



METODOLOGIA

6 min de leitura

## 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

30 de Setembro

Compartilhar:   

A ambidestria corporativa é um dos temas do momento. Não sendo novo, já que foi inicialmente lançado em 2004, o tema ganhou relevância crescente no último ano, fruto



No entanto, antes de nos aprofundarmos nas diferentes perspectivas e visões do conceito, ainda como introdução, gostaria de destacar que ambidestria é a capacidade de se ser igualmente habilidoso com ambas as partes do corpo, uma vez que ambidestro tem origem no latim *ambi* (ambos) e *dext* (certo).

Adiante, ressaltou neste artigo as diferentes perspectivas e visões que suportam o conceito como forma de ilustrar a diversidade de possibilidades que o tema encerra, deixando uma reflexão de como podemos e devemos adotar a jornada ambidestra em nossas organizações.

A evolução tecnológica, a mudança do comportamento do consumidor, a turbulência política e a incerteza econômica a nível global reafirmaram aos gestores a importância da adaptabilidade sem prejudicar o negócio. Isso representa a capacidade de se mover rapidamente em direção a novas oportunidades e se ajustar a mercados voláteis e evitar complacências. Desse modo, a capacidade de uma empresa de executar simultaneamente a estratégia de hoje enquanto desenvolve a de amanhã surge do contexto atual da mudança.

Para uma empresa ter sucesso a longo prazo, ela precisa dominar a adaptabilidade e o alinhamento, um atributo que às vezes é conhecido como ambidestria.



O problema é que é difícil encontrar o equilíbrio certo entre adaptabilidade e alinhamento. Caso você mantenha um foco muito grande no alinhamento, seus resultados de curto prazo parecerão bons, mas as mudanças vão pegá-lo de surpresa





Da mesma forma, muita atenção ao lado da adaptabilidade dessa equação significa construir os negócios de amanhã à custas dos de hoje. No mais, evidências sugerem que muitas empresas têm problemas para aplicar o conceito de ambidestria.

## A visão de Julian Birkinshaw e Cristina Gibson

O conceito de ambidestria organizacional existe há anos, mas as evidências sugerem que muitas empresas têm lutado para aplicá-lo. A abordagem padrão é criar ambidestria estrutural, ou seja, criar estruturas separadas para diferentes tipos de atividades. Por exemplo, as unidades de negócios centrais recebem a responsabilidade de criar alinhamento com os produtos e mercados existentes. Por outro lado, o departamento de P&D e o grupo de desenvolvimento de negócios têm a tarefa de prospectar novos mercados, desenvolver novas tecnologias e acompanhar as tendências emergentes da indústria.

A separação estrutural é necessária, prossegue o argumento, porque os dois conjuntos de atividades são tão dramaticamente diferentes que não podem coexistir efetivamente. Contudo, a separação também pode levar ao isolamento, e muitos grupos de P&D e desenvolvimento de negócios não conseguem emplacar suas ideias devido à falta de vínculos com os negócios principais.

Muitas empresas experimentaram variações do modelo de ambidestria estrutural. Alguns tiram os indivíduos de seus empregos atuais para trabalhar em uma equipe multifuncional dedicada por um período limitado. Outros separam os diferentes tipos de atividades em uma única unidade de negócios: por exemplo, criam uma equipe de desenvolvimento de pequenos negócios ligada a uma unidade de negócios. Isso até evita a forma extrema de separação típica das estruturas duais, mas não resolve por ser uma imposição de cima para baixo.

## Ambidestria contextual

Por sua vez, a ambidestria contextual, reporta-se ao contexto de atuação da empresa e seus colaboradores e difere da ambidestria estrutural em muitos aspectos importantes,





- Cada funcionário faz escolhas no dia a dia do trabalho, entre atividades orientadas para o alinhamento e para a adaptação;
- Em uma unidade de negócios que é ambidestra, os sistemas e estruturas são mais flexíveis, permitindo que os funcionários usem seu próprio discernimento sobre como dividir seu tempo entre os dois tipos de atividades. Por exemplo, neste momento, é melhor se concentrar nas contas dos clientes atuais para bater a meta ou nutrir novos clientes com necessidades ligeiramente diferentes? Para fomentar a ambidestria contextual no nível individual, um nível muito maior de atenção deve ser dado ao lado humano da organização.

### **Existem quatro comportamentos contextuais ambidestros nos indivíduos:**

1. Tomam a iniciativa e estão alertas para oportunidades além dos limites de seus próprios empregos;
2. São cooperativos e buscam oportunidades para combinar seus esforços com os de outros;
3. São corretores, sempre procurando construir vínculos internos;
4. São multitarefas que se sentem confortáveis usando mais de um chapéu.

Abaixo, apresento um esquema que ressaltam as diferenças entre ambidestria estrutural e contextual dentro das organizações. Em seguida, destaco um guia prático para exercer a ambidestria contextual.



A visão tradicional da ambidestria organizacional gira em torno de uma separação estrutural de iniciativas e atividades.

A noção de ambidestria contextual, que se manifesta em um nível individual, representa um processo complementar.

(Fonte: Julian Birkinshaw)

	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 trade-offs 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

## 1. Construindo ambidestria contextual

Como os gerentes podem começar a pensar sobre a construção de ambidestria contextual em suas organizações?

Sumantra Ghoshal e Chris Bartlett definem contexto como o conjunto frequentemente invisível de estímulos e pressões que motivam as pessoas a agir de uma determinada maneira. Ao longo dessa linha de pensamento, os gerentes de topo moldam o contexto organizacional por meio dos sistemas, incentivos e controles que implementam. Essa abordagem prática ocorre ao longo das ações realizadas no dia a dia. Em seguida, a prática é reforçada por meio dos comportamentos e atitudes das pessoas em toda a organização.

## 2. Criação de um contexto organizacional de alto desempenho

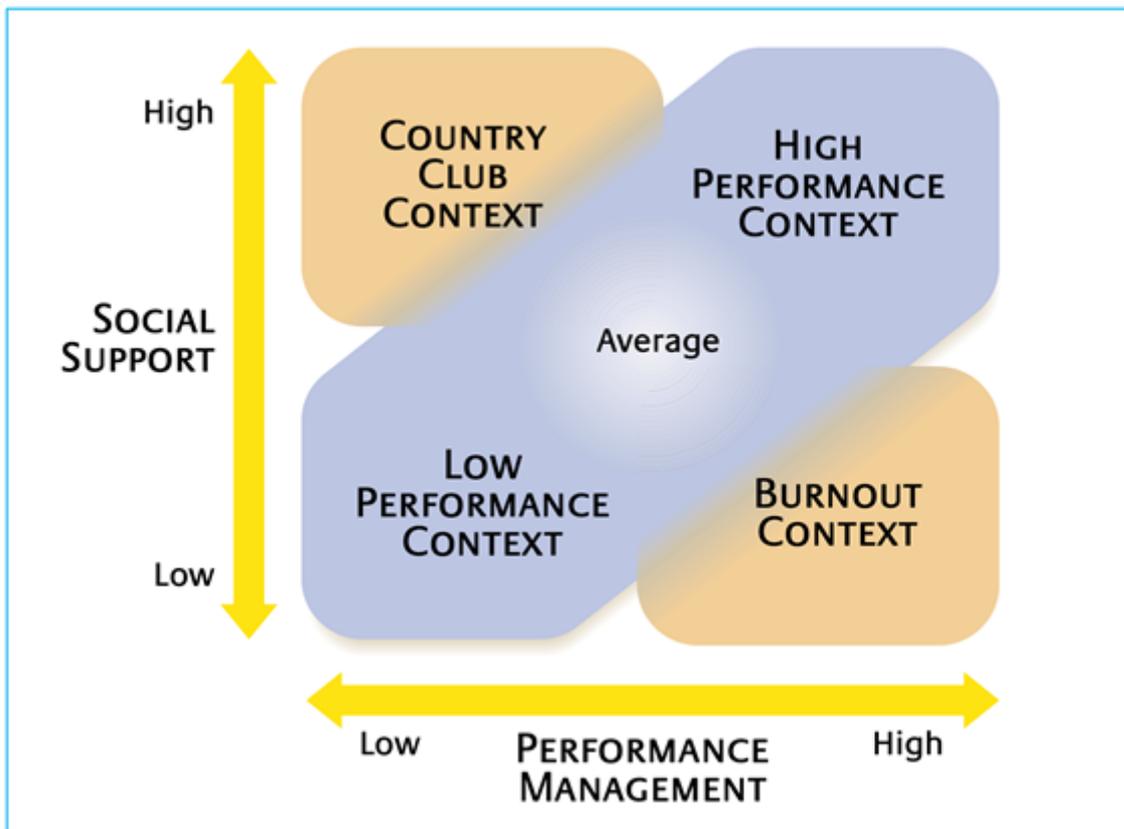
Embora os fatores de gestão de desempenho e suporte social não criem diretamente alto desempenho, eles moldam os comportamentos individuais e coletivos que, ao longo do tempo, permitem ambidestria, o que leva a um desempenho superior.





adaptáveis. Assim, a probabilidade que a organização alcance alto desempenho é maior. Uma deficiência de gestão de desempenho ou apoio social criará contextos menos ideais para a ambidestria.

A seguir, um esquema que descreve quatro tipos de contextos organizacionais:



### 3. Fugindo de contextos subótimos

Muitas empresas se encontram atoladas em contextos que não apoiam efetivamente a ambidestria e o alto desempenho.

Essas empresas precisam procurar maneiras de criar mudanças dramáticas nos comportamentos que incentivam. O contexto de burnout, por exemplo, coloca tanta ênfase na gestão de desempenho que os sistemas de apoio social são negligenciados ou nunca implementados. Eventualmente, o desempenho é prejudicado, pois os funcionários exaustos e desencantados não têm capacidade nem o incentivo para executar ou inovar.





O contexto do clube de campo, no qual há um forte sentido de apoio e confiança, mas ninguém trabalha muito e um desempenho medíocre é tolerado, pode ser tão disfuncional quanto o contexto de burnout. Muitas agências governamentais, universidades e empresas estatais caem naturalmente nesta categoria, assim como um bom número de organizações comerciais.

A seguir, acrescento dois guias práticos para avaliar o contexto organizacional da sua empresa, a partir de tópicos e pontuações:

### Diagnosticando Seu Contexto Organizacional

Como sua empresa se classifica em termos de contexto organizacional?

Para obter uma indicação rápida, responda às perguntas abaixo, calcule sua pontuação média e plote suas respostas no gráfico.

AVALIE O CONTEXTO DE GESTÃO DE DESEMPENHO							
Gestores na minha organização ...	De jeito nenhum		Neutro			Total	
Definem metas desafiadoras / objetivos agressivos .....	1	2	3	4	5	6	7
Constroem desafios criativos para seu pessoal, em vez de definir tarefas de forma restrita.....	1	2	3	4	5	6	7
Fazem pontos de alongamento de seus funcionários .....	1	2	3	4	5	6	7
Usam metas de negócios e medidas de desempenho para executar seus negócios.....	1	2	3	4	5	6	7
Mantêm a equipe responsável por seus desempenhos .....	1	2	3	4	5	6	7
Incentivam e recompensam o trabalho árduo por meio de compensação incentivadora .....	1	2	3	4	5	6	7
							Pontuação média de gestão de desempenho _____

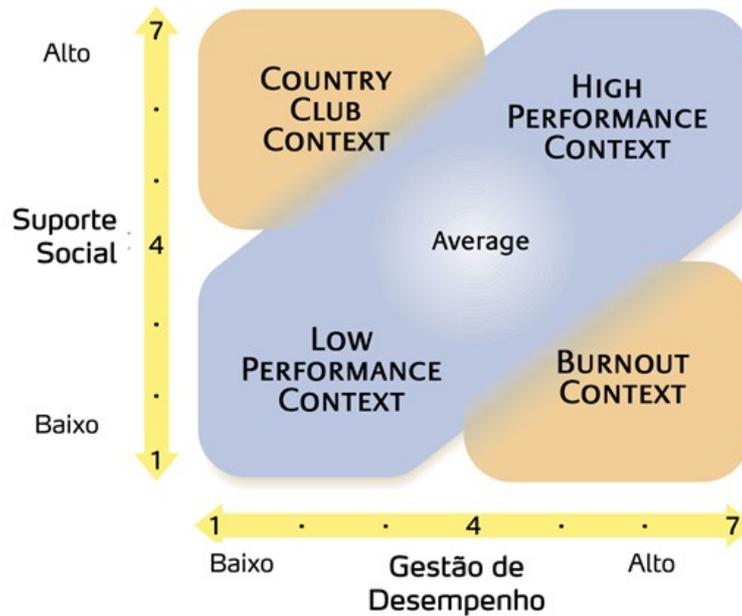
  

AVALIE O CONTEXTO DE APOIO SOCIAL							
Gestores na minha organização ...	De jeito nenhum		Neutro			Total	
Dedicam consideráveis esforços para desenvolver subordinados .....	1	2	3	4	5	6	7
Empurram as decisões para baixo para o nível mais adequado .....	1	2	3	4	5	6	7
Têm acesso às informações que precisam para tomar boas decisões .....	1	2	3	4	5	6	7
Replicam rapidamente as melhores práticas através das fronteiras organizacionais.....	1	2	3	4	5	6	7
Tratam o fracasso em um bom esforço como uma oportunidade de aprendizado, não como algo que se envergonhe de .....	1	2	3	4	5	6	7
Estão dispostos e são capazes de assumir riscos prudentes.....	1	2	3	4	5	6	7
							Pontuação média para suporte social _____





## Quatro tipos de contexto organizacional



No próximo artigo, na segunda parte desta série, apresento os caminhos para que a sua organização seja ambidestra.

*Gostou do artigo escrito por Luís Rasquilha? 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) e do Instituto de Administração de Albert Einstein e Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (ESALQ/USP).





## Artigos relacionados





METODOLOGIA

29 OUTUBRO | 2021

## As diferentes perspectivas e visões da ambidestria corporativa - parte 2

Para proteger os negócios atuais e criar negócios futuros, as organizações precisam combinar agilidade com ambidestria; conceitos e exercícios práticos ajudam a compreender e aplicar essa metodologia

