



IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E COLETIVAS NECESSÁRIAS PARA FORMAÇÃO DE UMA EQUIPE AMBIDESTRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA ATACADISTA

Kellen Silva Freitas

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia, Brasil.

E-mail: kellensfreitas@gmail.com

Carlos Roberto Domingues

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - EAESP, Brasil.

Professor da Universidade Federal de Uberlândia, Brasil.

E-mail: carlos.domingues@ufu.br

Resumo

Esta pesquisa tem o objetivo de identificar quais as competências com características ambidestras - individuais e coletivas - percebidas como necessárias para a formação de equipes de trabalho, na perspectiva do gestor e integrantes da equipe. Para tal, foi realizado um estudo de caso em uma empresa atacadista na região do Triângulo Mineiro e seu Projeto RH 4.0. Com abordagem qualitativa, a pesquisa foi do tipo descritiva com coleta de dados feita em três momentos: (i) entrevista com roteiro semiestruturado com o gestor do projeto; (ii) pesquisa documental; (iii) aplicação de formulário eletrônico ao gestor e membros da equipe, o que permitiu a triangulação de fontes de dados. Como contribuição, este estudo apresenta algumas competências individuais, coletivas e certos comportamentos ambidestros como antecedentes e condicionantes do desenvolvimento de uma equipe ambidestra e da ambidestria contextual. Mesmo ainda na fase de implementação e mais voltado para o *Exploitation*, o projeto analisado serviu para mostrar que as ambiguidades entre o trabalho em uma estrutura e modelo de gestão tradicionais e a iniciativa de um projeto inovador (mesmo não disruptivo) exigem o esforço de competências que geram comportamentos de natureza ambidestra que dependem dos esforços individuais e de grupo.

Palavras-chave: competências individuais; competências coletivas; ambidestria organizacional; equipes de trabalho.

IDENTIFICATION OF INDIVIDUAL AND COLLECTIVE SKILLS NECESSARY FOR FORMING AN AMBIDESTRATIVE TEAM: A CASE STUDY IN A WHOLESALE COMPANY

Abstract

*This research aims to identify which competencies with ambidextrous characteristics - individual and collective - are perceived as necessary for the formation of work teams, from the perspective of the manager and team members. To this end, a case study was carried out in a wholesale company in the Triângulo Mineiro region and its RH 4.0 Project. With a qualitative approach, the research was of the descriptive type with data collection carried out in three moments: (i) interview with a semi-structured script with the project manager; (ii) documentary research; (iii) application of an electronic form to the manager and team members, which allowed the triangulation of data sources. As a contribution, this study presents some individual and collective competences and certain ambidextrous behaviors as antecedents and conditions for the development of an ambidextrous team and contextual ambidexterity. Even still in the implementation phase and more focused on *Exploitation*, the analyzed project served to show that the ambiguities between working in a traditional structure and management model and the*

initiative of an innovative (even non-disruptive) project require the effort of skills that generate behaviors of an ambidextrous nature that depend on individual and group efforts.

Keywords: *individual skills; collective skills; organizational ambidexterity; work teams.*

1 INTRODUÇÃO

Por conta de as organizações estarem sujeitas a diferentes tipos de pressões, elas se movimentam a fim de reagir a estas situações e dar respostas aos seus ambientes interno e externo. Ao se deparar com esta realidade onde as empresas precisam rever e aprimorar suas rotinas ao mesmo tempo que buscam inovar processos e produtos, expondo-se a incertezas e contradições, pesquisadores tentam compreender quais os caminhos, os recursos e movimentos que são efetuados.

Um dos elementos para solucionar este desafio pode ser o desenvolvimento da ambidestria organizacional que, para Duncan (1976), é a capacidade da empresa de trabalhar simultaneamente os processos de *exploration* e *exploitation*, onde o primeiro significa a busca por inovação, novas alternativas, flexibilidade, variabilidade e experimentações, enquanto o segundo é a procura pela eficiência, aprimoramento e extensão das competências, tecnologias e paradigmas já existentes (March, 1991; He; Wong, 2004; Martins; Rosseto; Lima; Penedo, 2014; Popadiuk; Luz; Kretschmer, 2018).

Para além da visão da ambidestria organizacional voltado somente para *exploration* e *exploitation*, Venkatraman, Lee e Iyer (2007) e Birkinshaw e Gupta (2013) consideram ambidestria organizacional como a capacidade da empresa de lidar com os desafios que as organizações enfrentam ao gerenciar simultaneamente dois objetivos contraditórios, como encarar o presente e o futuro, a eficiência e eficácia, o alinhamento e adaptação, e a otimização e inovação. Para lidar com esta ambiguidade são necessárias pessoas na estrutura com competências individuais e também coletivas alinhadas de forma a ser capaz de lidar com este contexto e apresentando comportamentos ambidestros.

Segundo Beckman (2006), as características individuais de uma equipe podem influenciar significativamente os processos de *exploration*, *exploitation* e, conseqüentemente, a ambidestria da organização, sendo que o contexto organizacional pode ser um facilitador ou não a seus comportamentos. A competência individual, segundo Sefiani et al (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 profissionais 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 (Gonçalves et al., 2020).

A interação formal e informal dos indivíduos que constituem a organização, associada ao seu contexto organizacional, leva à criação de sinergia e à interdependência entre os indivíduos, os recursos envolvidos e os conhecimentos específicos, com isso surge a competência coletiva (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2008 Colin; Grasser, 2011; Silva, 2012). Broman *et al.* (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) consideram 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.

Portanto, nenhum movimento organizacional se faz sem que pessoas sejam envolvidas e estes profissionais deverão desenvolver e validar suas competências individuais e grupais para que projetos sejam postos em andamento e resultados positivos sejam alcançados. Assim, com esta pesquisa buscou-se identificar e analisar quais competências com características ambidestras - individuais e coletivas - são percebidas como necessárias para a formação de equipes de trabalho, na perspectiva do gestor e integrantes da equipe. Para sua consecução, foi realizado um estudo de caso único em uma empresa atacadista do Triângulo Mineiro que está passando por transformações em seu modelo tradicional de estrutura organizacional e gestão, sendo um dos projetos estratégicos para estas mudanças o Projeto RH 4.0.

Como contribuição, pretende-se evidenciar quais são as competências demandadas para o desenvolvimento de uma equipe ambidestra a partir de visões diferentes e com isso somar à discussão sobre como a ambidestria organizacional pode ser desenvolvida e qual a relação com comportamentos e atitudes de indivíduos ambidestros neste contexto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO

2.1 Ambidestria organizacional

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 organizacional que permitirá à organização competir em mercados maduros e emergentes. Assim, a 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, referindo-se à 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 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 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).

