



**DESIGN ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE À AMBIDESTRIA CONTEXTUAL  
FRENTE À INOVAÇÃO DISRUPTIVA**

**ORGANIZATIONAL DESIGN AS SUPPORT FOR CONTEXTUAL  
AMBIDEXTERITY FACING DISRUPTIVE INNOVATION**

**Lígia Maria Silveira Saito**

Universidade Federal de Uberlândia

[ligiasaito@gmail.com](mailto:ligiasaito@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-9950-8987>

**Carlos Roberto Domingues**

Universidade Federal de Uberlândia

[carlos.domingues@ufu.br](mailto:carlos.domingues@ufu.br)

<https://orcid.org/0000-0001-5606-4490>

---

**Resumo**

Com intuito de contribuir para o conhecimento sobre diferentes estratégias de adaptação da estrutura de organizações brasileiras maduras diante do desafio da adoção de tecnologias digitais, o objetivo deste estudo foi analisar como as mudanças no design organizacional impactaram e suportaram o desenvolvimento da ambidestria contextual de um Contact Center. A abordagem foi qualitativa, sendo um estudo de caso com uma empresa pertencente a um grupo empresarial com mais de 12 mil funcionários. A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e grupo focal, utilizando como técnica a análise de conteúdo. Os resultados apontam para a relação entre a estrutura organizacional e a ambidestria evidenciando aspectos da transição de uma estrutura mais burocrática para um modelo mais flexível. Também apontam para os desafios e contradições durante este processo. Com isso, contribui-se para o entendimento da ambidestria em ambientes maduros cuja velocidade de mudança e consequentes problemas na desestabilização do processo estratégico podem impactar nos resultados e sobrevivência organizacional em longo prazo. Destacam-se as pressões excessivas por padronização, ainda maiores que a busca pela inovação, as

resistências ao novo modelo operacional de trabalho e as dissidências de membros do grupo, acostumados à estrutura burocrática.

**Palavras-chave:** Design Organizacional; Estrutura Organizacional; Ambidestria; Adhocracia; Organizações Maduras e Tradicionais.

### **Abstract**

To contribute to the knowledge about different strategies for adapting the structure of mature Brazilian organizations facing the challenge digital technologies, the aim of this study was to analyze how changes in organizational design impacted and supported the development of the contextual ambidexterity of a Contact Center. The approach was qualitative, a case study with a company belonging to a business group with more than 12 thousand employees. Data collection was carried out through documentary research, semi-structured interviews, and focus groups, using content analysis as analysis technic. The results point to the relationship between organizational structure and ambidexterity, highlighting aspects of the transition from a more bureaucratic structure to a more flexible model and the challenges and contradictions during this process. Its contributes are to the understanding of ambidexterity in mature environments whose speed of change and consequent problems in the destabilization of the strategic process can impact results and organizational survival in the long term. Excessive pressures for standardization emerged in the analyses, even greater than the search for innovation, resistance to the new operating model of work and dissent from group members, accustomed to the bureaucratic structure.

**Keywords:** Organizational Design; Organizational Structure; Ambidexterity; Adhocracy; Mature and Traditional Organizations.

## **1. Introdução**

A ambidestria tem os seus primeiros estudos realizados por Duncan (1996) e sofre um crescente de complexidade e importância nas obras de March (1991) e Tushman e O'Reilly (1996), que tratam dos mecanismos de variabilidade temporal a fim de trabalhar as demandas concorrentes das organizações. Por sua vez, Birkinshaw e Gibson (2004) adicionam à discussão sobre a ambidestria contextual, ao considerar os elementos da produção de um contexto comportamental. Adicionalmente, Smith e Tushman (2005) e Beckman (2006) trazem as

características da liderança no gerenciamento das contradições. A ambidestria organizacional, na sua essência, trabalha com a dicotomia entre exploitation (manutenção e aprimoramento do que está posto) e exploration (que busca a inovação e implementação de reconfigurações) (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Vários estudos têm sido feitos sobre a ambidestria em diferentes perspectivas e contextos, com destaque para dois trabalhos que tratam dos avanços e lacunas sobre o tema: o primeiro, de Silveira-Martins e Rossetto (2014), que fizeram uma revisão bibliométrica em que apontam o aumento do interesse no decorrer dos anos sobre as estratégias ambidestras combinadas com outras teorias, porém ainda há um caminho a percorrer no que diz respeito a métodos de pesquisa e consolidação do conceito de ambidestria. O segundo, de Pertusa-Ortega et al (2020), por meio de uma revisão sistemática da literatura, sintetiza o conhecimento sobre a ambidestria individual, antecedentes, consequências e efeitos, contribuindo com a análise e a integração entre as perspectivas micro e macro deste tema no campo das organizações

A observação de um contexto de transformação e a busca pela aquisição da capacidade de ambidestria, revelaram os desafios de gestão envolvidos para um Contact Center localizado em uma cidade de médio porte, em Minas Gerais, ao levantar o seguinte questionamento: “Diante da necessidade de inovação disruptiva, como as mudanças no design organizacional podem impactar e dar suporte para o desenvolvimento da ambidestria contextual de um negócio tradicional e maduro de Contact Center?”. Com a finalidade de contribuir para o conhecimento sobre as diferentes estratégias de adaptação das estruturas de organizações brasileiras maduras, tradicionalmente burocráticas, foram utilizadas como principais bases teóricas os estudos de Mintzberg (1981; 2003), sobre configurações da estrutura organizacional, e os estudos de Birkinshaw e Gibson (2004) acerca da Ambidestria Contextual. Como objetivo, o estudo procura analisar como as mudanças no design organizacional impactaram e deram condições para o desenvolvimento da capacidade de ambidestria contextual de um Contact Center.

Neste sentido, este trabalho teve como pano de fundo as ações da organização ao implementar uma série de mudanças para lidar com o paradoxo de melhorar o que está posto e promover inovações. Assim, ao identificar e analisar os elementos inerentes a esta trade-off, bem como seus impactos sobre uma estrutura organizacional, este trabalho contribui para o desenvolvimento do campo apontando os movimentos, no cenário estudado, que se fizeram necessários para que a organização respondesse às demandas internas e de seu mercado. Ademais, o estudo auxilia na discussão tanto das práticas, encaminhamentos e seus resultados,

como também na possibilidade de elaboração de novos tratados sobre o tema em diferentes contextos organizacionais.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 A Ambidestria como Resposta à Inovação Disruptiva**

Em diversas organizações, dos mais variados setores, as tecnologias digitais são entendidas como a combinação de informação, comunicação e conectividade e têm transformado os modelos de negócios das empresas, afetando desde a sua estrutura organizacional, processos e rotinas até a busca por novas capacidades de desenvolvimento de produtos e serviços (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013). A criação de produtos mais inteligentes e conectados tem propiciado um crescente número de oportunidades de novos negócios. Por outro lado, tem proporcionado inúmeros desafios, oportunidades e ameaças competitivas às cadeias de valor das organizações, obrigando-as a reformular suas estruturas de negócios (Porter & Heppelmann, 2014). Sendo, assim, necessários o preparo e a mudança de empresas de setores tradicionais para formular e implementar estratégias e instrumentos de gestão para esta transformação (Remane, Hanelt, Nickerson, & Kolbe, 2017).

Em seu livro, Christensen (1997) analisou o motivo pelo qual as organizações que dominavam o mercado, geralmente, não eram capazes de vencer a concorrência de novos entrantes diante de tecnologias, chamadas por ele de disruptivas. E, sua conclusão foi de que os princípios de gestão adotados pelas organizações dominantes inibiam sua capacidade de adaptação frente às mudanças produzidas por elas (Christensen, Mcdonald, Altman, & Palmer, 2018). No livro “The Innovator’s Solution”, Christensen e Raynor (2003) substituíram o termo Tecnologia Disruptiva por Inovação Disruptiva por entenderem que a disrupção não era algo relacionado somente às inovações de base tecnológica.

