



METODOLOGIA

5 min de leitura

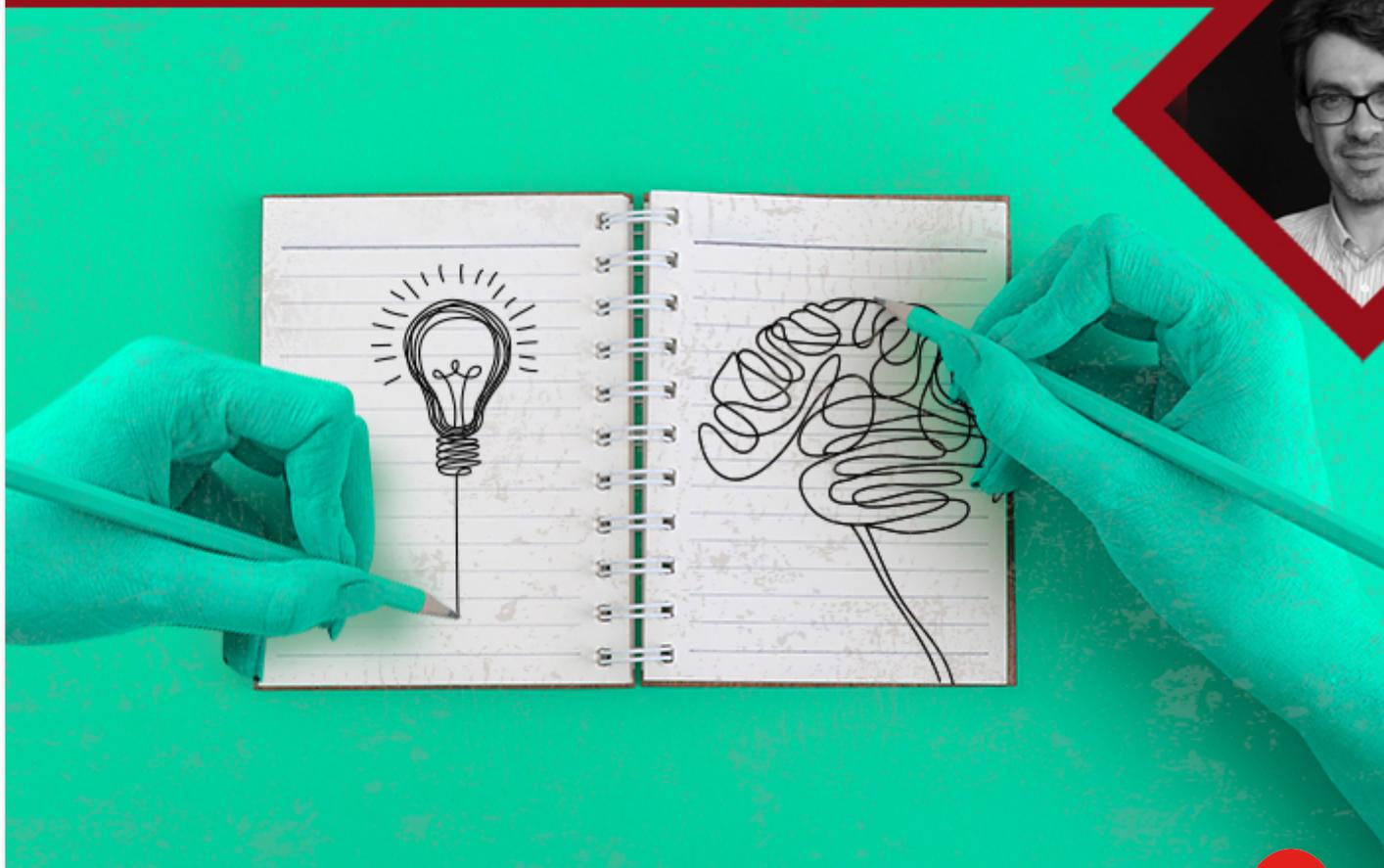
## Ambidestria corporativa

Ambidestria é a capacidade das organizações de executarem a estratégia de hoje simultaneamente com a do amanhã, pensando nos efeitos a longo prazo. Assim, neste artigo, exploramos os processos e os desafios de aplicar o modelo ambidestro nas empresas



Luís Rasquilha

25 de Maio

Compartilhar:   **Coluna: Luís Rasquilha**



elétrica, implantados em 1870. Desde essa altura, as regras de funcionamento das empresas (com ajustes normais) não sofreram grandes questionamentos, nem alterações expressivas.

Por dois séculos a gestão tem sido baseada na hierarquia de decisões e funções, com elevado foco na cadeia de valor e atenção máxima ao produto, numa clara visão construída “de dentro para fora”. Apesar das diferentes mudanças que o mundo tem vivido, nomeadamente no início do século 21, as empresas têm resistido a alterar o seu modo de atuar e de pensar.

Nomeada em 2016, pelo World Economic Forum, a quarta revolução industrial chegou para mudar tudo. Baseada no uso de sistemas físico-cibernéticos, dando início à era da indústria conectada e das fábricas inteligentes, essa nova realidade tem-se expandindo e alargado à sociedade e ao mundo, com a crescente influência da tecnologia e da conectividade.

Esse fenômeno tem alterado o comportamento dos consumidores e a dinâmica dos mercados. Empresas ditas tradicionais e estabelecidas têm perdido terreno para novos entrantes, que têm vindo a alterar o *modus operandi* da gestão e as dinâmicas dos negócios.

O movimento “startups” e o clube dos unicórnios, por exemplo, não param de crescer. Nos últimos 5 anos são 11,8 novos unicórnios por mês, além de incontáveis novas iniciativas. A sua imensa maioria com uma visão claramente de “fora para dentro”, atacando dores que até então sequer eram enxergadas por empresas estabelecidas. É quase como se assumíssemos que “não importa o que a sua empresa faz, em algum lugar do planeta tem alguém preparando uma bala de prata para ela”.

A evolução tecnológica, mudança do comportamento do consumidor, a turbulência política e a incerteza econômica dos últimos anos reafirmaram aos gestores a importância da adaptabilidade. Essa capacidade pode ser resumida na ação de  mover rapidamente em direção a novas oportunidades, e de se ajustar a mercados



## Dominando a ambidestria

A capacidade de uma empresa de executar simultaneamente a estratégia de hoje enquanto desenvolve a de amanhã surge do contexto atual da mudança e ter sucesso a longo prazo. Para isso, é preciso dominar a adaptabilidade e o alinhamento – os atributos definidos e conhecidos como ambidestria.

O termo “ambidestria”, que significa originalmente a capacidade de se ser igualmente habilidoso com ambas as partes do corpo. "Ambidestro", vale esclarecer, tem origem no latim: ambi, que significa "ambos" e dext, que significa "certo".

O termo aterrissou na gestão há menos de duas décadas, especificamente em 2004, em dois papers, sendo um deles do **MIT Sloan Management Review** (“ [Building Ambidexterity Into an Organization](#)”) e trouxeram o dilema de cuidar do negócio e estrutura atuais e, ao mesmo tempo, olhar para negócios emergentes e estruturas futuras.

Como manter o negócio rentável e saudável hoje e, ao mesmo tempo, prepará-lo para o futuro? Os desafios de curto prazo existem e precisam de muita energia, mas o futuro exigirá novas estratégias e ações que precisam ser pensadas e planejadas hoje, sob pena de sermos pegos de surpresa por um novo paradigma que não nos permita, a tempo, preparar a organização e fazer o movimento.

A visão tradicional da ambidestria organizacional gira em torno de uma separação estrutural de iniciativas e atividades (ambidestria estrutural). A noção de ambidestria contextual, que se manifesta em um nível individual, representa um processo complementar.





	Ambidestria estrutural	vs.	Ambidestria contextual
Como a ambidestria é alcançada?	As atividades focadas no alinhamento e na adaptabilidade são realizadas em unidades ou equipes separadas		Funcionários individuais dividem seu tempo entre atividades focadas em alinhamento e atividades focadas em capacidade de adaptação
Onde são tomadas as decisões sobre a divisão entre alinhamento e adaptabilidade?	No topo da organização		Na linha de frente - por vendedores, supervisores de fábrica, funcionários de escritório
Papel da alta administração	Para definir a estrutura, fazer <u>trade-offs</u> entre alinhamento e adaptabilidade		Para desenvolver o contexto organizacional em que os indivíduos atuam
Natureza das funções	Definidos de forma relativamente clara		Relativamente flexível
Habilidades dos funcionários	Mais especialistas		Mais generalistas

## Trindade corporativa

Três stakeholders, no final do dia, têm a responsabilidade maior de garantir o que chamamos de “ ambidestria corporativa” – a gestão, a propriedade e o conselho. Nem sempre essas três entidades estão alinhadas neste sentido. Às vezes até estão alinhadas com relação à importância, mas não do timing em que os movimentos precisam ser feitos. Os conflitos de agenda são inevitáveis quando nem todos têm a convicção de que a ambidestria é necessária. O elo de ligação entre os interesses desses três pilares deve ser um só – a longevidade.

Para conseguir cumprir com sucesso uma agenda de ambidestria alinhada com os pontos acima citados, é necessária a adição de duas frentes de atuação:

1. Estes três stakeholders devem trilhar juntos uma jornada de educação no tema de ambidestria com foco em contexto e change management, metodologias e ferramentas.
2. Cada um, individualmente, deve trilhar também a sua jornada pessoal de desenvolvimento, através do que chamamos coaching de ambidestria. O coaching de ambidestria tem como principal objetivo fazer uma avaliação individual para identificar e atacar modelos mentais que possam prejudicar a sua jornada pessoal em ambidestria. Além disso, deve identificar gaps de competências, principalmente comportamentais,





Através de um instrumento de assessment (utilizamos e recomendamos o IAG – índice de análise de gestão), identifica-se o nível em que o avaliado se encontra, em cada fator de um conjunto, que contempla a gama dos fatores gerenciais, capazes de impulsioná-lo na direção do objetivo específico para o desenvolvimento da ambidestria.

O processo de coaching de ambidestria explora como os participantes do processo se encontram frente aos seguintes aspectos:

1. Timing para adaptação às novas condições;
2. Processo evolutivo da organização atual e sua viabilidade em um processo de mudança;
3. Dificuldade de alinhamento do já existente com as possibilidades futuras;
4. Nível de flexibilidade e de apoio do indivíduo e de sua estratégia para o novo;
5. Sentimento de segurança do indivíduo e de seu corpo diretivo em relação ao novo momento;
6. Ponto focal de atuação do profissional e de seus interlocutores.

O objetivo final do processo de coaching é dar suporte e preparar o indivíduo para o enfrentamento dessa nova abordagem estratégica para trabalhar, simultaneamente, unindo as funções de exploitation (construção de capacidades e recursos para gerenciar o presente) e o exploration (construção de capacidades e recursos para do gerenciamento do futuro) de sua organização.

## APLICAR O MODELO AMBIDESTRO



A ambidestria é um novo modelo de atuação que suporta o sucesso empresarial e que



é a distância que separa a uma organização do sucesso e da longevidade ou do insucesso e da falência.

*Este artigo foi escrito por Luís Rasquilha com coautoria de Fausto Ferreira, coach de ambidestria, e Marcelo Veras, CEO da Inova Business School.*

*Gostou do artigo escrito por Luís Rasquilha, Fausto Ferreira e Marcelo Veras? Saiba mais sobre ambidestria corporativa assinando [nossas newsletters](#) e ouvindo [nossos podcasts](#) na sua plataforma de streaming favorita*

Compartilhar:   

## Colunista



**Luís Rasquilha**

CEO da Inova TrendsInnovation Ecosystem e professor da Fundação Dom Cabral (FDC), Hospital Albert Einstein e Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP).