Alguns autores não restringem o entendimento sobre ambidestria organizacional 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 organizacional como forma de enfrentar os desafios que as organizações enfrentam ao gerenciar simultaneamente dois objetivos contraditórios.

March (1991), Levinthal e March (1993), e Simsek, Heavey, Veiga e Souder (2009) quando consideram como os componentes da ambidestria organizacional a *exploration* e a *exploitation*, fazem-no relacionando-os a um *trade-off*, uma vez que concorrem aos escassos recursos da organização e exigem gerenciamentos diferentes. O'Reilly e Tushman (2007) e Tushman (2017) 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 levá-la à obsolescência. Também 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.

As dimensões da ambidestria organizacional, para Simsek *et al.* (2009), podem ser classificadas 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)

A dimensão temporal é a 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, esta é considerada independente, mas se são promovidas em duas ou mais unidades separadas, forma-se uma estrutura interdependente. Simsek *et al.* (2009) apresentam também quatro tipos de processos de implementação da ambidestria organizacional e suas respectivas tipificações: harmônica, cíclica, parcial e recíproca.

A ambidestria organizacional do tipo harmônica busca simultaneamente a *exploration* e a *exploitation* dentro de uma única unidade organizacional, onde o contexto organizacional manifesta a cultura organizacional que define os sistemas, processos e crenças que vão moldar os comportamentos dos indivíduos e estes, por sua vez, definem como dividir o tempo entre as demandas conflitantes de *exploration* e *exploitation*. Já enfatizaram práticas e rotinas que promovem a ambidestria e atribuíram as rotinas de reflexão sistemática, regulação de conflitos e integração como contribuintes à ambidestria organizacional. Além disso destacaram o sistema organizacional baseado em estruturas de equipe e práticas em recursos humanos e atribuíram destaque aos líderes como incentivadores do desenvolvimento da ambidestria

organizacional (Adler; Goldoftas; Levine, 1999; Birkinshaw, 2004; Guttel; Konlechner, 2007; Bierly; Daly, 2007; Raisch; Birkinshaw, 2008).

A ambidestria organizacional cíclica trata da 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). Para Gupta, Smith e Shalley (2006) essa dinâmica de oscilação permite combinações alternativas que trazem melhor a gestão de recursos, além de reduzir as restrições administrativas que seriam 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 nomeou este processo como cíclico, evidenciou que ele promove mudanças na estrutura organizacional, rotinas, práticas e procedimentos, estilos e sistemas de recompensa e controle, além da alocação de recursos. Assim, é possível ter meios para gerenciar conflitos, manter as relações interpessoais eficazes e o desenvolvimento de regras de processamento. A inovação tecnológica é um fator relevante que influencia a mudança entre *exploration* e *exploitation*, e esta 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 resolvidos (Bierly; Daly, 2007; Simsek et al., 2009).

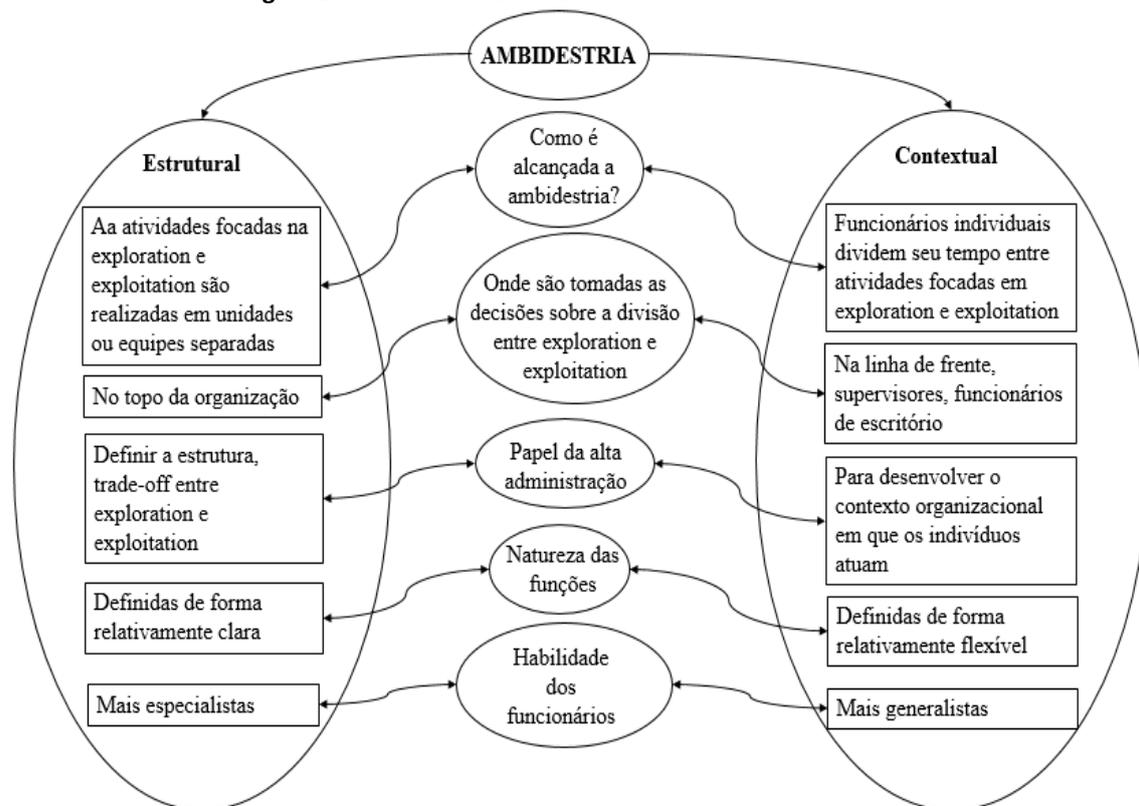
A ambidestria organizacional do tipo parcial consiste em aplicar, simultaneamente, a *exploration* e a *exploitation* em organizações interdependentes, cada qual com sua própria estratégia, estrutura, cultura e sistemas (Benner; Tushman, 2003). Apesar de separadas, devem ser sincronizadas como forma de obter a ambidestria, daí a importância dos gestores para que sejam alcançados os resultados esperados (O'reilly; Tushman, 2007; Tushman; O'reilly, 1996, 1997).

