. **Revista em Administração Eletrônica – RAE**, v. 2, n. 1, p. 1-17, jan/jun. 2003. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/raeel/a/ZxLD7QrdGY9SBWhW3jpF3Vy/?lang=pt&format=pdf#:~:tex=Gerar%20compet%C3%Aancias%20em%20equipe%20%C3%A9,mercado%20cada%20vez%20mais%20competitivo>. Acesso em: 14 nov. 2021.

RAISCH, S. Exploration vs. exploitation: a metaparadigm view of the ambidextrous organizational forms. Paper presented at the Annual Meeting of the **Academy of Management**, Atlanta, GA, 2006.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, 375–409, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

RETOUR, D.; KROHMER, C. A. Competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In Retour D. *et al* (Orgs.). **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

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. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.376>.

ROTTA, M.; RADOS, G. J. V.; TRIERWEILLER, A. C.; SILVA, S. M. Implantação de métodos ágeis em empresa de desenvolvimento de software: um estudo de caso. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, 5, 2015, Joinville. **Anais...** Joinville: UFSC, 2015, p. 1-25. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/299482818\\_Implantacao\\_de\\_Metodos\\_Ageis\\_em\\_Empresa\\_de\\_Desenvolvimento\\_de\\_Software\\_um\\_Estudo\\_de\\_Caso](https://www.researchgate.net/publication/299482818_Implantacao_de_Metodos_Ageis_em_Empresa_de_Desenvolvimento_de_Software_um_Estudo_de_Caso). Acesso em 14 nov. 2021.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração**. Dissertação (Doutorado). Centro de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-99MHUS>. Acesso em: 01 dez. 2021.

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

SEFIANI, N.; BOUMANE, A.; CAMPAGNE, J. P.; BOUAMI, D. Process of identifying competencies based on a functional approach. **International Journal of Engineering Science and Technology**, v. 4, n. 1, p. 265-275, 2012.

SILVA, F. M. O que sabemos sobre competências coletivas? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2012.

SIMSEK, Z. Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 597-624, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>.

SIMSEK, Z.; HEAVEY, C.; VEIGA, J. F.; SOUDER, D. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedentes, and outcomes. **Journal of management studies**, v. 46, n. 5, p. 864-894, 2009. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.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. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n 13, p. 1319-1350, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>.

TEECE, D. J, PISANO, G. The Dynamic Capabilities of firms: na introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-534, 1997. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

THAMHAIN, H. J. Team Building in Project Management. In: CLELAND, D.I.; KING, W.R. **Project Management Handbook**. New York : Van Nostrand Reinhold, 1993. p. 73-81.

TIWANA, A. Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 3, p. 251–272, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.666>.

TIWANA, A.; BHARADWAJ, A.; SAMBAMURTHY, V. The influence of interunit linkages on technology: an empirical study of the mediating role of knowledge integration. **Social Science Research Network (SSRN) Working Paper**, p. 1-38, 2007. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.985094>.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNER, D.; CRAWFORD, M. Managing current and future competitive performance: the role of competence. In: Hamel, G.; & Heene, A. **Competence-based competition**. England: John Wiley & Sons, p. 241-264, 1994.

TUSHMAN, M. L. Innovation Streams and Executive Leadership. **Research-Technology Management**, v. 60, n. 6, p. 42-47, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/08956308.2017.1373050>.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY III, C. A. Ambidextrous Organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 7-30, 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165852>.

TUSHMAN, M. L., O'REILLY, C. A. **Winning Through Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

UBEDA, C. L.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Análise das contribuições das competências individuais para a gestão da inovação com base na triangulação de métodos de pesquisa. **Gestão e Produção**, v.24, n. 3, p. 595-609, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530x1481-16>.