A Inovação Disruptiva foi considerada um meio poderoso, capaz de desenvolver, ampliar ou, até mesmo, perturbar drasticamente o modo de se realizar negócios nos setores existentes. As organizações inseridas em ambientes que se modificam mais rapidamente que elas próprias, como o de eletrônicos e de produtos químicos, estão mais sujeitas às falhas de adoção de Inovações Disruptivas pela rápida evolução tecnológica e dos mercados, somada à complexidade e aos altos investimentos exigidos (Christensen, 1997). Charitou e Markides (2003) ampliaram as discussões sobre esta teoria ao afirmarem que as organizações dominantes deveriam avaliar, criteriosamente, qual seria a melhor estratégia de resposta às inovações disruptivas. Para estes autores, três motivações deveriam subsidiar esta decisão: I) estas

inovações são mais interessantes quando se deseja alcançar um novo segmento de clientes; II) elas, geralmente, iniciam com baixa atratividade de margem e volume e; III) quando crescem, começam a capturar também parte do setor original. Logo, são inevitáveis os conflitos estratégicos entre as formas já consagradas de competir e o “novo jogo”, proporcionando novos desafios de gestão para as organizações que atuam há mais tempo no setor.

As organizações mais antigas podem prever o processo de evolução das inovações disruptivas a partir do seu surgimento até o momento em que são alavancadas (Rafii & Kampas, 2002). Para os autores, os elementos disruptores vão entrar em um ambiente ainda inexplorado ou mal atendido, dentro de um mercado mais amplo, para depois derrubar as barreiras de entrada e começa a atrair clientes, mesmo que tenham desempenho inferior ou menos recursos. Com a migração de clientes para estes novos concorrentes disruptores, os impactos passam a ser sentidos e as empresas tradicionais tendem a iniciar um processo de reação, mas os disruptores já passaram a ocupar um espaço, deslocando-as de seu conforto competitivo. Em situações extremas, elas podem ser totalmente substituídas pelo disruptor que herda o domínio do setor. De acordo com Rafii e Kampas (2002), a gestão das organizações estabelecidas deve se dedicar fortemente para identificar falhas e vulnerabilidades do disruptor, em cada uma das etapas, para que tenha a possibilidade de reverter este processo.

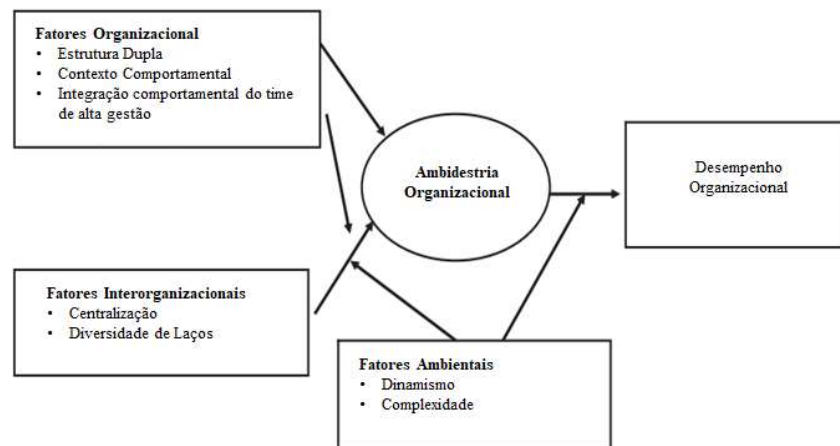
Christensen (1997) afirmou que a Inovação Disruptiva depende de três componentes principais: I) o ritmo do progresso tecnológico ser superior à capacidade absorção pelos clientes; II) a diferenciação entre os tipos, e; III) as restrições aos investimentos advindas dos modelos de negócios estabelecidos. As inovações que ajudam as organizações tradicionais a ganharem mais vendendo seus melhores produtos para seus melhores clientes são sustentáveis, e não disruptivas, contemplam melhorias incrementais de engenharia e avanços na trajetória de melhoria de desempenho. É importante salientar que nem toda inovação disruptiva leva à substituição das empresas tradicionais pelos disruptores e estes nem sempre são empresas nascentes, sendo preciso examinar a situação por diferentes perspectivas (Yu & Hang, 2010).

Para Christensen (2007), a inovação do modelo de negócios e a capacidade de gerir *tradeoffs* podem ter mais impacto do que a própria inovação na aceleração do crescimento dos disruptores, na resposta e adaptação dos demais competidores. É nesse caminho que a ambidestria organizacional se destaca como solução ao esforço de uma organização conseguir fazer o *exploitation* e o *exploration* em seus produtos, serviços, processos e modelos de negócios (Simsek, 2009). Ela pode ser entendida como a forma de reconciliar as tensões produzidas por demandas conflitantes de *exploitation* (explorar informações, conhecimento e

recursos a fim de obter a eficiência e a melhoria contínua de produtos, serviços, processos e modelos de negócios existentes) e *exploration* (prospectar novas oportunidades e tecnologias onde é demandado flexibilidade, autonomia e experimentação) (Birkinshaw & Gibson, 2004; Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009).

Duncan (1997) foi o pioneiro no uso do termo ambidestria organizacional como um mecanismo de alinhamento da estrutura à estratégia a fim de resolver o conflito entre a busca por inovação e a necessidade de eficiência, com a criação de duas unidades separadas, sendo uma mais orgânica e flexível enquanto a outra seria mais mecanicista, com processos mais padronizados e foco na implementação das novidades criadas pela outra unidade. A pesquisa de Simsek (2009) buscou tornar o constructo mais robusto ao descrevê-lo e torná-lo mais abrangente. Como resultado, elaborou um modelo multinível para discernir os seus principais determinantes/influenciadores: I) fatores organizacionais; II) fatores inter-organizacionais, e; III) fatores ambientais e sua relação com o desempenho organizacional, conforme a Figura 1.

**Figura 1.** Modelo conceitual de Ambidestria



Fonte: Simsek (2009, p. 606).

O estudo de Simsek, Heavey, Veiga e Souder (2009) introduziu uma tipologia para a ambidestria organizacional que destaca duas dimensões: I) temporal que evidencia a alternância temporal entre *exploitation* e *exploration*, realizada de maneira sequencial ou simultânea, e busca por capacidades organizacionais distintas para cada uma das fases e; II) estrutural, que enfatiza que a implementação da ambidestria ocorre por meio de estruturação organizacional de uma unidade independente em que se pratica tanto *exploitation* quanto *exploration*, ou por meio de unidades organizacionais distintas, que são separadas, porém, interdependentes.

A busca simultânea e harmoniosa de *exploitation* e *exploration* dentro de uma única unidade organizacional é, essencialmente, desafiadora tendo em vista que cada lado compete

por recursos escassos, o que pode produzir resultados conflitantes, contradições e inconsistências. Por isso, torna-se importante o conceito de ambidestria contextual, originalmente definido por Birkinshaw e Gibson (2004), como “a orientação coletiva dos funcionários em direção à busca simultânea de alinhamento e adaptabilidade”. E, exige um grau maior de atenção ao desenvolvimento humano da organização, contexto e cultura, possibilitando às pessoas que decidam de modo autônomo sobre adequação do tempo entre atividades orientadas à adaptação (*exploration*), e as orientadas ao alinhamento (*exploitation*).