## Artigos relacionados





METODOLOGIA

30 SETEMBRO | 2021

## As diferentes perspectivas e visões da ambidestria corporativa - parte 1

Na primeira parte desta série, analiso as dificuldades que as empresas têm no exercício da ambidestria organizacional; apresento ainda um conjunto de guias práticos para que você possa exercer a ambidestria contextual na sua empresa

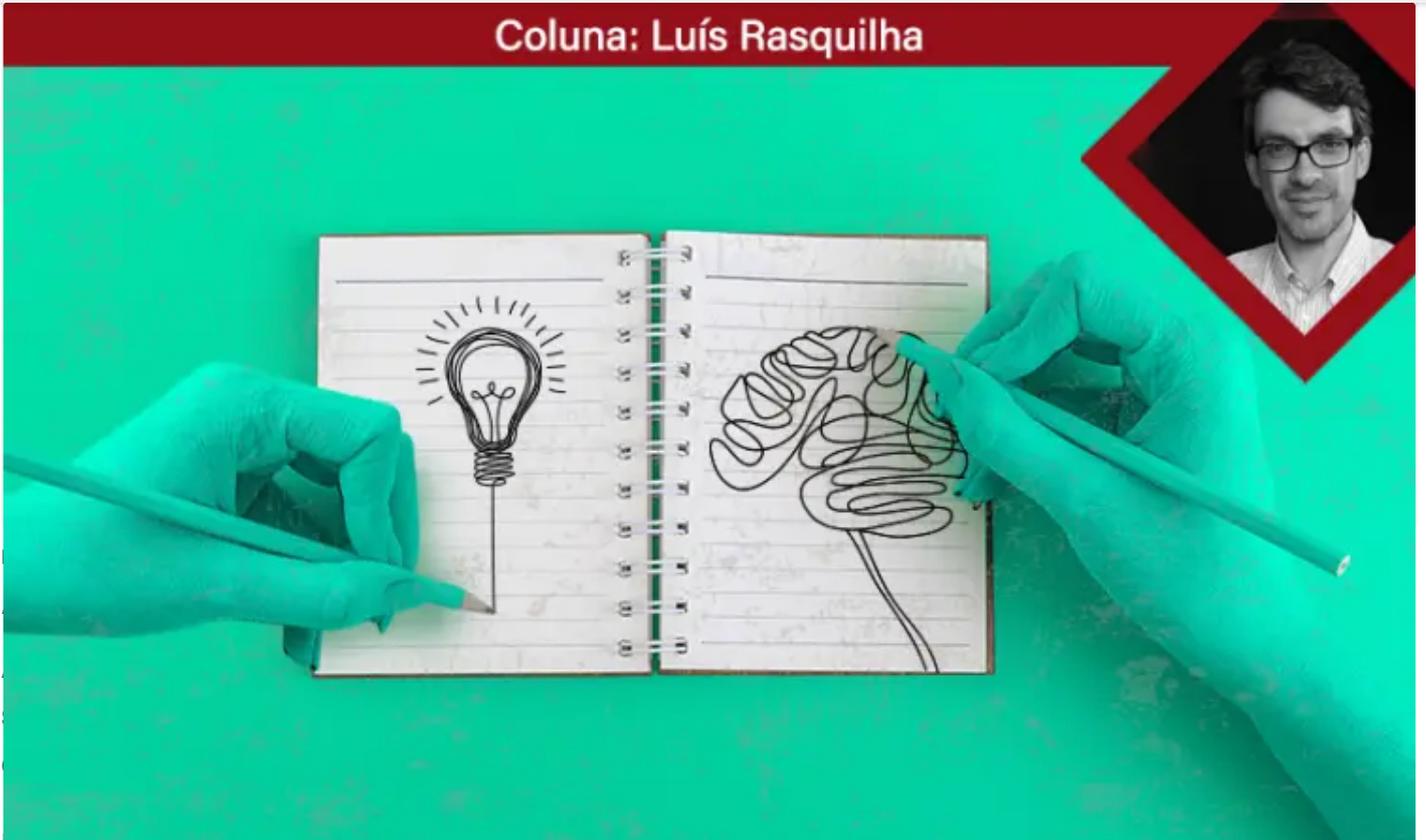
Luís Rasquilha

6 min de leitura





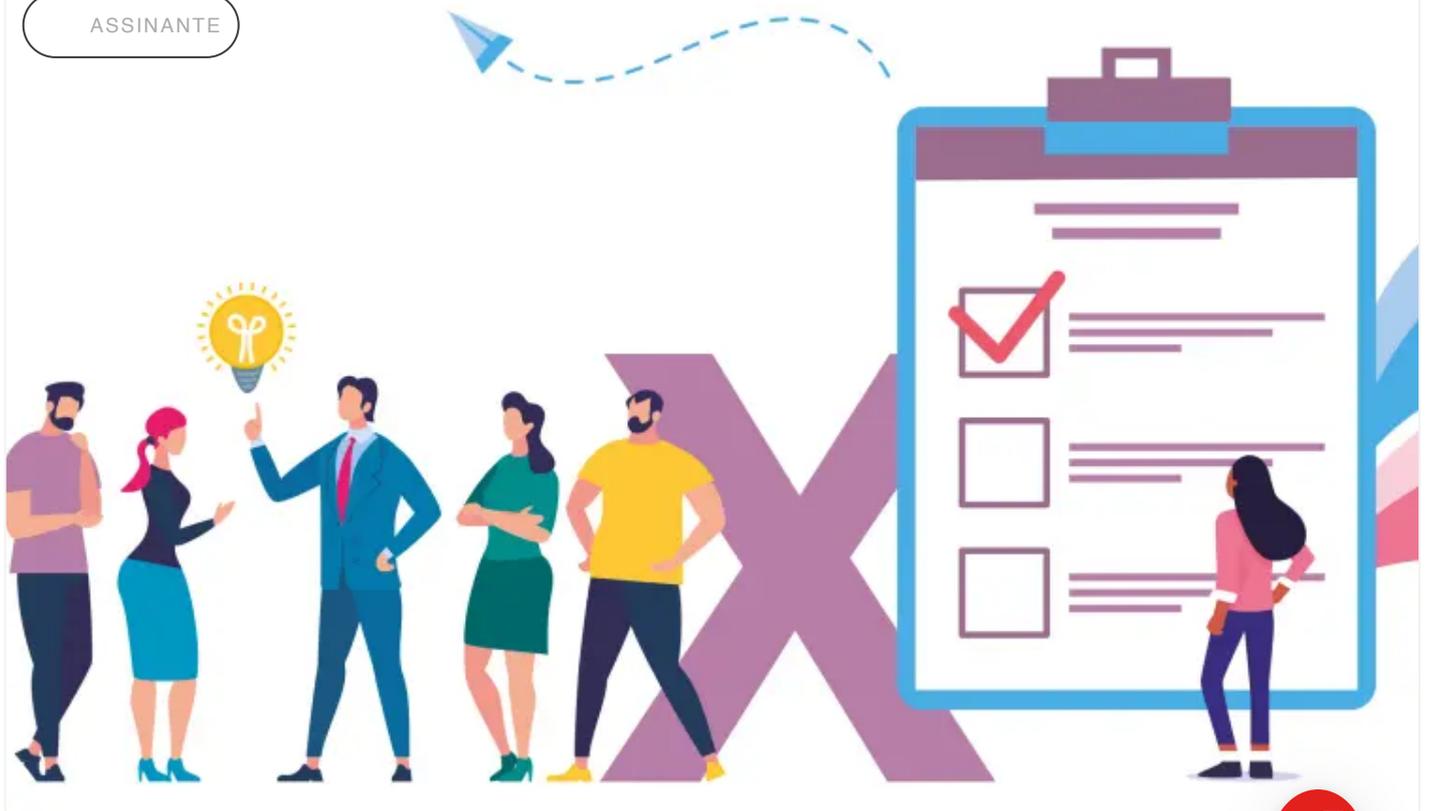
## Coluna: Luís Rasquilha



Luís Rasquilha

3 min de leitura

ASSINANTE



METODOLOGIA

18 DEZ 2020

### ISO da inovação: fazedores, abertura e padrão

Normas ajudam em muitos casos, mas, quando as interações são mais necessárias, elas podem



ASSINE MIT!



**CONTEÚDOS**

Newsletter

Edições

Blog

Webinars

Podcasts

E-books

**ASSINATURA**

Planos

FAQ

Suporte

Política de Privacidade

**MIT SLOAN REVIEW BRASIL**

Home

Colunistas

Para empresas

Anuncie



Copyright © 2020 MIT Sloan Review Brasil. Todos os direitos reservados.