VENKATRAMAN, N.; LEE, C. H.; IYER, B. **Strategic ambidexterity and sales growth: a longitudinal test in the software sector**. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Honolulu, HI, 2007.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n.1, p. 31-51, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

WINTER, S. G., SZULANSKI, G. Replication as Strategy. **Organization Science**, v. 12, n. 6, p. 730–743, 2001. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3086044>. Acesso em: 20 fev. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.12.6.730.10084>.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 2. ed., Bookman, 2001.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization and a extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n.2, p. 185-203, 2002. DOI: <https://doi.org/10.2307/4134351>.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 47, n.4, p. 917-955, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZOLLO, M., WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, mai./jun. 2002. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3086025?seq=1>. Acesso em: 23 maio 2021. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com justificativa

#### Quadro 17 – Roteiro de entrevista com Gestor

<b>Roteiro de Entrevista com o Gestor do Projeto RH 4.0</b>
<p><b>Questão 1</b> - Considerando as demandas da empresa para este projeto, você acredita que as descrições de cargos estão adequadas? O que você mudaria?</p> <p>Justificativa: O objetivo desta questão é identificar se há, por parte do gestor, o conhecimento da necessidade do alinhamento entre o que está na descrição dos cargos – elemento utilizado para avaliação, contratação e outras políticas de RH -, e as atividades que realmente são desenvolvidas, bem como, a identificação do novo perfil dos ocupantes dos cargos da área.</p>
<p><b>Questão 2</b> - A estrutura organizacional da área foi alterada com o Projeto RH 4.0?</p> <p>Explicitite.</p> <p><b>Justificativa:</b> Mintzberg (2015) afirma que é possível uma transição entre os tipos de estrutura, conforme necessidade e estratégia da empresa, e ainda que pode encontrar uma estrutura híbrida, com mais de um tipo ao mesmo tempo. Com isto, há espaço para considerar que a ambidestria está presente na configuração Adhocracia, por ser uma estrutura orgânica e flexível que visa a inovação.</p>
<p><b>Questão 3</b> - Quantas pessoas foram alocadas ao projeto? Algum motivo específico para esta quantidade?</p> <p><b>Justificativa:</b> Identificar característica de uma Adhocracia conforme apresentado por Mintzberg (2015): estrutura das equipes são pequenas para favorecer o ajustamento mútuo na equipe.</p>
<p><b>Questão 4</b> - Como foi o processo de escolha destas pessoas, o gestor definiu? Qual o critério considerado para selecionar estas pessoas?</p> <p><b>Justificativa:</b> Segundo Oliveira (2004) e Mintzberg (2015), a estrutura organizacional adequada é muito importante para conceber e implementar as estratégias na empresa. Identificar se este é o entendimento do entrevistado, e ainda avaliar se consideraram funcionários mais especialistas ou generalistas nesta constituição, o que permitirá identificar o tipo de ambidestria.</p>

**As questões de número 5 até 10 tem por objetivo identificar se o projeto RH 4.0 está caracterizado como sendo ambidestro e com prevalência para *Exploration* ou *Exploitation*.**

**Questão 5** - Até que ponto o Projeto RH 4.0 envolve inovação, novas alternativas, e flexibilização das rotinas e atividades desenvolvidas?

Justificativa: Assim sendo, *Exploration*, consiste em buscar por inovações, novas alternativas, flexibilidade, variabilidade e experimentações. Está associada à estrutura mais orgânica, sistemas mais flexíveis, autonomia, mercados e tecnologias emergentes, e seus resultados geralmente são incertos e percebidos a longo prazo. Já *Exploitation* consiste na eficiência, aprimoramento e à extensão das competências, tecnologias e paradigmas já existentes. Está associada à estrutura mais mecanicista, sistemas mais robustos, dependência, rotinização, controle e burocracia, mercados mais estáveis, e seus resultados são previsíveis e tem efeito no curto prazo (MARCH, 1991; HE; WONG, 2004; MARTINS *et al.*, 2014; POPADIUK; LUZ; KRETSCHMER, 2018).