A ambidestria organizacional recíproca é a busca sequencial de *exploration* e *exploitation* em mais de uma organização que apresentam fluxos complementares, isto é, pode ocorrer dentro da empresa e entre empresas. Este tipo de ambidestria organizacional 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 organizacional em seus estudos.

Outra abordagem para a ambidestria organizacional, apresentada por Birkinshaw e Gibson (2004), classifica-a em ambidestria estrutural e ambidestria contextual, levando em consideração os métodos, práticas e processos para consegui-la. Apesar de divergentes, os autores entendem que estas abordagens são melhores quando vistas de forma complementar, conforme pode ser observado na Figura 2.

A ambidestria organizacional do tipo 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.

Figura 2 - Ambidestria Estrutural x Ambidestria Contextual



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Birkinshaw e Gibson (2004)

Já a ambidestria organizacional contextual apresenta uma característica multidimensional 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 indivíduo 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 organizacional, 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).

2.2 Ambidestria organizacional e as competências individuais e coletivas no trabalho em equipe

Os gestores apresentam um papel importante para que se obtenha a ambidestria organizacional, portanto, a empresa deverá apresentar capacidade de *exploitation* e de *exploration* com uma liderança que tenha flexibilidade cognitiva e comportamental para estabelecer e incentivar ambas as possibilidades. Para que isso ocorra, é preciso ter capacidade de detecção, apreensão e reconfiguração. A detecção significa perceber as ameaças e oportunidades, formular estratégias associadas 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. A apreensão está relacionada a habilidade do gestor em ter visão e execução estratégica, atribuir o recurso certo no tempo certo. E a reconfiguração consiste em realocar

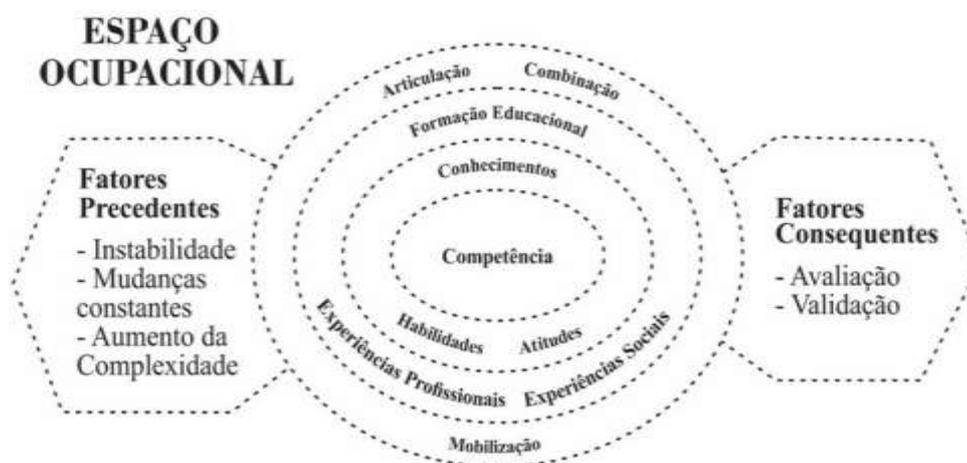
recursos de negócios maduros em direção a oportunidades de crescimento emergentes (O'reilly; Tushman, 2007).

Em uma perspectiva mais individual, Birkinshaw e Gibson (2004) identificaram quatro tipos de comportamentos de indivíduos ambidestros: a) iniciativa e atenção às oportunidades: estar atento às oportunidades e buscar soluções para atender à necessidade verificada; b) cooperação: combinar seus esforços com outros, agindo proativamente para cooperar e trocar experiências com outros profissionais para encontrar a solução para o problema identificado; c) construção de vínculos internos: buscar apoio e parceria interna e d) ser multitarefa: assumir mais de uma função e ficar confortável com esta situação.

Fiset e Dostaler (2013) identificaram que as organizações não se tornam mais ambidestras devido a uma abordagem *top-down*. Nessa direção, Beckman (2006) aponta algumas características individuais dos membros da equipe que 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 e 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 motivado e informado, agindo espontaneamente e com autonomia; encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhado à estratégia geral do negócio.

No que diz respeito às competências, Sefiani *et al.* (2012, p. 265) definiram 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”. A Figura 3 apresenta um resumo dos elementos constituintes e transformadores que trazem a dinamicidade à competência individual, proposto por Bündchen, Rossetto e Silva (2011).

Figura 3 – Moldura dinâmica da competência individual



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

Le Boterf (1999) evidenciou cinco competências gerenciais indispensáveis ao profissional em uma situação complexa, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Competências Gerenciais Le Boterf (1999)

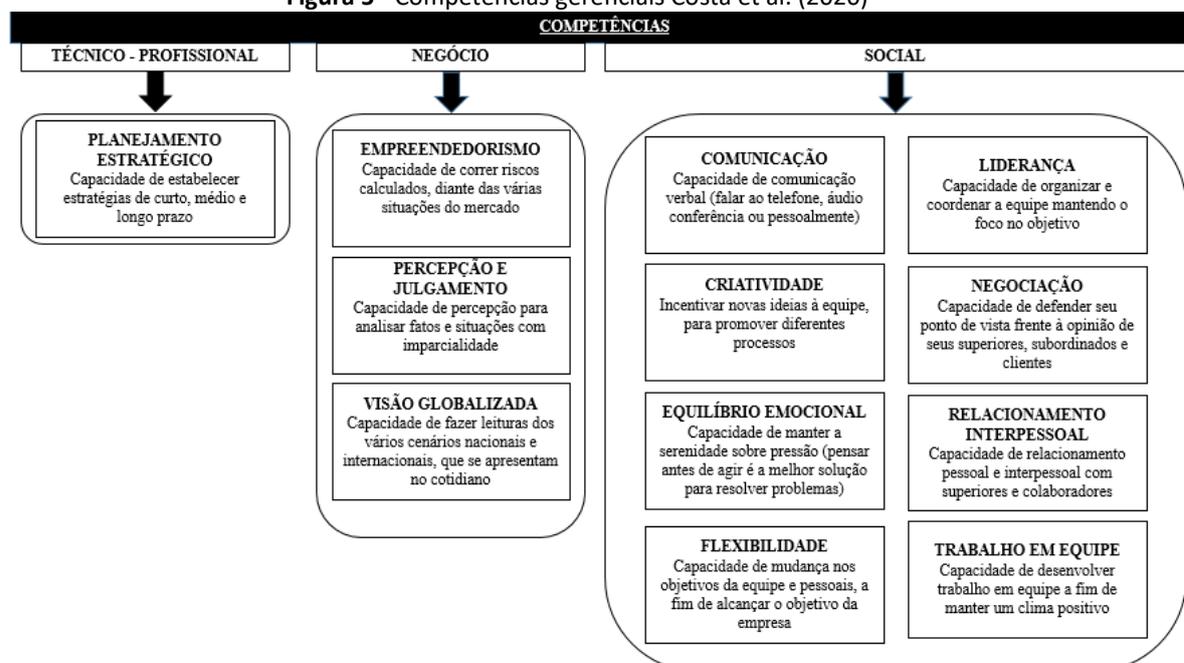
| Competência Gerencial | Descrição |
|--|--|
| Saber agir com pertinência | Tomar iniciativas e decisões, negociar, fazer escolhas, aceitar riscos, reagir às eventualidades e aos problemas, inovar e assumir responsabilidades e antecipar incidentes |
| Saber mobilizar em um contexto | Ter o domínio de 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 pelos autores com base em Le Boterf (1999)