A ambidestria contextual é um conceito em torno da relação paradoxal entre estabilidade, previsibilidade, confiabilidade com mudança, inovação e incerteza, enfrentadas pelas organizações (Farjoun, 2010). Birkinshaw e Gibson (2004) concluíram, em seu estudo, que a ambidestria contextual reside na capacidade da organização de prover um contexto capaz de provocar um conjunto de estímulos e pressões invisíveis que levam as pessoas a se comportarem de maneira ambidestra. E, em contextos organizacionais ambidestros, são os atributos de disciplina, resiliência, suporte e confiança que reforçam os comportamentos característicos dos indivíduos ambidestros.

## 2.2 *Design* Organizacional Para Inovação

Segundo Mintzberg (1981), o *design* organizacional tem o papel fundamental de prover à organização uma configuração ótima de seus elementos e, em consequência, eficaz. O que ocorre é que os estudos sobre *design* organizacional passaram por transformações ao longo dos anos, de uma visão mais holística, com atenção simultânea em seus múltiplos elementos, para análises mais focadas em algumas de suas dimensões (mecanismos de coordenação, por exemplo), seguidas de um retorno à necessidade da abordagem holística que contemple toda a complexidade de uma organização (Mosca, Gianecchini & Campagnolo, 2021).

A tecnologia da informação e comunicação tem sido um dos elementos que atingem diferentes elementos organizacionais unificando o mundo digital e físico mais estreitamente, o que afeta a concepção e forma como as pessoas trabalham nas organizações (Schwarz Müller *et al.*, 2018). Da segunda década de XXI para os dias atuais, tem-se discutido novas maneiras de organização que apresentem mais flexibilidade, menos hierarquia, que respondam à uma força de trabalho mais profissionalizada que demanda mais autonomia, amparada em sistemas de TI mais robustos e avançados, a questão é quanto estes arranjos organizacionais são novos conceitos, modismos, ou já contemplados em teorias existentes (Martela, 2019).

A partir desta abordagem holística, é possível observar que existe uma razão pela qual algumas organizações se adaptam eficazmente às mudanças provocadas pelo ambiente. Para Mintzberg (2003), uma organização se torna eficaz quando atinge a coerência e a consistência entre os seus elementos por meio de um ajuste adequado e harmônico de sua configuração aos fatores situacionais. De acordo com Puranam, Alexy e Reitzig (2014), além da adaptação ao ambiente, qualquer configuração organizacional deve solucionar os quatro problemas básicos de uma organização que são: divisão de tarefas; alocação de tarefas; oferta de recompensas; e oferta de informações. Ademais, é preciso definir como devem coexistir a estabilidade e a confiabilidade com a mudança e a incerteza, garantindo eficiência e consistência juntamente com a inovação (Farjoun, 2010).

O *design* organizacional proposto por Mintzberg (1981; 2003) consiste na estruturação e combinação coerente dos seguintes elementos: I) as partes da organização; II) os mecanismos de coordenação; III) os parâmetros de *design* organizacional, e; IV) os conjuntos de fatores situacionais que, justapostos, produzem as configurações estruturais possíveis. As organizações convergem para características aproximadas das cinco configurações que emergem como uma tipologia de tipos puros ou ideais, são elas: I) estrutura simples; II) burocracia mecanizada; III) burocracia profissional; IV) forma divisionalizada, e; V) adhocracia. Outros exemplos de classificações de tipos ideais são o modelo burocrático apresentado por Max Weber e, mais atualmente, as organizações autogerenciáveis (Martela, 2019). Apesar de controvérsias e críticas a estes tipos ideais, eles servem de parâmetro para analisar a realidade organizacional, mais dinâmica e complexa (Matei & Britt, 2017).

Destarte, segundo Mintzberg (2003), as configurações representam uma estrutura conceitual que pode ser usada pelos gestores para uma melhor compreensão do comportamento organizacional, como as estruturas emergem da combinação entre seus elementos, como e por quais motivos elas mudam ao longo do tempo e por que, em muitos momentos, certas disfunções podem afetar o *design* organizacional. As cinco partes da organização que vão compor e definir as configurações são: a) Cúpula estratégica - Topo de gestão da organização e todos aqueles que o suportam; b) Linha intermediária - Todos os gerentes que estão entre a Cúpula Estratégica e o Núcleo Operacional; c) Núcleo operacional – aqueles que produzem diretamente para a organização, ou aqueles que suportam esta produção; d) Tecnoestrutura - Analistas técnicos que mantêm e adaptam a estrutura organizacional ao ambiente, e; e) Assessoria de apoio - suporta indiretamente o restante da organização. As organizações não precisam ter, em suas estruturas formais, todas essas partes. As organizações de pequeno porte



não apresentam todas as partes e são mais simples, outras combinam os vários elementos, de maneira complexa (Mintzberg, 2003; Matei & Britt, 2017).

O objetivo central da estrutura organizacional é coordenar o trabalho dividido em vários modos e determinar como a coordenação será alcançada. Para esta coordenação são necessários alguns mecanismos entendidos como formas de organizar e controlar as diferentes unidades organizacionais e a interdependência entre elas (Mosca, Gianecchini & Campagnolo, 2021). Essa maneira complexa de reger a organização remete a cinco mecanismos de coordenação definidos como: padronização do trabalho; padronização dos resultados; padronização das habilidades; supervisão direta; e ajuste mútuo (Mintzberg, 2003). De acordo com Mosca, Gianecchini e Campagnolo (2021), os principais autores que discutem sobre mecanismos de coordenação levam em conta o grau de formalização dos processos operacionais para separar entre padronização e ajuste mútuo como dois extremos de um *continuum*. Sendo a padronização um modo de uniformizar o comportamento dos indivíduos por meio de regras e normas, enquanto o ajustamento mútuo ocorre quando os indivíduos usam a sua capacidade de julgamento para resolver problemas, orientar a tomada de decisões e promover a coordenação.

Compreendidas as partes da organização e os mecanismos de coordenação, tem-se que a primeira configuração, a estrutura simples, é encontrada, tipicamente, em organizações pequenas, sendo orgânica, caracterizada pela ausência de uma estrutura, com poucos assessores de apoio, pouca divisão de trabalho, pouca formalização e treinamento e uso reduzido de planejamento (Mintzberg, 2003; Kumar, 2015; Matei & Britt, 2017). Na segunda configuração, a burocracia mecanizada, o trabalho operacional costuma ser repetitivo e rotineiro e os processos de trabalho são altamente controlados, formalizados, padronizados e especializados. São estruturas configuradas para operar como máquinas, possuem hierarquia e estrutura de poder bem definidas e um sistema de tomada de decisões, relativamente, centralizado e o núcleo operacional é formado por grandes unidades. As burocracias mecanizadas costumam se adaptar melhor a ambientes simples e estáveis.

A burocracia profissional consiste na coordenação da padronização de competências e nos parâmetros relacionados, como o *design*, o treinamento e a doutrinação. Nesta configuração, os especialistas são devidamente treinados e, então, lhes é dado um certo grau de controle sobre seu trabalho. A coordenação é feita, primordialmente, entre os profissionais operacionais pela padronização de habilidades e conhecimentos (Mintzberg, 2003; Kumar, 2015; Matei & Britt, 2017). A quarta configuração é chamada de divisional, formada por unidades denominadas divisões, sua administração é centralizada na cúpula estratégica e no

topo da linha intermediária. Difere das demais, pois cada divisão possui sua própria estrutura. As divisões são independentes entre si, o que forma uma descentralização vertical limitada e paralela. O principal mecanismo de coordenação é a padronização dos *outputs*, sendo um dos parâmetros-chave de *design* que se dá por meio do controle de desempenho (Mintzberg, 2003; Kumar, 2015).

De acordo com Birkinshaw e Ridderstråle (2015, p. 1), “o modelo organizacional ágil dá primazia à ação, melhora a velocidade e a qualidade das decisões mais importantes”. As configurações burocráticas, altamente inflexíveis e centralizadoras, não estão aptas a prover o ambiente adequado para o modelo ágil. Estas organizações requisitam recursos que fazem parte de um modelo organizacional chamado *adhocracia*, a quinta configuração apresentada por Mintzberg (2003), que antes fora preconizada por Bennis (1969). Segundo Martela (2019), na *adhocracia* os indivíduos possuem autonomia, mas a estrutura de poder e controle é seletivamente descentralizada, o que a torna distribuída horizontalmente. Atuam em estruturas orgânicas e tendem a adaptar-se bem às mudanças em que a coordenação e o controle se ajustam mutuamente por meio de comunicação e colaboração, geralmente, informal entre os indivíduos.

Para Birkinshaw e Ridderstråle (2015), nesta configuração, a coordenação das atividades e a formação das equipes são orientadas de acordo com as oportunidades e não pelo ajustamento mútuo. Os indivíduos executam as ações por meio de experimentação, as decisões são rapidamente tomadas pelos próprios indivíduos que as executam e o foco principal é o atingimento do resultado. Carvalho (2015) buscou compreender a reestruturação da área de treinamento de uma multinacional de alta tecnologia que atendia a diversas operações de *call center*, observando que as características de uma *adhocracia* se mostraram positivas para a área, pois conduziram a equipe para um foco mais estratégico, aumentaram a autonomia e o engajamento, elevaram o conhecimento, melhorando a comunicação, trazendo processos mais flexíveis e um resultado positivo para as operações atendidas.

A *adhocracia* representa a alternativa mais inovadora e a que melhor se adapta a ambientes complexos e instáveis, ela representa a tendência de uma maneira diferente de se tomar decisões e de se pensar as organizações e suas interações com os indivíduos (Bonin & Baade, 2017). Cabe aos gestores a avaliação e a escolha criteriosa de uma configuração, e de seus elementos, ou a aplicação seletiva de cada uma delas, tendo em mente que as burocracias, geralmente, funcionam apropriadamente sob fatores situacionais cujas condições ambientais são mais estáveis. Por outro lado, a *adhocracia* se desenvolve melhor em ambientes instáveis, complexos e pouco previsíveis (Birkinshaw & Ridderstråle, 2015).

As adhocracias tendem a ser adotadas por organizações mais jovens e, com o passar dos anos, tornam-se mais burocráticas para reduzir as incertezas. Birkinshaw (2016) afirma que “a adhocracia é uma visão da organização baseada em ações, focada em capturar oportunidades, resolver problemas e obter resultados”. Logo, para ele, “[...] a agilidade é a manifestação da adhocracia, é a confluência interessante de novas maneiras de trabalhar, que vieram de lugares um pouco diferentes e acabaram em um lugar bastante semelhante”. E conclui, dizendo que “qualquer organização é, realmente, uma combinação de estrutura formal, conhecimento, competência e comportamento orientado para a ação. As três dimensões formam uma espécie de triângulo”.

O conceito de agilidade se popularizou como algo relacionado à Tecnologia, devido à difusão do chamado Manifesto de Desenvolvimento Ágil de 2001 (<http://agilemanifesto.org/history.html>). Porém, o conceito avançou para as demais áreas das organizações e, nos últimos anos, tornou-se a ilustração da implementação de uma adhocracia refletindo em um novo modelo de se realizar o trabalho e uma nova maneira de se comportar diante dele (Birkinshaw, 2016). Face aos elementos e aspectos identificados quanto à inovação disruptiva, do *design* organizacional e da ambidestria, pode-se perceber que este conjunto oferece a condição para se repensar a estrutura organizacional, diante de estratégias consistentes, como apresentado na Figura 2.

**Figura 2.** Respostas estratégicas de uma organização madura



Fonte: Elaborado pelos autores.

Vale observar que a condição de maturidade da organização é resultante tanto dos elementos formais como informais que irão sustentar os aspectos impulsionadores da mudança organizacional frente aos aspectos restritivos (Morgan, 1997).

### 3. Metodologia

Esta pesquisa teve abordagem qualitativa, configurando-se como um estudo de caso, pois busca analisar um fato em profundidade, como definido por Yin (2015). A empresa, objeto do estudo, faz parte de um grupo de 8 empresas, é uma multinacional brasileira com mais de duas décadas de existência.

A coleta de dados observou, para a validação do constructo e confiabilidade do estudo de caso, as seguintes premissas: I) a triangulação de dados com o uso de várias fontes de evidências; II) a geração de uma base de dados, e; III) a busca pelo encadeamento das evidências encontradas, visando a reprodução das etapas do estudo (Yin, 2015). A coleta de dados foi composta por pesquisa documental, entrevista com os gestores e grupo focal. Os instrumentos de coleta de dados foram utilizados com o objetivo de: I) descrever a inovação disruptiva como fator impulsionador de mudanças em uma empresa madura; II) analisar as respostas estratégicas para a inovação disruptiva, relacionadas ao *design* organizacional de um negócio de *Contact Center*, e; III) analisar a capacidade de ambidestria contextual, a partir do novo *design* organizacional.

Para a coleta de dados da pesquisa documental, foi realizada busca nos documentos oficiais da empresa a respeito de sua estrutura organizacional e os elementos necessários para a elaboração de um cenário claro sobre os aspectos do ambiente a ser estudado. Os documentos consultados atenderam aos objetivos específicos: I) coletar informações e elementos sobre a estrutura estudada no caso, e sobre os objetivos da pesquisa (memorandos, páginas web, apresentações e cartas); II) analisar como foram planejadas e realizadas as mudanças no ambiente físico que acomodaria a nova estrutura (vídeo interno de montagem do ambiente físico), e; III) coletar informações e elementos sobre a organização, estudada no caso, e sobre os objetivos da pesquisa (sítio institucional da organização, artigos de mídia e vídeos organizacionais).

Outra forma de coleta de dados foi a entrevista, realizada com duas pessoas, separadamente, sendo uma delas o diretor de novos negócios e transformação e a outra foi o gerente de transformação. Isto se deve ao fato de haver apenas um ocupante em cada um dos cargos, porém ambos são considerados como informantes-chave da organização, sendo o diretor responsável pelas estratégias de mudança, com 14 anos de empresa (Entrevistado A), e o gerente responsável pela implementação das estratégias, com 12 anos de empresa, o Entrevistado B). Foram elaborados dois roteiros de entrevistas distintos, o principal objetivo para o Entrevistado A foi aprofundar o exame e as análises sobre as estratégias designadas ao

processo de mudança, enquanto com o Entrevistado B o principal objetivo foi examinar a implementação das estratégias designadas para o processo de mudança organizacional. Ambas as entrevistas sob a perspectiva de lideranças que planejaram e implementaram a mudança organizacional estratégica em foco no caso.

A terceira forma de coleta de dados foi o grupo focal para obtenção da percepção panorâmica da tribo digital, a tribo *Inbound*, com um total de 6 pessoas. Eles foram selecionados dentre os membros de equipes cujo papel primário era liderar os grupos (*squads*) em direção à transformação contextual e por possuírem tempos de permanência distintos na organização, o que possibilitou diferentes visões com relação às transformações propostas.

Os dados provenientes dos documentos, entrevistas e do grupo focal foram interpretados seguindo-se as etapas da análise de conteúdo propostas por Bardin (1977). Na etapa de pré-análise o material foi organizado a fim de sistematizar as ideias iniciais em um plano flexível, porém, preciso. O universo dos documentos foi selecionado por meio de leituras flutuantes para a constituição do corpus de pesquisa. Foram, ainda, formulados as hipóteses e os objetivos de análise. Em seguida, os índices foram escolhidos e os indicadores que fundamentaram a interpretação final foram construídos. Foram ainda realizados testes estatísticos não paramétricos: curva de Gauss, para identificar desvios de tendência das questões formuladas e para a validação dos índices.

Na etapa seguinte, o material foi explorado e realizada a sua codificação ou enumeração, (conforme o caso), por meio de regras previamente formuladas. Durante a etapa de análise dos resultados obtidos e interpretação, os resultados foram codificados e as unidades de registro e de contexto foram identificadas. Este procedimento teve a finalidade de tornar os dados brutos em material significativo e válido, resultando em duas categorias de análise identificadas, portanto, *a posteriori* que são: o Processo de Inovação Disruptiva e o *Design Organizacional* Adotado.

## **4. Resultados**

### **4.1 O Processo de Inovação Disruptiva Como Fator De Mudança Organizacional**

Os *Contact Centers* fazem parte do setor de Telecomunicações e abrangem uma fatia cada vez mais relevante do mundo dos negócios, empregam milhares de agentes em todo o mundo e servem como o principal canal de atendimento ao cliente para empresas de diversos setores. A redução dos custos das telecomunicações e o avanço da tecnologia têm

proporcionado inúmeras oportunidades e desafios para este setor (Aksin, Armony & Mehrotra, 2007). De 2012 a 2018, o setor de Teleatendimento – *Call Centers* – seguiu crescendo tanto na disponibilização de quantidade de posições de atendimento quanto na quantidade total de operadores. Entretanto, um estudo realizado pela consultoria e-Consulting, publicado em Tiinside (2017), estimou uma redução do faturamento dos *Contact Centers* não provocada por uma retração do setor, mas pelo aumento do uso de canais digitais, tais como assistentes virtuais e outras plataformas automatizadas de atendimento, que criam um movimento de disrupção sem retorno.

De acordo com Green (2012), a digitalização do atendimento vem reformulando, drasticamente, a estratégia de negócio dos *Contact Centers* com o uso de novos canais de atendimento que têm mudado a forma tradicional de atender aos clientes. Uma das tendências previstas para o setor é a omnicanalidade, que provê uma uniformidade de atendimento em que um cliente não precisa reiniciar uma interação para concluir outra. No entanto, em um estudo sobre o estado da experiência do cliente, Green (2012) concluiu que ainda há muito o que se fazer para que os *Contact Centers* possam, de fato, expandir suas ofertas de canal e atingir a omnicanalidade. A empresa foco deste estudo iniciou suas atividades voltadas para o teleatendimento, depois passou a focar na gestão do relacionamento com o cliente e na gestão do ambiente de tecnologia. Ela provê soluções que buscam inovação, experiência *omnicanal*, mais agilidade, resultados e satisfação dos clientes a custos menores.

A partir da coleta de dados documental e da análise de conteúdo das entrevistas, verificou-se que as inovações disruptivas de “digitalização” têm impulsionado o aumento do grau de exigência dos consumidores finais por atendimentos cada vez mais ágeis, melhores serviços, mais conectados, com melhor qualidade e com uma experiência superior. Assim, os consumidores passam a ser os principais desencadeadores de mudanças nas empresas contratantes dos *Contact Centers* que precisam dar respostas a estes estímulos. Soma-se a isso a entrada de disruptores tecnológicos que são os provedores de inovações digitais e novas tecnologias para os *Contact Centers* e, ao mesmo tempo, concorrem com estes.

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

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

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

Os efeitos das inovações disruptivas sobre as organizações tradicionalmente detentoras de mercados foram bastante discutidos por Bharadwaj *et al.* (2013), que mostram que elas são profundamente afetadas, dado que as mudanças atingem não somente os negócios, mas também os processos organizacionais. Novas oportunidades de negócios e novas ameaças competitivas surgem e acabam obrigando as organizações tradicionais a se reformularem completamente o que, para Remane *et al.* (2017), resultam na criação de estratégias de reação com a utilização de novas tecnologias e mudança de métodos de trabalho. Outro efeito produzido pelas inovações disruptivas é o risco envolvido na perda de mercado para os provedores tecnológicos dos *Contact Centers*. Estes, por serem os detentores de capacidades de inovação tecnológica, acabaram adotando estratégias de desintermediação, buscando formas de atender aos contratantes diretamente, sem a intermediação dos *Contact Centers*.

Então essa é a bola da vez, o jogo que está sendo disputado. Os provedores de *Contact Centers* querendo dominar a tecnologia e os provedores de tecnologia querendo entrar no contexto de fornecer serviço de *Contact Centers*, de atuar diretamente na operação (Entrevistado B).

Conforme Christensen (1997), a inovação disruptiva é capaz de modificar o modo de se realizar negócios nos mercados existentes. Desta forma, para reagir, a empresa estudada buscou adquirir a capacidade de se tornar ambidestra, estruturando uma “Tribo” com elementos de uma estrutura adhocrática para aproveitar suas competências já consolidadas de *exploitation* e, ao mesmo tempo, buscar a inovação tecnológica com a aquisição de competências de *exploration*, a fim de superar a vantagem tecnológica dos disruptores e estar à frente dos concorrentes tradicionais.

No mercado de *Contact Centers* busca aumentar seu faturamento com maior volume de atendimentos realizados enquanto a proposição de soluções digitais objetiva a redução de volume ou a eliminação da demanda por atendimento, algo bastante disruptivo e que impulsiona

a inovação do próprio modelo de negócios organizacional. Esta situação leva ao surgimento de forças em sentido contrário, o que determina planos e ações de gestores que permitam a compreensão de todos os aspectos relativos à mudança. A empresa comunicou as alterações de direcionamento estratégico em curso, em reuniões pontuais, nas quais todos os envolvidos eram convocados. Para que fosse possível alcançar a ambidestria, os gestores perceberam que era necessária uma adequação no *design* organizacional com uma nova configuração, uma maneira diferente de coordenar e de organizar o trabalho deveria ser implementada. A decisão pela criação da “Tribo *Inbound*”, cujo modelo de coordenação adotado foi chamado “ágil”, teve o objetivo de tornar a organização capaz de lidar com um ambiente complexo, tomar decisões com mais velocidade e inovação, além de focar em informações relevantes e necessárias.

#### 4.2 O *Design* Organizacional Adotado Como Resposta Estratégica

A organização possuía um diretor-presidente que se relacionava em um primeiro nível com cinco diretorias executivas, das quais, duas são diretamente relacionadas ao núcleo operacional: GAT (Gestão de Ambientes de Tecnologia) e a GRC (Gestão de Relacionamento com Clientes). A Diretoria de GRC, especificamente, está ligada a um terceiro nível denominado de Diretoria de Operações. Cada segmento de clientes é representado por uma das diretorias de operações que, por sua vez, podem se subdividir em diversas unidades, independentes entre si. Há, ainda, duas estruturas distintas das demais, diretamente relacionadas à Diretoria Executiva de GRC e nomeadas pela organização por “Tribo *Inbound*” e “Tribo *Outbound*”. Cada “Tribo” é uma unidade composta por várias equipes e possuem um líder com alto grau de autonomia e poder de decisão, com cargo de gerente.

O líder é responsável por atingir os objetivos de negócio da tribo e seus indicadores de desempenho. A “Tribo *Inbound*” abrange a cadeia de valor de atendimento receptivo e é a unidade de análise deste estudo. A “Tribo *Inbound*” possui em sua formação sete *Squads* que são equipes multidisciplinares ligadas à cadeia de valor da tribo e que possuem a autonomia necessária para a definição do seu escopo de trabalho e tomada de decisões de negócios. No Quadro 1 são apresentados os *Squads* da Tribo *Inbound* e seus objetivos.

**Quadro 1.** *Squads* (equipes) da "Tribo *Inbound*"

<b>Tribo</b>	<b><i>Squad</i></b>	<b>Objetivo do <i>Squad</i></b>
<i>Inbound</i>	Oferta	Desenvolvimento da oferta de valor digital ao cliente contratante
	<i>CX</i>	<i>Onboarding</i> ágil e eficiente para o cliente contratante
	<i>Onboarding</i>	Evolução contínua da experiência do cliente contratante e consumidor final



<i>Automation</i>	Resolução da causa raiz de problemas por meio de automações do atendimento para o consumidor final
Voz	Evolução contínua da resolutividade do canal de voz e da experiência do consumidor final
Canais digitais	Evolução contínua da resolutividade do canal digital e da experiência do consumidor final
Humano	Evolução contínua da eficiência e da experiência do consumidor final no atendimento humano

Fonte: Elaborado a partir da coleta de dados documental.

Cada uma das múltiplas disciplinas encontradas em cada *Squads* reside em um grupo de conhecimento e de competências funcionais chamado “Capítulo”, que garante um alinhamento de melhores práticas, habilidades e competências técnicas. Os capítulos da “Tribo *Inbound*” e os seus respectivos objetivos encontram-se detalhados no Quadro 2.

**Quadro 2.** Capítulos da "Tribo *Inbound*"

<b>Tribo</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Objetivo do Capítulo</b>
<i>Inbound</i>	Negócios	Agrupamento funcional dos membros da Tribo especialistas em transformação digital. Eles possuem ainda o papel de Donos de Produto nos <i>Squads</i> . O líder deste capítulo coincide com o líder da Tribo.
	Agilidade	Agrupamento funcional dos membros da Tribo especialistas em transformação ágil. Eles possuem ainda o papel de <i>Scrum Masters</i> nos <i>Squads</i> . O líder deste capítulo coincide com o <i>Agile Coach</i> da Tribo.
	<i>Design</i>	Agrupamento funcional dos membros da Tribo especialistas em <i>design</i> e inovação em serviços e em processos.
	Tecnologia de Negócios	Agrupamento funcional dos membros da Tribo, cuja especialidade é a análise de negócios digitais
	DevOps	Agrupamento funcional dos desenvolvedores e sustentadores de tecnologias de sistemas e plataformas de atendimento
	Curadoria	Agrupamento funcional dos especialistas em curadoria de <i>bots</i> e de tecnologias de voz da Tribo
	Dados	Agrupamento funcional dos especialistas em análise de dados da Tribo

Fonte: Elaborado a partir da coleta documental.

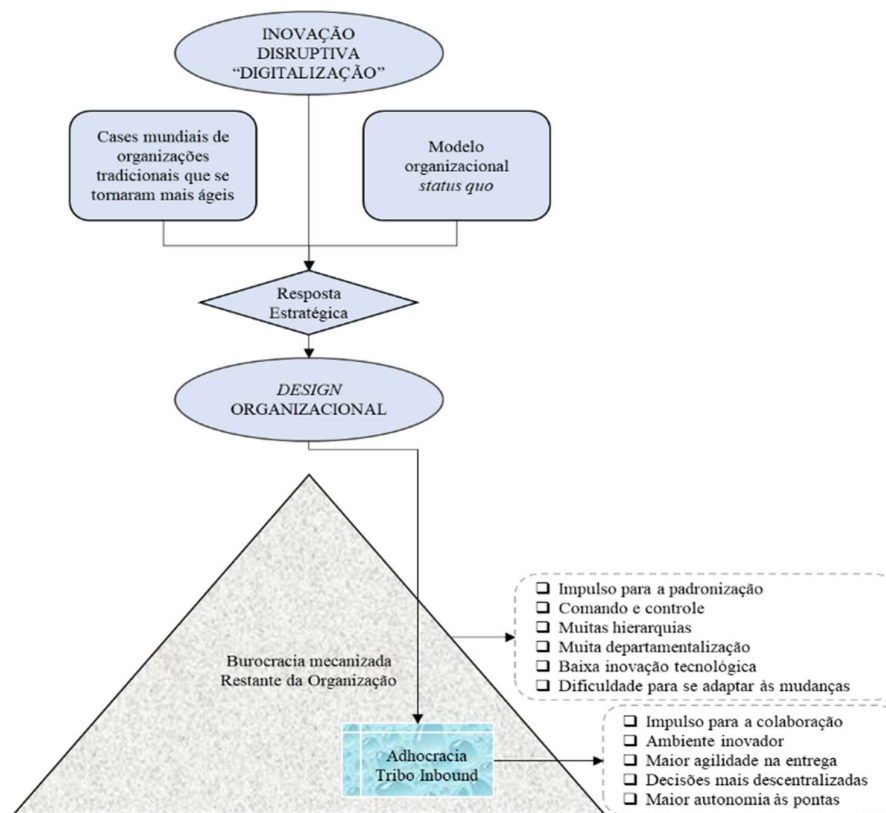
Cada capítulo possui um “Líder de Capítulo” que, além de ser também um membro de alguma equipe da “Tribo *Inbound*”, é um facilitador do desenvolvimento profissional dos indivíduos. É considerado pela equipe como uma referência comportamental e técnica para o seu grupo funcional. Cada membro da Tribo está relacionado a um *Squad*, e se reporta funcionalmente a um dono de produto e a um capítulo, e se reporta hierarquicamente a um líder de capítulo. A decisão estratégica de mudança do *design* organizacional, de apenas uma parcela da estrutura organizacional, foi embasada em três fatores: a necessidade de adoção e desenvolvimento ágil de inovações tecnológicas para a “digitalização”; a dificuldade que já vinha sendo enfrentada nesta transformação frente à estrutura organizacional burocrática; e a evidenciação, por meio de uma consultoria externa, de casos de sucesso de transformações organizacionais nacionais e internacionais de organizações de grande porte de diferentes setores.

Os elementos que emergiram denotam a prevalência de uma burocracia mecanizada na organização como um todo. O trabalho operacional de um *Contact Center* é bastante repetitivo, o que torna os processos de trabalho altamente controlados, formalizados, padronizados e especializados. A coordenação gira em torno de regras, procedimentos e instruções de trabalho. As suas hierarquias e estruturas de poder são fortemente definidas e as tomadas de decisões são centralizadas (Birkinshaw & Ridderstråle, 2015; Mintzberg, 2003).

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

Desta forma, foi tomada a decisão pelo novo *design* organizacional de apenas uma pequena parcela da organização, sem o desafio de mudar toda a estrutura, para testar um modelo com elementos adhocráticos que pudesse produzir melhores respostas aos clientes e aos contratantes. A Figura 3 apresenta uma síntese das mudanças efetuadas no *design* organizacional e as características da nova configuração da estrutura.

**Figura 3.** Nova Configuração da Estrutura Organizacional



Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa.

A decisão de modificar apenas uma parte da organização revela uma característica comum de instituições burocráticas: o conservadorismo prevalente, apesar da necessidade de mudança produzida pela disrupção. A “Tribo *Inbound*” foi criada com a missão de buscar alavancar a “digitalização” da oferta de relacionamento digital do *Contact Center* para o mercado, acelerando a migração digital e gerando valor continuamente, com soluções inovadoras aos contratantes e aos seus consumidores finais.

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

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

O *design* da “Tribo” foi planejado com múltiplos instrumentos de vínculo, assim como ocorre em uma adhocracia, com a coordenação dos esforços em torno da evolução da diversidade de competências para o fomento à inovação. Foram criados papéis com capacidade

de interligação, negociação e doutrinação, como do “*Agile Coach*” e dos “*Scrum Masters*”. Foi criado o papel de “Dono de Produto”, que responde pelo trabalho de inovação, e dos “Líderes de Capítulo”, que respondem pela evolução das múltiplas especialidades. Tudo isso, conjugado numa estrutura matricial descentralizada, formada por “*Squads*” e “capítulos”, com metas, valores e prioridades, muitas vezes, conflitantes. Os dois entrevistados apontaram uma perceptível evolução da estrutura adhocrática ainda em curso, porém já distante do estágio inicial, e afirmaram que o retorno ao *status quo* representaria um retrocesso, passível de destruição dos benefícios obtidos com o novo *design*.

Os principais aspectos facilitadores da mudança, fomentados pelo *design* da estrutura da “Tribo”, foram a colaboração, o estímulo à criatividade, o pouco formalismo e a cocriação que culminaram em uma maior agilidade do time, que foi impulsionado pela produção de um ambiente físico especialmente projetado para a acomodação dos “*Squads*” da Tribo. A análise da coleta documental evidenciou uma estrutura com “aspecto jovial”, orgânica, criativa e inovadora, com um “modelo de trabalho ágil” que foi um instrumento estratégico de posicionamento da organização frente ao mercado. E emergiu da estrutura da “Tribo” um sentido de jovialidade e de reinvenção da estrutura de um *Contact Center* “vendável” e em voga no mercado, ele foi extraído de um vídeo veiculado pela organização sobre a “Tribo”, cujo conteúdo é de uso exclusivo e, por isso, não pôde ser completamente transcrito.

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

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

No exame do *corpus* de pesquisa, identificou-se o esforço dispendido na aquisição de sistemas técnicos mais sofisticados, em uma maior colaboração entre as equipes, nas inovações produzidas e este esforço já tem produzido transformações, porém, observa-se em vários momentos evidências de que ainda há muito trabalho a ser feito. Os entrevistados

ratificaram este aspecto evolutivo em diversos momentos, falando sobre as equipes multidisciplinares produzindo serviços inovadores, com competências distintas, se capacitando e adquirindo novos conhecimentos, abordando diferentes metodologias de gestão, produzindo reuniões cadenciadas em ciclos de evolução contínua e que os frutos das mudanças já começaram a ser colhidos.

Ainda há mudanças por acontecer e a estrutura organizacional evoluir tendo em vista que, em uma adhocracia, os indivíduos possuem autonomia e, por conseguinte, a estrutura de poder e controle é seletivamente descentralizada e distribuída horizontalmente, que atuam em estruturas orgânicas e, por isso, tendem a adaptar-se bem às mudanças, que a coordenação e o controle se ajustam mutuamente, por meio de comunicação e colaboração, geralmente, informal entre os indivíduos, que eles executam as ações, através de experimentação, que as decisões são rapidamente tomadas pelos próprios indivíduos que as executam e que o foco principal de todos é alcançar o resultado (Mintzberg, 1980; Birkinshaw & Ridderstråle, 2015).

Há, ainda, traços e impulsos de uma estrutura burocrática, em meio às mudanças em percurso, uma estrutura de poder que carrega traços de centralização a evoluir para uma descentralização seletiva e há ainda uma maior autonomia a ser conquistada, o que é ratificado em Mintzberg (2003), ao afirmar que tanto os processos administrativos quanto as decisões devem fluir flexível e informalmente, para que a inovação ocorra, mesmo que para isso, haja a necessidade de superar a autoridade.

A pesquisa documental e o grupo focal mostraram que a estrutura da “Tribo *Inbound*” apresenta diversos elementos adhocráticos, alguns em um grau de evolução menor ou maior com relação aos demais. Há elementos em um estágio de evolução menor, como o nível de treinamentos, a inovação intrínseca e o planejamento limitado por ações ou ainda pouco explorados e com muita dificuldade de implementação frente aos elementos burocráticos da organização. Especificamente, as informações levantadas pelo grupo focal apontam que a maioria desses elementos se encontra em um estágio intermediário, outros em estágio considerado mais adiantado, com uma alta percepção de avanço, resultados e benefícios já evidenciados e consolidados, frente à estrutura burocrática da organização.

Birkinshaw e Gibson (2004) já haviam constatado que a separação poderia levar a unidade focada em adaptabilidade ao isolamento e ao distanciamento do negócio, podendo ser mesmo vista como uma estruturação temporária, como um meio de dar a uma nova atividade os recursos para começar, com o objetivo de reintegrá-la o mais rápido possível. O que se

percebeu eram duas estruturas, com orientações distintas de adaptabilidade e alinhamento que, na prática, não eram sinérgicas e nem mesmo a gerência foi capaz de mantê-las unidas.

Por outro lado, seguindo a definição de Birkinshaw e Gibson (2004) sobre a ambidestria contextual, observou-se alguns comportamentos característicos de indivíduos ambidestros. Tão logo, a estruturação da “Tribo” foi realizada a fim de garantir o alinhamento e a adaptabilidade em uma única estrutura, por meio de evolução cultural, cujos ajustamentos anteriores ainda não o haviam buscado e alcançado. Da percepção dos entrevistados e dos participantes do grupo focal emergiram evidências de aquisição de conhecimentos e evolução de novas capacidades na “Tribo”.

Novas tecnologias apareceram, o cliente muito mais empoderado. A gente precisou ir se adaptando e se ajustando a essa mudança no perfil do consumidor. E desenvolvendo conhecimento novo e novas capacidades (Grupo Focal).

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

De acordo com Birkinshaw e Gibson (2004), a ambidestria contextual exige um grau muito maior de atenção ao desenvolvimento humano da organização, seu contexto e cultura, possibilitando às pessoas que decidam de maneira autônoma sobre como dividir o seu tempo entre as atividades orientadas à adaptação, ou *exploration*, e as atividades orientadas ao alinhamento, ou *exploitation*. No entanto, alguns comentários durante o grupo focal contrariam esta evidência, ilustrando menor enfoque em questões relacionadas à dimensão de suporte social que em questões relacionadas à dimensão de desempenho do contexto.

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

[...] a recompensa eu não estou vendo muito, principalmente quando eu falo que não estou vendo para o squad, para os membros, eu vejo que eles estão sendo recompensados com mais demandas, com prazos mais arrojados, porque conseguiram entregar (Grupo Focal).

[...] a gente, na verdade, se sente muito responsável pelo desempenho (Grupo Focal).

A estrutura adhocrática desenhada para o pouco formalismo e para a colaboração entre os “*squads*”, pequenos e orientados à ação, produziu um contexto de alto desempenho em que os atributos de contexto como disciplina, resiliência, suporte e confiança foram sendo desenvolvidos e estimularam comportamentos considerados como sendo de indivíduos ambidestros. Verificou-se a ocorrência de conflitos inerentes às interações produzidas entre uma estrutura burocrática e uma adhocrática, o impulso à padronização em oposição à inovação, à experimentação e à colaboração. A disputa de poder e a busca pela sobrevivência, travadas

entre o “velho” e o “novo”, o “passado” e o “presente” que são evidenciadas pela análise do *corpus* de pesquisa.