**Questão 6** - Foi atribuído um local específico para as pessoas realizarem as atividades do projeto?

Justificativa: Com esta pergunta será possível identificar o tipo de ambidestria considerando a classificação de Birkinshaw e Gibson (2004) e Simsek et al. (2009). E ainda, verificar se foi constituída uma equipe. Conforme proposto por Thamhain (1993), a formação da equipe é um processo que une um conjunto de pessoas com diferentes necessidades, habilidades e inteligências e as transforma em uma unidade de trabalho eficaz e integrada. E Puentes-Palacios e Brito (2017), atribui que a equipe de trabalho é formada por um conjunto de pessoas, no mínimo três, que apresentam tarefas e resultados interdependentes, e que devem trabalhar e se esforçar para atingir um objetivo comum, sendo necessário para isto, compartilhar informações, agir de modo coordenado e cooperativo para serem efetivos.

**Questão 7** - As pessoas foram integralmente ou parcialmente alocadas ao projeto? Por que? Se parcial, a elas foi definido um horário para cumprir?

**Justificativa:** Identificar o tipo de ambidestria adotada estrutural ou contextual proposto por Birkinshaw e Gibson (2004).

**Questão 8** - Como foi definida a divisão das tarefas de cada membro do projeto e por quem? Qual o critério considerado?

**Justificativa:** Identificar o tipo de ambidestria adotada estrutural ou contextual proposto por Birkinshaw e Gibson (2004) e ainda identificar a característica da Adhocracia proposto

por Mintzberg (2015): a formação da estratégia se institui nas tomadas de decisão do projeto pela equipe e está em constante transformação, de forma a sempre se adequar as exigências do ambiente dinâmico e complexo, em tempo hábil. Não é possível fazer um planejamento ou predeterminar os resultados esperados.

**Questões 9** - Considera que habilidade do funcionário do projeto é mais especialista ou generalista? Por que?

**Justificativa:** A **ambidestria estrutural** consiste em criar estruturas separadas para diferentes tipos de atividades, qual seja, uma voltada ao *exploration* e outra ao *exploitation*, apresentando competências, sistemas, incentivos, processos e culturas distintas para cada unidade. A justificativa para esta separação é que elas são diferentes e não podem coexistir, todavia um ponto de atenção, é que esta divisão pode levar ao isolamento entre as unidades, impedindo de se alcançar os objetivos do negócio principal (BENNER; TUSHMAN, 2003; BIRKINSHAW; GIBSON, 2004; TUSHMAN, 2017). Várias empresas, segundo Birkinshaw e Gibson (2004), experimentaram este tipo de ambidestria e algumas delas atribuíram as atividades e pessoas específicas para desempenhá-las durante um prazo determinado, outras já direcionaram pessoas específicas por tipo de atividade. Observou-se que o gestor tem um papel importante nesta divisão pois é ele quem direciona as atividades, tempo e pessoas que irão desempenhá-la, sendo uma decisão de cima para baixo - *top-down*.

Já a **ambidestria contextual**, ela apresenta uma característica multidimensional e avalia a ambidestria em um prisma mais comportamental, relacionado ao indivíduo e ao contexto que está inserido. Neste caso, a empresa apresenta sistemas e estrutura mais flexíveis, e o funcionário possui autonomia para a partir do contexto vivenciado - conjunto invisível de estímulos e pressões que levam as pessoas a agir de determinada maneira -, gerenciar suas atividades de *exploration* e *exploitation* em suas tarefas do dia-a-dia, conforme entender ser mais adequado. Neste tipo de ambidestria, o gestor, também, tem um importante papel de promover os contextos que levarão os indivíduos a agirem da maneira desejada, e o fazem por meio de sistema, incentivos e controles (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

