



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

DESIGN ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE À AMBIDESTRIA CONTEXTUAL FRENTE À INOVAÇÃO DISRUPTIVA

LIGIA MARIA SILVEIRA SAITO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

CARLOS ROBERTO DOMINGUES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

DESIGN ORGANIZACIONAL COMO SUPORTE À AMBIDESTRIA CONTEXTUAL FRENTE À INOVAÇÃO DISRUPTIVA

Introdução

A ambidestria tem os seus primeiros estudos realizados por Duncam (1976) e sofre um crescente de complexidade e importância nas obras de March (1991) e Tushman e O'Reilly (1996) e com Birkinshaw e Gibson (2004) que apontam para a ambidestria contextual considerando os elementos da produção de um contexto comportamental. A ambidestria organizacional, na sua essência trabalha com a dicotomia entre exploitation (manutenção e aprimoramento do que está posto) ou exploration (que busca a inovação e implementação de reconfigurações) (BIRKINSHAW; GIBSON, 2004).

Problema de Pesquisa e Objetivo

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 maduro de Contact Center? Com a finalidade de contribuir para o conhecimento sobre as diferentes estratégias de adaptação das estruturas de organizações brasileiras, o objetivo deste estudo foi analisar como as mudanças no design organizacional impactaram e deram suporte ao desenvolvimento da capacidade de ambidestria contextual de um Contact Center.

Fundamentação Teórica

Em diversas organizações dos mais variados setores, as tecnologias digitais, entendidas como a combinação de tecnologias de informação, de comunicação e de conectividade, tem transformado os modelos de negócios de empresas de diferentes setores, afetando desde sua estrutura organizacional, processos e rotinas até a busca por novas capacidades para desenvolver produtos e serviços (BHARADWAJ et al., 2013).

Metodologia

Esta pesquisa, de abordagem qualitativa, foi um estudo de caso que, busca analisar um fato em profundidade, como definido por Yin (2015). A empresa do estudo de caso faz parte de um grupo de 8 empresas, é uma multinacional brasileira com mais de duas décadas, com mais de 12 mil funcionários. A coleta de dados observou para a validação do constructo e confiabilidade do estudo de caso: i) a triangulação de dados com o uso 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.

Análise dos Resultados

Apesar de pressões exercidas em sentido contrário pela estrutura burocrática do restante da própria organização e apesar da percepção dos próprios gestores de que muito há por se fazer, foram observadas evoluções reais e significativas de diversos elementos de estruturas predominantemente adhocráticas, tais como: a colaboração, o ajustamento mútuo, o crescimento da estrutura orgânica, os fluxos de comunicação e as constelações de trabalho; em um estágio mais intermediário, a especialização horizontal, o agrupamento matricial funcional e de mercado e sistema técnico sofisticado.

Conclusão

É desafiante para uma organização tradicional madura realizar a adaptação de uma estrutura burocrática para uma adhocrática, mesmo que em apenas uma parte dela, e não o inverso, cujo

caminho parece mais natural. Tal constatação emerge dos diferentes impulsos, cujo sentido da força era de retomar a burocratização da nova estrutura. Emergiram nas análises as pressões excessivas por padronização, ainda maiores que a busca pela inovação; as resistências ao novo modelo operacional de trabalho e as dissidências de alguns membros do grupo, acostumados à estrutura mais burocrática e hierarquizada.

Referências Bibliográficas

BIRKINSHAW, J.; RIDDERSTRÅLE, J. Adhocracy for an agile age. *McKinsey Quarterly*, dez., 2015.
BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, v. 45, n. 4, 2004.
MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2003.