Para Gonçalves et al. (2020), as competências 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 são fundamentais para a gestão de projetos.

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.

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



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Costa et al. (2020)

Considerando estes aspectos, para fins desta pesquisa serão utilizadas as competências apresentadas por Costa *et al.* (2020).

Para além das competências individuais tem-se a competência coletiva que não está associada apenas ao indivíduo ou a soma de suas competências individuais, mas ao grupal (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2008; Colin; Grasser, 2011; Silva, 2012). Segundo Broman *et al.* (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 delas competências e sua propriedade deve ser compartilhada.

Michaux (2011) atribui os 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. Segundo Caroly e Barcellini (2013), as competências coletivas têm atributos como: cooperação, compartilhamento, comunicação, confiança mútua, avaliação da relação com o objetivo do coletivo e outros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem desta pesquisa foi qualitativa, por meio de um estudo de caso único, e a coleta de dados baseou-se na estratégia de triangulação de dados, por meio de pesquisa documental, entrevista com um gestor e envio de formulário eletrônico para membros da equipe do Projeto RH 4.0 que atuam também na área de RH.

A empresa é um atacadista distribuidor, com atuação nacional, matriz em uma cidade na região do Triângulo Mineiro, conta com cerca de 4 mil funcionários e mais de 3 milhões de clientes. É uma empresa tradicional e madura, com estrutura organizacional hierarquizada e tomada de decisão centralizada. Apesar de tradicional, ao longo de sua jornada, buscou por inovação de forma a se adequar às mudanças exigidas pelo mercado ou com propósito de gerar uma vantagem competitiva.

O foco da pesquisa é o Projeto RH 4.0 (nome fictício) idealizado em 2019 pelo Gerente Executivo da área de Recursos Humanos. O Projeto RH 4.0 teve início em fevereiro de 2021, com objetivo de buscar eficiência, sinergia, oportunidades, simplificação, transformação digital e inovação para a 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, foram formalizadas políticas e normas, feito descritivo dos processos e fluxograma, identificação dos *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 e tem sido realizado de forma *online*, devido ao fato de seus membros estarem trabalhando no formato remoto. A primeira foi finalizada em setembro de 2021. A segunda, e atual, foi concluída em dezembro de 2021. A terceira, e última etapa, foi concluída em março de 2022. O foco deste trabalho foi analisar o projeto a partir das duas primeiras etapas.

O roteiro da entrevista foi elaborado com intuito de aprofundar o entendimento sobre os elementos do projeto, no que diz respeito à constituição e características da sua estrutura e seu espaço na estrutura organizacional, e identificação de quais as competências individuais e coletivas são mais demandadas e valorizadas pelo gestor, bem como os comportamentos ambidestros, dada a experiência com o projeto até então.

A partir da entrevista com o gestor e da análise do documento do projeto, por ele compartilhado, verificou-se que o projeto conta com a participação de um total de 59 pessoas,

das quais 36 estão lotadas na área de RH e as outras 23 são de outras áreas ou de empresas parceiras. Para a elaboração do formulário eletrônico, criado no *Google Forms*, foi criada uma escala tipo Likert, com questões elaboradas para identificar as competências individuais necessárias baseadas no trabalho de Costa *et al.* (2020). As questões sobre as competências coletivas tiveram por referência os trabalhos de 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 também a sua complementariedade.

A entrevista com o gestor foi realizada em dezembro de 2021, gravada e posteriormente transcrita. A pesquisa documental foi feita também durante o mês de dezembro sendo o documento do projeto o principal artefato analisado. O formulário eletrônico foi aplicado às 36 pessoas que são, efetivamente, membros da equipe do projeto e da área de RH. Retornaram ao todo 35 respostas e foram consideradas válidas. As análises foram feitas a partir da leitura da transcrição da entrevista, da análise documental, do resumo apresentado pela própria ferramenta de coleta de dados do formulário eletrônico e também com o uso do Excel.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Informações e perspectiva do gestor do projeto

Em um primeiro momento serão analisadas as respostas do Gestor do projeto, tanto na entrevista quanto nas respostas ao formulário eletrônico. Durante a entrevista com o Gerente Executivo do RH, mentor e gestor do projeto RH 4.0, ele mencionou que as descrições de cargos da empresa não estão adequadas e reconhece a importância de ter na descrição os elementos inerentes às competências necessárias para os ocupantes do cargo, levando em consideração que elas serão relevantes para o projeto de reestruturação. Também está ciente que é um processo de mudança e que a área de RH será promotora deste movimento o que ensejará um novo perfil dos profissionais, uma vez que serão percursos das mudanças que, primordialmente, visam melhorar e estabilizar os processos e, ao mesmo tempo, estimular a criatividade das pessoas da área para uma nova leitura e respostas às demandas do ambiente externo. E os comportamentos inicialmente mais valorizados para fazer parte da equipe foram: gerenciamento do tempo e prioridades; trabalho em equipe; flexibilidade; aprendizagem contínua e proatividade,

Enfatizou que a estrutura organizacional da área de RH é hierarquizada e bem definida, e está dividida por processos e que esta estrutura não foi alterada com a implementação do projeto RH 4.0, uma vez que estes processos, em muitos casos, são subordinados à legislação trabalhista e não deixaram de existir. Bem como que, os profissionais alocados ao projeto foram escolhidos por ele considerando o conhecimento técnico do processo de RH como um todo. Estes profissionais conciliaram o tempo entre a dedicação ao projeto e suas atividades rotineiras, o que lhes exigiu atuação de forma ambidestra. Também, passaram a ter autonomia para definir o melhor horário para cumprir suas atividades a fim de dividir 30% no projeto novo e o restante no processo existente. A divisão de tarefas também foi definida pelo gestor e considerou o conhecimento técnico dos funcionários. Observou-se que não houve ambidestria estrutural decorrente do projeto conforme definida pelos autores Birkinshaw e Gibson (2004) e sim o encaminhamento para uma ambidestria de contexto.

Ao analisar as respostas do Gerente Executivo, sobre as **competências individuais** dos membros da equipe consideradas por ele como essenciais, conforme mostrado no Gráfico 1, uma delas diz respeito à liderança, porém outras competências que suportam esta

competência aparecem com baixa pontuação, significando que questões sobre a liderança e seu desenvolvimento na equipe pode vir a ser um problema para o projeto e para a equipe.

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



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2022)

Destacam-se, ainda, as competências individuais de trabalhar em equipe e relacionamento interpessoal como importantes para conciliar as atividades gerais com as atividades do projeto.

Para Frohm (2002), a **competência coletiva** acontece na lógica interativa, ou seja, é um fenômeno coletivo de troca de experiências e também interrelacional com experiências pessoais compartilhadas e aquelas discutidas em grupo, e isto foi observado pelo gerente do projeto acontecer com a equipe. Fica o destaque para a resiliência como uma competência coletiva fruto do aumento das interações durante as etapas iniciais do projeto. Não foi identificado em nenhum estudo sobre competências coletivas no ambiente organizacional e, especificamente no contexto da ambidestria, a resiliência como uma competência coletiva, mas notou-se que faz sentido no contexto e experiência relatados pelo gestor do projeto.

Segundo Puente-Palacios e Brito (2017), a competência só pode ser considerada coletiva quando for compartilhada por todos os membros da equipe. O gestor afirmou que ainda não há o domínio pleno das competências coletivas por todos da equipe e que elas estão presentes, mas em processo de formação, o que reforça a afirmação de Broman *et al.* (2019) que o desenvolvimento da competência coletiva depende da atuação continuada capaz de gerar um amadurecimento das relações internas ao grupo.

No Gráfico 2, são apresentadas as competências coletivas mais valorizadas pelo gestor que, segundo Frohm (2002), criam um clima colaborativo e, neste caso, são as competências que estão mais em equilíbrio entre si.

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

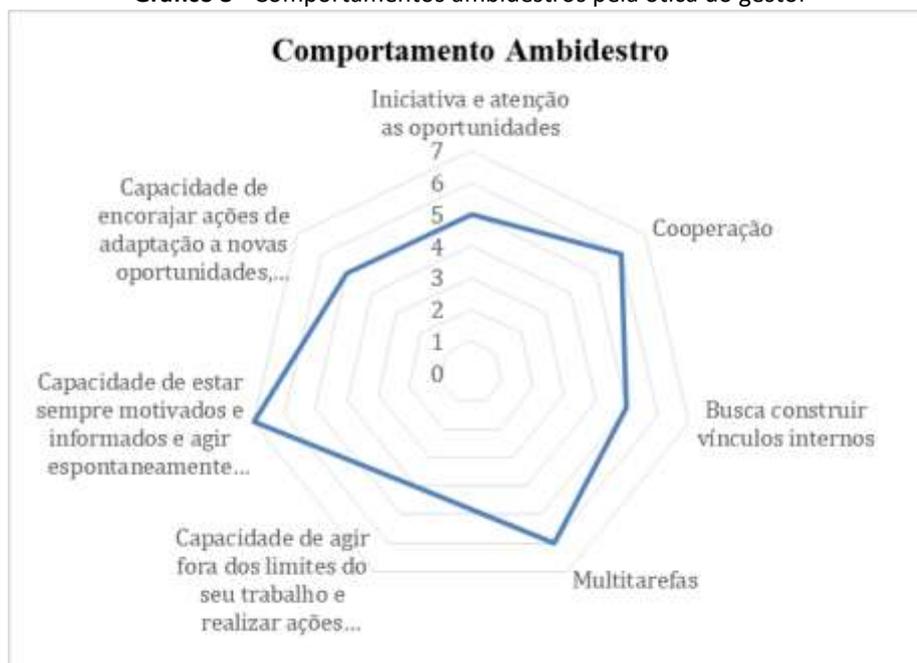


Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2022)

Destacam-se as competências coletivas sobre interação, cooperação, confiança mútua e aprendizagem coletiva como relevantes para a atuação ambidestra.

Com base nos **comportamentos ambidestros** propostos por Birkinshaw e Gibson (2004) e Beckman (2006), conforme apresentado no Gráfico 3, os comportamentos mais valorizados pelo gestor foram estar sempre motivado, informado e agir espontaneamente; seguido de cooperação e ser multitarefas:

Gráfico 3 - Comportamentos ambidestros pela ótica do gestor



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2022)

Observou-se que há assimetria entre os comportamentos ambidestros apontados pelo gestor como mais importantes. Entendendo que eles são decorrentes e por isso influenciados pelas competências individuais e coletivas, na medida em que o projeto avance e estas competências sejam mais desenvolvidas e presentes, possivelmente, terão mais destaque outros comportamentos ambidestros levando a uma nova leitura do seu papel e importância que neste momento não são percebidos. Portanto, é mister que o gestor tenha em mente a necessidade de acompanhar os comportamentos ambidestros de acordo com a evolução do projeto.

Com base nas informações obtidas com o gestor do projeto sobre as etapas já implementadas e considerando a revisão da literatura, entende-se que o Projeto RH 4.0, até o momento, está mais voltado para *Exploitation*, que consiste na eficiência, aprimoramento e à extensão das competências, tecnologias e paradigmas já existentes, do que a conseguir fazer a *Exploration*. Com isso, alinha-se mais facilmente ao restante da estrutura organizacional e de gestão com seu perfil de estrutura mecanicista, sistemas mais robustos, dependência, rotinização, controle e burocracia, mercados mais estáveis, seus resultados são previsíveis e tem efeito no curto prazo, conforme descritos por autores como March (1991); He e Wong (2004); Martins *et al.* (2014); Popadiuk *et al.* (2018). Mas, mesmo assim, a experiência tem mostrado a necessidade de desenvolver a capacidade de ambidestria por parte dos indivíduos por meio de competências individuais e coletivas que vão, por sua vez, direcionar os comportamentos ambidestros.

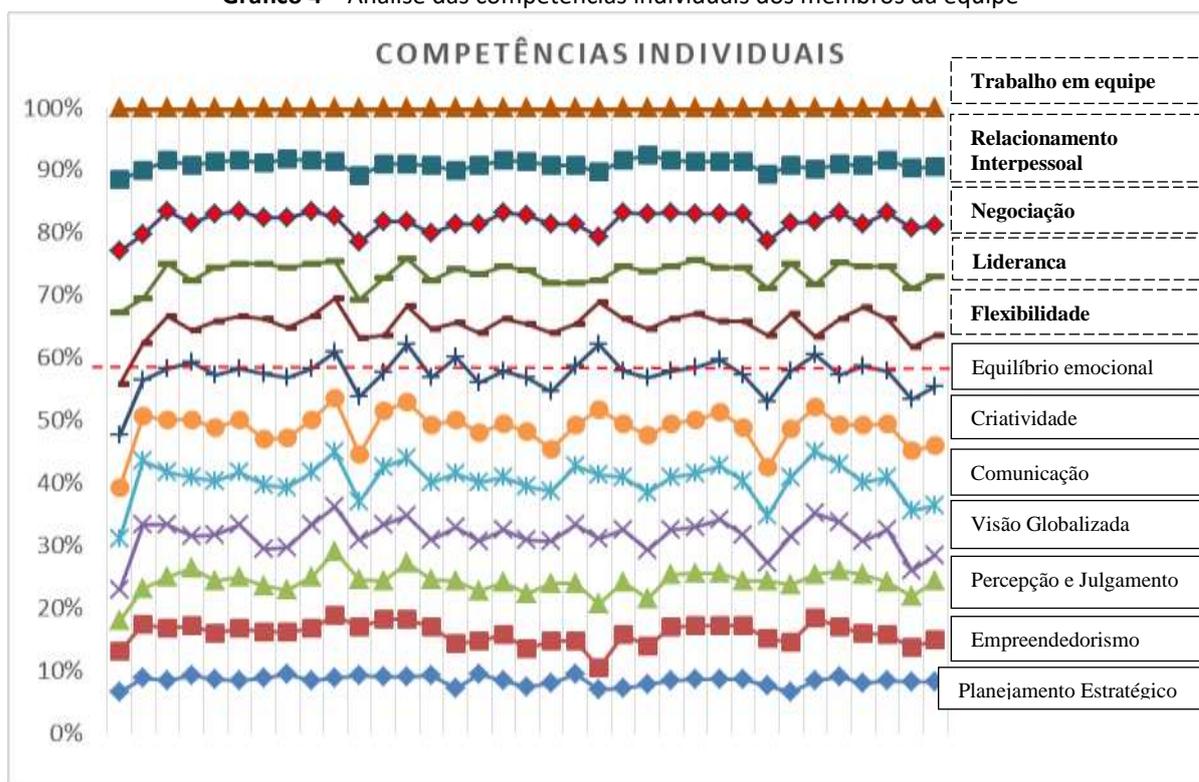
4.2 Análise das perspectivas da equipe do projeto comparadas com a do gestor

A análise dos dados coletados junto aos membros da equipe será apresentada a seguir, iniciando pelo Gráfico 4, sobre as **competências individuais**, a partir das competências individuais propostas por Costa *et al.* (2020) e de acordo com a percepção dos membros da equipe quanto à necessidade de cada uma delas para o efetivo trabalho em equipe dentro do Projeto RH 4.0 concomitantemente com as demais atividades na estrutura da empresa.

Todos os respondentes consideram a capacidade de trabalhar em equipe como uma competência individual necessária e ainda se fez presente no documento do projeto RH 4.0, bem como salientada na entrevista com o gestor. Logo, depreende-se que os profissionais devem ter esta competência ou desenvolvê-la para atuar de forma coletiva. Esta competência é apresentada nos estudos de Boyatzis (1982), Thamhain (1993), Sant'Anna (2002), Bündchen, Rossetto e Silva (2011), Ubeda, Santos e Nagano (2017), Costa *et al.* (2020) e Gonçalves *et al.* (2020), que reforçam que esta competência não pode ser deixada de lado em qualquer análise de grupo.

A segunda competência mais apontada foi relacionamento interpessoal, demonstrando que ela deve estar presente sempre que se deseja que um grupo venha a produzir algo de forma conjunta, pode-se dizer que é complementar à competência trabalho em equipe e muito importante em um contexto de ambiguidade organizacional.

Gráfico 4 – Análise das competências individuais dos membros da equipe



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa.

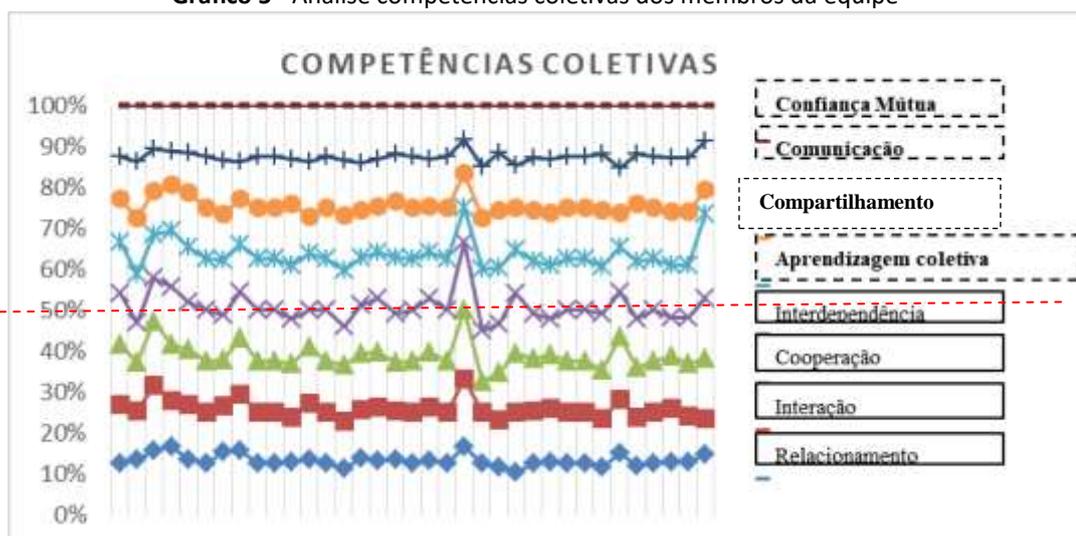
A terceira competência, a negociação está relacionada à competência relacionamento interpessoal uma vez que a capacidade de trabalhar em equipe é suportada pela capacidade de relacionar-se e também é suportada pela capacidade de negociar, de fazer concessões, de estabelecer pontes, de argumentar, sem que isto leve a rupturas, (BÜNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2011; COSTA ET AL. 2020).

A quarta competência foi a liderança, e conforme Costa *et al.* (2020), é uma necessidade natural das pessoas que atuam em grupos, que se tenha o suporte da estrutura organizacional. Observou-se que os grupos têm esta demanda em dois momentos: i. na formação da equipe e ii. quando ocorrem os momentos de crises.

A flexibilidade é a quinta competência mais apontada e considerando o ambiente dinâmico e complexo que a empresa está inserida, esta competência se mostra necessária para atender às mudanças necessárias pelo projeto em conformidade com estudos como de Bündchen, Rossetto e Silva (2011), Ubeda, Santos e Nagano (2017), Costa et al (2020) e Gonçalves et al (2020).

Sobre as **competências coletivas**, as respostas elencadas pelos respondentes são apresentadas no Gráfico 5. Para Puente-Palacions e Brito (2017) 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.

Foram identificadas quatro competências coletivas reconhecidas como mais importantes, sendo a confiança mútua apontada por todos como a mais importante. A comunicação foi considerada a segunda no *ranking* e deve-se levar em conta que os canais de comunicação foram se aperfeiçoando ao longo das primeiras etapas do projeto 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 e os efeitos quando ela, por algum motivo, é corrompida.

Quanto à competência de compartilhamento, ela requer confiança mútua e canais de comunicação desobstruídos, portanto, é complementar as duas competências coletivas anteriores. No que diz respeito à 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 também na entrevista com o gestor, no momento que comentou que os funcionários estavam reunidos debatendo sobre o projeto.

De modo geral, o Projeto RH 4.0 foi considerado um processo colaborativo tanto pelo gestor como pelos membros da equipe e por isso dependente das competências coletivas e do trabalho em equipe.

Observa-se que as demais competências coletivas foram percebidas como menos importantes ou necessárias pela equipe do Projeto RH 4.0, em sua atuação simultânea em atividades do projeto e da estrutura tradicional da empresa. E que apresentam pouco impacto na construção das competências coletivas, são elas: interdependência, interação, relacionamento e cooperação.

Dentre as competências menos valorizadas pelos membros da equipe, duas delas (interação e relacionamento) foram as mais valorizadas pelo gestor e estão, de certa forma, relacionadas. Isto evidencia que se não forem trabalhadas poderão conflitar por expectativas díspares. Uma das causas tende a ser o papel diferente que cada um desempenha no projeto e o tempo em que as pessoas estão atuando nele. Conforme 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 é ratificada por Thamhain (1993), Caroly e Barcellini (2013) que consideram que a competência individual é construída ao longo do tempo por meio dos diferentes tipos de contato da equipe e suas diferentes formas de interação.

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.

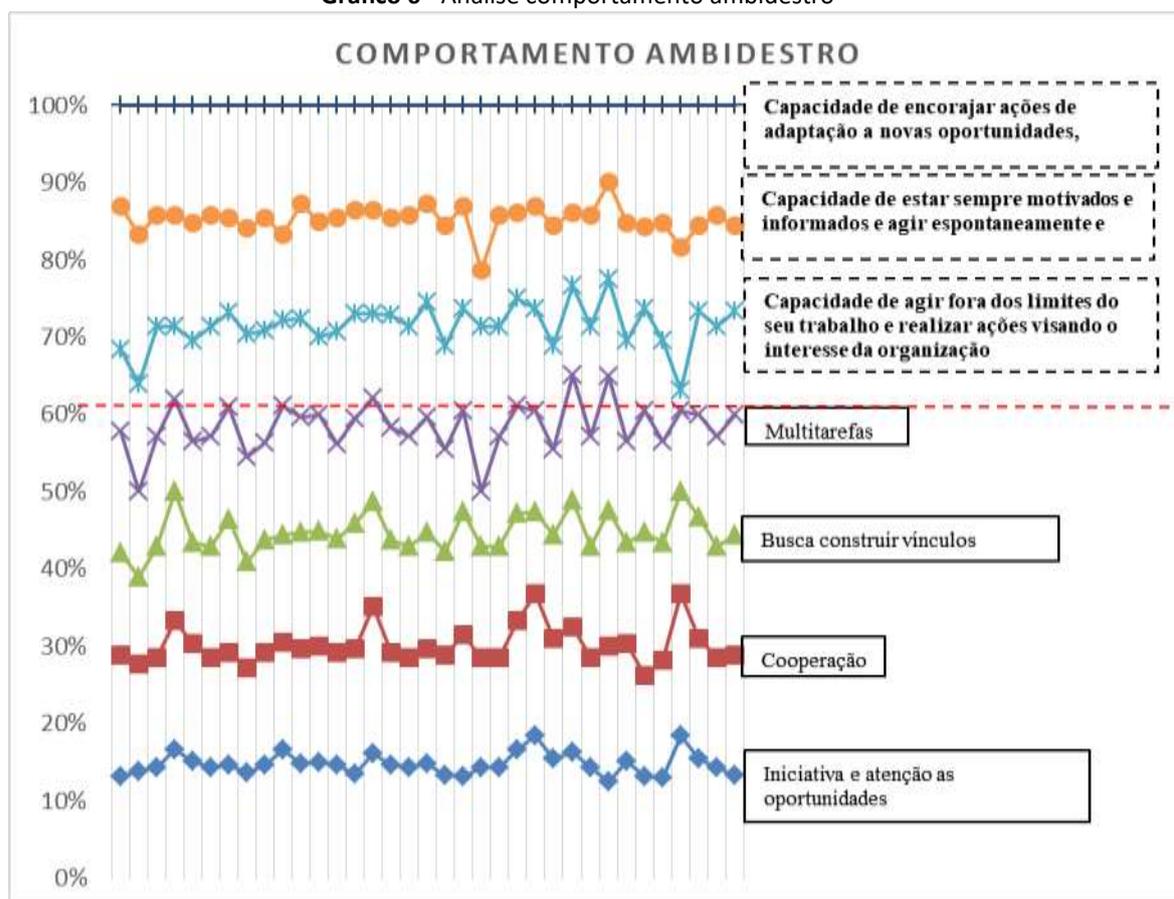
A cooperação não foi valorizada nem como competência coletiva, e nem como comportamento ambidestro, como será relatado adiante. Isto pode ser explicado por que funcionário estar vinculado a um processo estancado, bem como, o projeto ter sido conduzido *online*.

As questões sobre os **comportamentos ambidestros** tiveram por objetivo evidenciar os comportamentos que podem influenciar a ambidestria da organização, bem como o desenvolvimento das competências individuais e coletivas. O Gráfico 6 apresenta 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 à estratégia geral do negócio; capacidade de estar sempre motivado e informado 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.

O primeiro comportamento ambidestro que foi apontado pelos membros da equipe foi a capacidade de encorajar ações de adaptação a novas oportunidades, estando alinhado à estratégia geral do negócio, como já mostrada sua importância em Costa *et al.* (2020). Este comportamento pode ser encontrado na literatura como a competência individual orientação para o resultado nos autores Boyatzis (1982), Thamhain (1993); Le Boterf (1999); Fleury e Fleury (2001); Sant'anna (2002) e Bündchen, Rosseto e Silva (2011).

O segundo mais valorizado pelos membros da equipe foi a capacidade de estar sempre motivado, informado, agir espontaneamente e com autonomia. O que na percepção do gestor foi o comportamento visto como o mais importante. 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). Está relacionado às competências individuais aprendizagem contínua, gerenciamento de tempo e prioridades, proatividade e trabalho em equipe, que constaram no documento do projeto.

Gráfico 6 - Análise comportamento ambidestro



Fonte: Elaborado a partir dos dados do formulário (2022)

O terceiro comportamento, capacidade de agir fora dos limites do seu trabalho e realizar ações visando o interesse da organização, demonstrou o quanto à 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 têm 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 organizacional em muitos contextos.

A partir do quinto comportamento, percebeu-se que apesar de importantes, 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 à 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 às oportunidades e buscar soluções para

atender à necessidade verificada, foi identificado 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).

Na percepção do gestor, o comportamento mais valorizado foi a capacidade de estar sempre motivado e informado e agir espontaneamente e com autonomia, o que também foi apontado pelos membros da equipe, mas aqui 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 do gestor, o que já se era esperado devido à estrutura hierárquica e centralizada da empresa estudada o que, por conseguinte, valoriza mais o funcionário que cumprir com o que foi atribuído pelo gestor do que atuar com mais liberdade para extrapolar suas funções em prol de interesses da empresa. Os membros da equipe, por sua vez, consideram o comportamento mais valorizado por eles: capacidade de encorajar ações de adaptação à novas oportunidades, estando alinhados à estratégia geral do negócio, seguido pelos segundo e terceiro comportamentos mais valorizados. Notou-se, então, o interesse e valorização dos comportamentos ambidestros pelos membros da equipe para que sejam mais participativos nas decisões.

Os comportamentos que tiveram menos destaques 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 sobre buscar construir vínculos internos estar entre os menos valorizados, visto que é uma condição intrínseca destas competências. Cabe pontuar que apesar de aparecerem na parte inferior do gráfico 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 junto com a atuação simultânea em outras atividades da estrutura tradicional.

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.

A partir da análise evidenciou-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, tanto pelo gestor como por sua equipe, como necessárias para o projeto nas etapas já implementadas quanto para o que ainda precisa ser feito. Surgiram, ainda, como elementos novos as competências individuais aprendizagem contínua, proatividade e gerenciamento do tempo e prioridades, além da resiliência que, apesar de não aparecer na literatura acessada, é considerada necessária para um ambiente em mudança em que os indivíduos são demandados para atividades de natureza diversas e, por vezes, conflitantes.

Foi evidenciado que competências - individuais e coletivas - levam a comportamentos ambidestros que, por sua vez, juntamente com a reconfiguração dos recursos da empresa contribuem para o alcance os objetivos por ela definidos com respostas em tempo hábil às mudanças necessárias e/ou exigidas pelo ambiente complexo e dinâmico em que ela está se inserindo.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa realizou um estudo de caso em uma empresa atacadista do Triângulo Mineiro, onde está sendo implementado um projeto denominado RH 4.0, com o objetivo de identificar e analisar quais competências individuais e coletivas são percebidas pelo gestor e integrantes da equipe como necessárias para formação de uma equipe com características ambidestras. Os resultados evidenciaram que a estrutura organizacional da área RH não foi alterada com o projeto, mantendo-se hierarquizada e dividida por processo, sinalizando que não houve a ambidestria estrutural, sendo demandada a ambidestria contextual na forma de competências individuais e coletivas junto com comportamentos ambidestros.

Considerando os elementos empíricos da pesquisa e a revisão teórica, ficou evidenciado que o Projeto RH 4.0, até este momento, está mais voltado à *Exploitation*, que consiste na eficiência, no aprimoramento e à extensão das competências, tecnologias e paradigmas já existentes do que à *Exploration*, mas mesmo assim já apresenta situações de ambiguidade no ambiente organizacional que precisam de competências individuais como a capacidade para o trabalho em equipe, o relacionamento interpessoal, a negociação, a liderança e a flexibilidade. Assim como de competências coletivas como a confiança mútua, a comunicação, o compartilhamento e a aprendizagem contínua. E os comportamentos ambidestros considerados mais importantes neste contexto foram a capacidade de encorajar ações de adaptação à novas oportunidades, estando alinhados a estratégia geral do negócio, a capacidade de estar sempre motivado e informado 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.

Como contribuição, este estudo apresenta algumas competências individuais, coletivas e certos comportamentos ambidestros como antecedentes e condicionantes do desenvolvimento de uma equipe ambidestra e da ambidestria contextual. Mesmo ainda na fase de implementação e mais voltado para o *Exploitation*, o projeto analisado serviu para mostrar que as ambiguidades entre o trabalho em uma estrutura e modelo de gestão tradicionais e a iniciativa de um projeto inovador (mesmo não disruptivo) exigem o esforço de competências que geram comportamentos de natureza ambidestra que dependem dos esforços individuais e de grupo.

Para futuras pesquisas recomenda-se analisar as competências individuais e coletivas em outras configurações organizacionais e sua implicação em comportamentos ambidestros, bem como, os resultados destes no desenvolvimento da ambidestria organizacional e sua manutenção ao longo do tempo.

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>.

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.jinfor.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 dinâmica 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>.

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, 2011. p. 79-98.

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>.

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

FISSET, 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.

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>.

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>.

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>.

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.

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.

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>.

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>.

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.

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>.

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.

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, Joiville. **Anais [...]** Joinville: UFSC, 2015, p. 1-25. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/299482818_Implantacao_de_Metodos_Ageis_em_Empresa_de_Developolvimento_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 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.

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>.

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>.

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.

YIN, R. K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

Recebido em/Received: 13/03/2023 | Aprovado em/Approved: 16/08/2023