No que diz respeito ao **contexto ambidestro**, Ghoshal e Bartlett (1994), consideram quatro atributos que definem e caracterizam este contexto organizacional, são eles: i. disciplina; ii. flexibilidade, iii. apoio e iv. confiança. Birkinshaw e Gibson (2004), por sua vez, ao combinar esses atributos criaram duas dimensões do contexto organizacional: gestão de desempenho e apoio social. A primeira combina flexibilidade e disciplina e preocupa-se

em estimular as pessoas a entregarem resultados de alta qualidade e torná-las responsáveis por suas ações. Já o apoio social, combina apoio e confiança, e preocupa-se em oferecer às pessoas a segurança e atitude que precisam para seu desempenho (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004). Segundo estes autores, a combinação dessas dimensões, que são igualmente importantes e complementares para que se fomente e crie um contexto organizacional de alto desempenho, que dará origem a uma verdadeira organização ambidestra.

**Questão 10 - Para fazer parte da equipe quais comportamentos são mais valorizados?**

**Por que?**

**Justificativa:** Identificar se conciliam com os quatro comportamentos de indivíduos ambidestros proposto por Birkinshaw e Gibson (2004): a) Iniciativa e atenção as oportunidades: estar atento as oportunidades e buscar soluções para atender à necessidade verificada; b) Cooperação, buscam combinar seus esforços com outros: age proativamente buscando por meio da cooperação e troca de experiências com outros profissionais, a solução para o problema identificado; c) Sempre busca construir vínculos internos: buscar apoio e parceria interna; d) Multitarefa: assumem mais de uma função e fica confortável com esta situação. E ainda se coincidem com os comportamentos comuns em profissionais ambidestros apresentados por Beckman (2006): agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização; estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia; encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio.

**As questões 11 a 13 tem o objetivo de verificar sobre a percepção do gestor sobre a competência coletiva**

**Questão 11 - A competência coletiva é uma realidade na equipe ou ela está em fase de desenvolvimento?**

**Justificativa:** Segundo Puente-Palacions e Brito (2017), para ser considerada uma competência coletiva, todos seus membros devem apresentar algum domínio dessas competências, ou seja, sua propriedade é compartilhada. Além disso, esse tipo de competência agrega valor ao trabalho e contribui para alcançar os objetivos da empresa.

**Questão 12 - Para você, a interação formal e informal dos indivíduos são capazes de criar novas competências? Por que? Quais seriam?**

**Justificativa:** (i) Identificar se reconhecem a competência coletiva

(ii) Segundo Puente-Palacions e Brito (2017), para ser considerada uma competência coletiva, todos seus membros devem apresentar algum domínio dessas competências, ou seja,



sua propriedade é compartilhada. Além disso, esse tipo de competência agrega valor ao trabalho e contribui para alcançar os objetivos da empresa.

(iii) Frohm (2002), afirma que a competência coletiva acontece de acordo com duas lógicas: interativa e interrelacional. A primeira diz respeito ao fenômeno coletivo de troca de experiências e a segunda inclui as experiências pessoais compartilhadas e aquelas discutidas em grupo.

(iv) Michaux (2011), atribui alguns elementos como componentes da perspectiva social de um grupo de trabalho e que mobilizam a formação da competência coletiva: relacionamento, interação, cooperação, interdependência, e aprendizagem coletiva

(v) Fatores individuais e organizacional para desenvolvimento da competência coletiva  
Retour e Krohmer (2011)

(vi) Retour e Krohmer (2011), atribuem quatro atributos de natureza coletiva que integram a competência coletiva: referencial comum – elemento que estrutura a ação coletiva para a atividade a ser realizada; linguagem compartilhada – atributo que permite abreviar a comunicação entre os membros da equipe e agilizar as operações; memória coletiva – aprendizagens coletivas do passado que orientam as decisões futuras; e engajamento subjetivo – mobilização coletiva em direção às metas e objetivos da empresa.

(vii) Caroly e Barcellini (2013), pode-se atribuir como competências coletivas atributos como: cooperação, compartilhamento, comunicação, confiança mútua, avaliação da relação com o objetivo do coletivo e outros.