[...] então rompemos com as normas, rompemos com o status quo. [...]. Percebemos as dificuldades em conectar os dois mundos (Entrevistado A).

Essa estruturação foi crucial, mas foi baseada em dores velhas. ainda existem pontos de atritos, de conflitos de priorização, de administração do tempo e de priorização de demandas que ainda precisa da intervenção hierárquica mesmo, e isso são pontos que ainda precisam melhorar (Entrevistado B).

A gente tem alguns cenários que a gente percebe que vai se desvinculando algumas vezes, faz falta fazer algumas reuniões de alinhamento (Grupo Focal).

O que se depreende daqui é que, propositalmente ou não, os gestores estavam buscando uma estratégia de adoção de capacidade ambidestra para a organização. Outro aspecto é a mensagem de superação de resistências, barreiras e dificuldades, trazido na ênfase dada pelo grupo, ou na exacerbação de alguns efeitos ou comportamentos, que é um alerta aos gestores do quão alto é o grau de força contrária, empreendido pelas resistências de uma cultura organizacional enraizada, da burocracia mecanizada tradicional, frente à mudança estrutural, o que exigirá um grande empenho dos empreendedores e dos participantes da mudança.

## 5. Conclusão

Ao analisar como as mudanças no *design* organizacional impactaram e deram condições para o desenvolvimento da capacidade de ambidestria contextual de um *Contact Center*, concluiu-se que, apesar de pressões exercidas em sentido contrário pela estrutura burocrática do restante da organização e apesar da percepção dos próprios gestores de que muito há por se fazer, foram observadas evoluções concretas e significativas de diversos elementos de estruturas predominantemente adhocráticas, como a colaboração, o ajustamento mútuo, o crescimento da estrutura orgânica, os fluxos de comunicação e os agrupamentos não hierárquicos de trabalho. Em um estágio mais intermediário, a especialização horizontal, o agrupamento matricial funcional e de mercado, o sistema técnico sofisticado, os muitos instrumentos de vínculo, a descentralização seletiva, o fluxo decisório e de autoridade; e em um grau ainda baixo, a inovação intrínseca, os treinamentos, as socializações e o planejamento limitado por ações.

Verificou-se que houve a mudança do *design* de uma parte da estrutura da empresa pesquisada, uma organização madura e burocrática, para torná-la adhocrática com o estímulo do desenvolvimento de um contexto de alto desempenho, porém esta alteração ainda não foi capaz de garantir a aquisição da capacidade de ambidestria contextual da organização como um todo. O desequilíbrio das cargas de trabalho é uma das principais fontes de ineficiência das

estruturas adhocráticas, em que dificilmente ocorrerá um balanceamento da ocupação o que ocasiona falta de reconhecimento e um contexto de esgotamento.

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

Uma contribuição teórica deste trabalho é refletir acerca de como uma organização burocrática pode possibilitar o surgimento de uma estrutura com aspectos de adhocracia e o movimento emergente de transformação de organizações tradicionais e maduras em organizações mais fluidas, nem somente burocráticas, nem somente adhocráticas, para alcançar a capacidade de se tornarem ambidestras em um contexto de inovações disruptivas.

Pesquisas futuras poderiam adotar abordagem longitudinal do desenvolvimento de uma adhocracia a partir de uma estrutura burocrática mecanizada, que daria maior robustez à pesquisa sobre as estratégias de adaptação organizacional e trazer resultados mais conclusivos sobre o processo de aquisição da capacidade de ambidestria contextual. Bem como, a realização de um estudo com o aprofundamento das questões relativas à temática emergente desta pesquisa sobre as resistências decorrentes de adaptações estratégicas organizacionais.

## 6. Referências

Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The modern call center: a multi-disciplinary perspective on operations management research. *Prod. and Op. Management*, 16(6), 701–712.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.

Bennis, W. G. (1969). The temporary society. *The Journal of Creative Behavior*, 3(4), 223–242.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *Mis Quarterly*, 37(2), 471–482.



- Birkinshaw, J. (2016). The age of agile: what every CEO needs to know. [9 de dezembro, 2016]. Forbes. Entrevista concedida a Steve Denning. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/12/09/the-age-of-agile-what-every-ceo-needs-to-know/#398a199561ab>.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4).
- Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (2015). *Adhocracy for an agile age*. McKinsey Quarterly.
- Bonin, J. C., & Baade, J. H. (2017). Adhocracia: um modelo possível de administração. *Revista Visão*, 6(1), 40–50.
- Carvalho, S. H. G. (2015). Os impactos da reestruturação organizacional de uma empresa multinacional de alta tecnologia na área de treinamento e desenvolvimento de *call center*: aplicação da teoria das configurações de Mintzberg. *Dissertação* (Mestrado). EBAPE, Fundação Getúlio Vargas.
- Charitou, C. D., & Markides, C. C. (2003). Responses to disruptive strategic innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 55-63.
- Christensen, C. (1997). The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. *Harvard Business Review Press*, 1(1).
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. (2003). The innovator's solution: creating and sustaining successful growth. *Harvard Business Review Press*, 1(1).
- Christensen, C. M. (2007). A decade of disruption. *Revista Forbes*.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: an intellectual history and directions for future research. *J. Manag. Studies*, 55(7), 1043–1078.
- Duncan, R. B. (1997). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: Killman, R. H., Pondy, L. R., & Slevin, D. (1997). *The Management of Organization Design*. Elsevier Science Publishing.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225.
- Green, A. (2012). Customer journey mapping and the social customer. *ICMI - International Customer Management Institute*.
- Kumar, P. (2015). An analytical study on Mintzberg's framework: managerial roles. *International Journal of Research in Management & BUSINESS STUDIES*, 2 (3), 12-19.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

- Martela, F. (2019). What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organizational Design*, 8(23), 1-23.
- Matei, S. A., & Britt, B. C. (2017). Organizational Configurations and Configurational Change. *Structural Differentiation in Social Media*, 97–112.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
- Mintzberg, H. (1981). Organization design: fashion or fit. *Harvard Business Review*, 1(1) 1-15.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo, Atlas.
- Morgan, D. (1997). *Focus group as qualitative research*. Qualitative Research Methods Series. 2. Ed. London: Sage Publications.
- Mosca, L., Gianecchini, M. & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. (2021). *Journal of Organizational Design*, 10(1), 3–18.  
<https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2020). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(4), 355-371.
- Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014) What's "new" about new forms of organizing? *Academic Management Review* 39(1), 162–180.
- Rafii, F., & Kampas, P. J. (2002). How to identify your enemies before they destroy you. *Harvard Business Review*, 80(11), 115.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Org.Science*, 20(4), 685-695.
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R., e Kolbe, L. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 41–51.
- Silveira-Martins, E., & Rossetto, C. R. (2014). Ambidestria Organizacional – exploração e exploração: um estudo bibliométrico nas bases de dados internacionais. *Revista Gestão Organizacional*, 7(2), 16-29.
- Silvestre, J., Borges, A., & Paula, V. (2022). Empreendedorismo Estratégico: Exploration, Exploitation e Ambidestria em Cervejarias Artesanais de Uberlândia, MG. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), 1-25.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.

Tiinside. (2019). *Contact Center vai faturar R\$ 54,14 bilhões até dezembro, aponta consultoria*. Recuperado de <https://tiinside.com.br/30/10/2019/contact-center-vai-faturar-r-5414-bilhoes-ate-dezembro-aponta-consultoria/1>.

Tushman, M. L., & O'reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (2), 15–17.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed., Bookman.

Yu, D., & Hang, C. C. (2010). A reflective review of disruptive innovation theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435–452.