Luís Rasquilha

11 min de leitura





METODOLOGIA

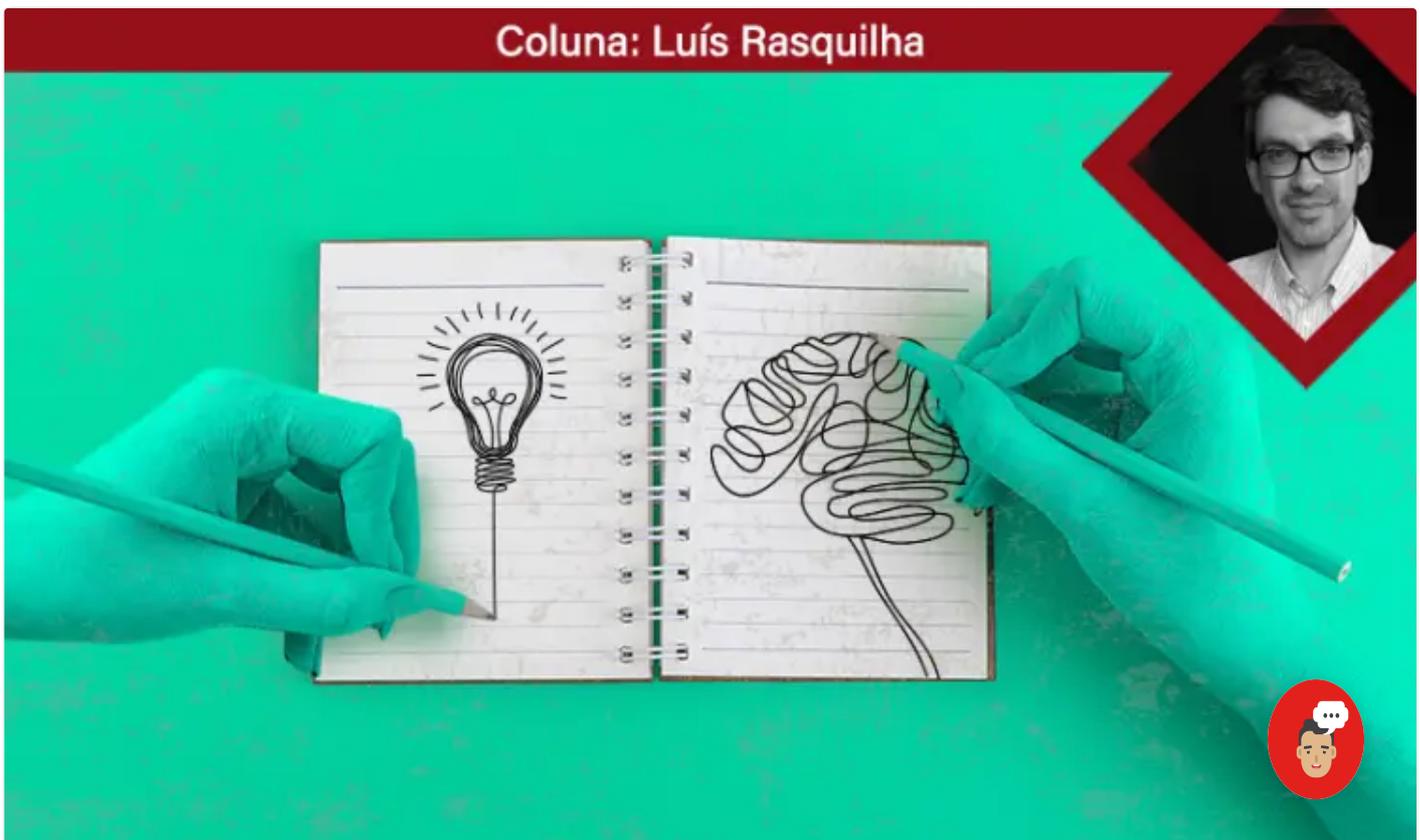
30 SETEMBRO | 2021

## 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



METODOLOGIA

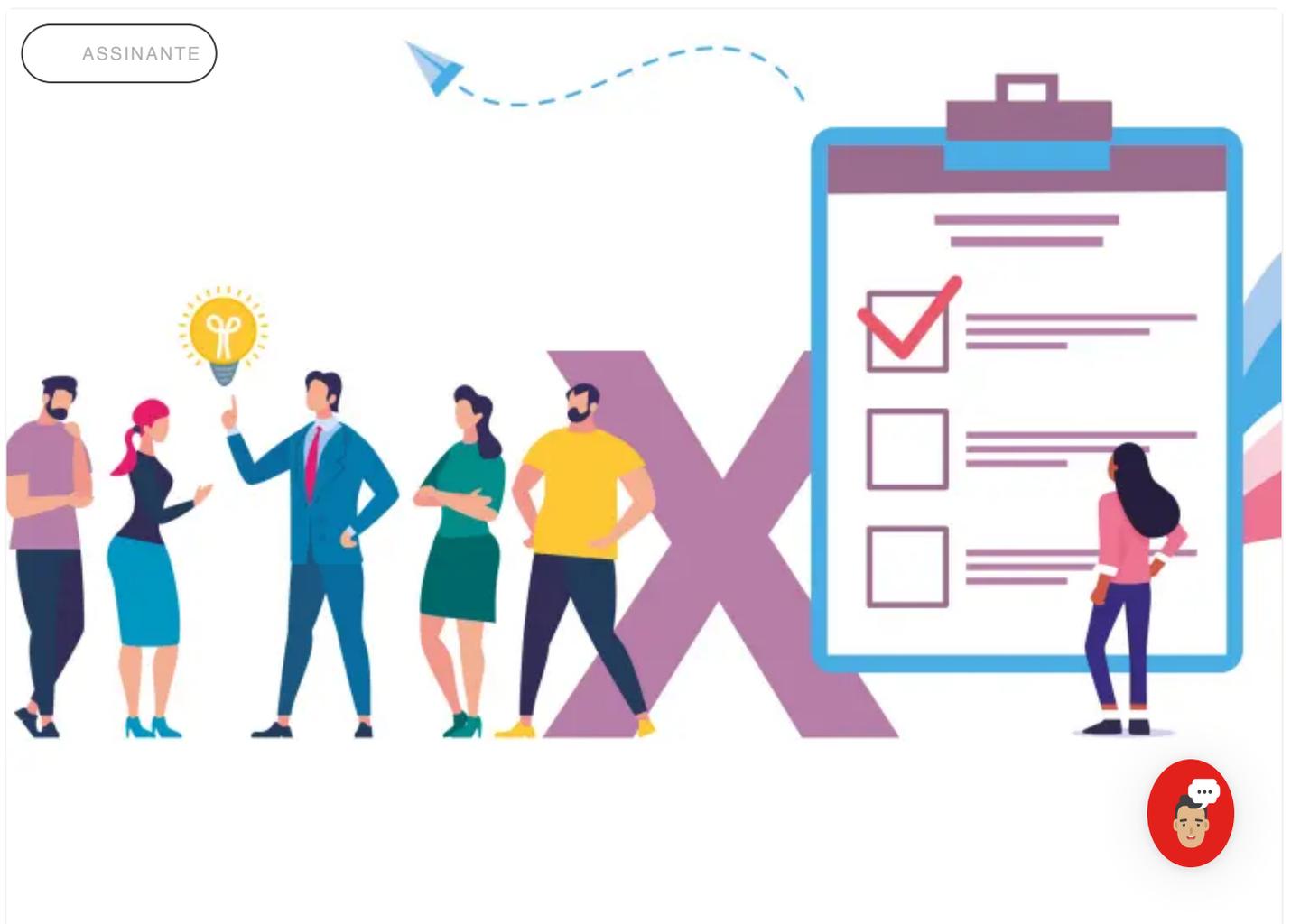
25 MAIO | 2021

## Ambidestria corporativa

Ambidestria é a capacidade das organizações de exercutarem 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

5 min de leitura





METODOLOGIA

18 DEZEMBRO | 2020

## ISO da inovação: fazedores, abertura e padrão

Normas ajudam em muitos casos, mas, quando as interações são mais necessárias, elas podem atrapalhar. Talvez esse seja o caso da ISO 56002, a ISO da inovação

Dreyson Queiroz

### CONTEÚDOS

[Newsletter](#)

[Edições](#)

[Blog](#)

[Webinars](#)

[Podcasts](#)

[E-books](#)

### ASSINATURA

[Planos](#)

[FAQ](#)

[Suporte](#)

[Política de Privacidade](#)

### MIT SLOAN REVIEW BRASIL

[Home](#)

[Colunistas](#)

[Para empresas](#)

[Anuncie](#)





ASSINE MIT!



---

Brasil. Todos os direitos reservados.