**Questão 13** - As novas competências mencionadas, acredita que são dominadas por todos seus membros? Qual sua contribuição?

**Justificativa:** Puente-Palacions e Brito (2017) afirmam que para ser considerada uma competência coletiva, todos seus membros devem apresentar algum domínio dessas competências, ou seja, sua propriedade é compartilhada

**APÊNDICE B - Termo de livre consentimento esclarecido da entrevista****TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “Competências individuais e coletivas percebidas como necessárias para formação de uma equipe que atuará de forma ambidestra, sob a ótica do gestor e integrantes da equipe”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Kellen Silva Freitas – Universidade Federal de Uberlândia e Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues – Universidade Federal de Uberlândia.

Nesta pesquisa buscamos identificar e analisar, sob a ótica do gestor e integrantes da equipe, as competências individuais e coletivas percebidas como necessárias para formação de uma equipe que atuará no Projeto RH 4.0, de forma ambidestra, em uma empresa atacadista na região do Triângulo Mineiro.

Ao responder este formulário, está ciente que:

- a) autoriza a gravação da entrevistas que será de acesso apenas dos pesquisadores;
- b) em nenhum momento você será identificado;
- c) os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada;
- d) você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar da pesquisa;
- e) o tempo estimado para responder a entrevista é de até 1 hora;
- f) 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.

Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com:

Kellen Silva Freitas, telefone: 34-99942-6176, email: [k\\_sfreytas@hotmail.com](mailto:k_sfreytas@hotmail.com)

## APÊNDICE C – Formulário de pesquisa

## Quadro 18 – Formulário para gestor e membros da equipe

## Sessão 1: Termo de Livre Consentimento Esclarecido

## PESQUISA: Competências individuais e coletivas percebidas pelo gestor e membros da equipe como necessárias para a constituição de uma estrutura ambidestra

### TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "Competências individuais e coletivas percebidas como necessárias para formação de uma equipe que atuará de forma ambidestra, sob a ótica do gestor e integrantes da equipe", sob a responsabilidade dos pesquisadores Kellen Silva Freitas – Universidade Federal de Uberlândia e Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues – Universidade Federal de Uberlândia.

Ao responder este formulário, está ciente que:

- a) apenas os pesquisadores terão acesso as respostas;
- b) em nenhum momento você será identificado;
- c) os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada;
- d) você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa;
- e) o tempo estimado para responder o formulário é de 5 minutos;
- f) 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.

Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com:

Kellen Silva Freitas, telefone: 34-99942-6176, email: [k\\_sfreitas@hotmail.com](mailto:k_sfreitas@hotmail.com)

E-mail \*

Seu e-mail

---

Está de acordo com o Termo de Livre Consentimento Esclarecido e em participar da pesquisa? \*

Sim

Não

## Sessão 2: Perfil dos Respondentes

### Perfil do respondente

Qual sua escolaridade? \*

Ensino Médio Completo

Graduação Completa

Pós-graduação Completa (lato senso ou stricto sensu) - Especialização, MBA, Mestrado, Doutorado)

Outro: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha no Martins? \*

até 2 anos

entre 2 e 4 anos

entre 4 e 6 anos

mais do que 6 anos

Qual o cargo atual que exerce no Martins? \*

Sua resposta \_\_\_\_\_









Capacidade de assumir mais de uma função e ficar confortável com esta situação.

Capacidade de agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização.

Capacidade de estar sempre motivados e informados e agir espontaneamente e com autonomia.

Capacidade de encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio.

[Voltar](#)[Próxima](#)

 Página 3 de 4 [Limpar formulário](#)

#### Sessão 4: Competências Coletivas

##### Competências coletivas

Considerando o Projeto RH 4.0, marque o quanto as competências apresentadas são perceptíveis na equipe do projeto, sendo 1 Pouco e 7 Muito Perceptível:



