



METODOLOGIA

11 min de leitura

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

29 de Outubro

Compartilhar:   

Antes de avançarmos nas linhas e entrelinhas deste artigo, recomendo a leitura a primeira parte desta série. No primeiro artigo, analiso as dificuldades que as empresas



conjunto de guias práticos para que você possa exercer a ambidestria contextual na sua empresa.

Caminhos para a ambidestria

Para executivos que buscam construir uma organização ambidestra, existem cinco lições principais:

1. Diagnostique o seu contexto organizacional

Antes que uma organização possa dar passos em direção a um contexto de alto desempenho, ela deve descobrir onde está atualmente em termos de gestão de desempenho, suporte social e o equilíbrio entre os dois. Uma ferramenta de diagnóstico simples, que envolve respostas de um grande número de pessoas em toda a empresa, produzirá uma análise quantitativa básica e útil. Pode ser complementado com uma discussão mais qualitativa do contexto na organização. Na medida em que as duas análises se reforçam, surge uma imagem confiável de quais mudanças precisam ser feitas ao longo de quais linhas para mover a organização em direção ao alto desempenho.

2. Concentre-se em algumas alavancas e aplique-as de forma consistente

Não há evidências de que alavancas organizacionais específicas, como remuneração de incentivos ou gerenciamento de risco, estejam consistentemente vinculadas ao sucesso. Existem muitas maneiras de construir um contexto organizacional que possibilite a ambidestria. As empresas de melhor desempenho, no entanto, são aquelas que se concentram consistentemente em apenas algumas alavancas.

Quanto mais consistentemente elas forem aplicadas, mais fácil será para os funcionários de toda a organização entender as mudanças em andamento. A consistência é crucial, uma vez que o contexto organizacional não cria, por si só, o desempenho, mas permite a ambidestria ao nível individual que, com o tempo, leva ao





3. Construa o entendimento em todos os níveis da empresa

Quando um colaborador está mais baixo na hierarquia corporativa, mais baixo ele avalia as características ambidestras da organização – um padrão designado de efeito erosão.

4. Veja a ambidestria contextual e a ambidestria estrutural como complementos

Quase todas as pesquisas sobre ambidestria enfocam a separação estrutural entre atividades orientadas para o alinhamento e atividades orientadas para a adaptabilidade. Muitas empresas grandes estabeleceram unidades de risco corporativo para fomentar novas ideias de negócios. O maior perigo é o de essas unidades se tornarem isolada e irrelevantes para a estratégia da empresa.

A ambidestria contextual não é uma alternativa à ambidestria estrutural, mas sim um complemento. A separação estrutural pode às vezes ser essencial, mas também deve ser temporária, um meio de dar a uma nova iniciativa o espaço e os recursos para começar. O objetivo final deve ser a reintegração com a organização dominante o mais rápido possível. A ambidestria contextual pode melhorar os processos de separação e reintegração.

5. Veja as iniciativas de ambidestria contextual como "impulsionadoras da liderança", não como "orientadas para a liderança"

A ambidestria surge não apenas por meio da estrutura formal ou das declarações de visão de um líder carismático. Em vez disso, é alcançado em grande parte por meio da criação de um contexto de apoio no qual os indivíduos fazem suas próprias escolhas sobre como e onde concentrar suas energias. A liderança, em outras palavras, torna-se uma característica exibida por todos na organização. O ímpeto em direção à ambidestria às vezes pode ser impulsionado por iniciativas de cima para baixo, o objetivo é permitir que a liderança surja da organização em todos os níveis e para que a liderança emergente e onipresente seja inerentemente ambidestra.





Em mercados competitivos, as empresas precisam adotar dois conjuntos de recursos que são frequentemente vistos como complementos opostos: eles têm que ser rápidos e criativos, enquanto são produtivos e orientados para a escala.

O conceito de organização ambidestra oferece definições novas, tangíveis e respostas equilibradas para esse dilema gerencial mais urgente. Com base em percepções e discussões aprofundadas, criou-se uma tela de desenvolvimento organizacional ambidestra que ajuda a administração a responder a três perguntas simples:

1. Onde está minha organização atualmente em termos de seu conjunto de capacidades organizacionais?
2. De quais capacidades organizacionais meu negócio precisa, considerando tanto o contexto estratégico quanto os requisitos de negócios?
3. Que tipo de caminho de desenvolvimento organizacional é necessário para construir um equilíbrio sólido entre escala e produtividade e velocidade e criatividade?

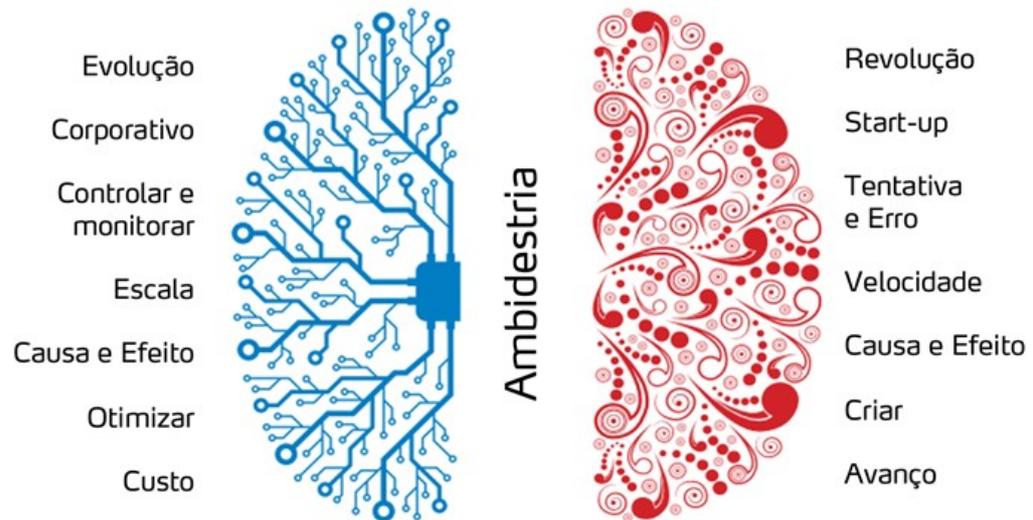
O benefício mais óbvio e tangível dessa tela organizacional é que ela permite que as equipes de gerenciamento discutam as questões de desenvolvimento da organização em uma linguagem comum, e que tomem decisões sobre os objetivos de desenvolvimento e as prioridades de transformação da organização. Abaixo, a ambidestria como um novo arquétipo organizacional:





Arquétipo da Ambidestria | Arthur D. Little

Ambidestria como um novo paradigma de sucesso organizacional



As empresas podem ser definidas como “ambidestras” quando continuamente resolvem o trade-off entre ser rápidas e criativas; e orientadas para a escala e produtivas.

Como tal, eles estabelecem um equilíbrio caracterizado por uma forte ênfase em ambas as dimensões. A grande maioria das empresas concentra-se em qualquer uma das dimensões, mas são raras as que conseguem se destacar em ambas.

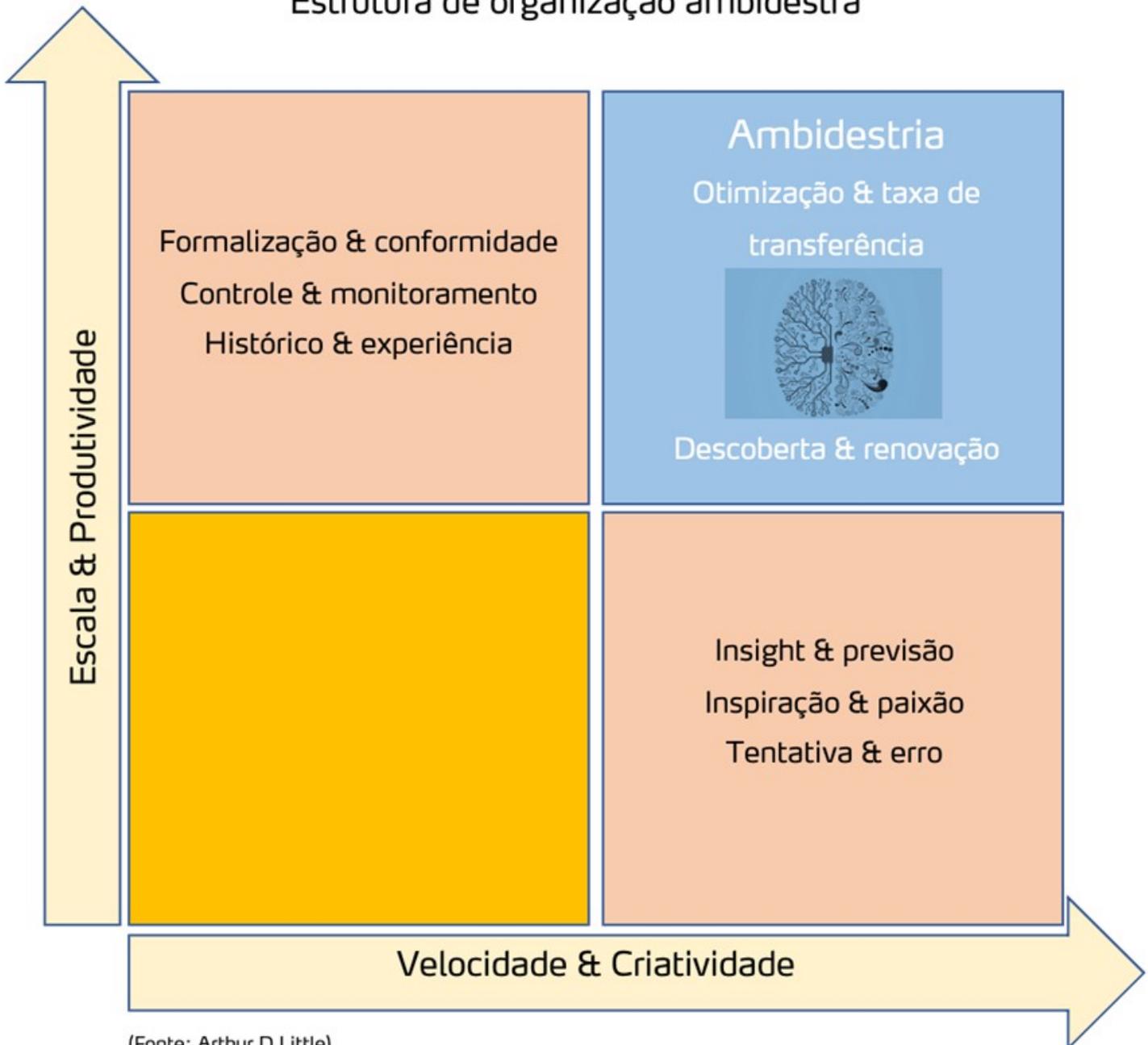
Negócios com ênfase em velocidade e criatividade possuem fortes capacidades que permitem antecipação, inovação e adaptação. Isso se traduz em alguns atributos corporativos, como visão e previsão; inspiração e paixão; tentativa e erro.

Pelo contrário, as empresas que se destacam na dimensão de escala e produtividade demonstram fortes capacidades quando se trata de planejamento, bem como otimização e controle, resultando em atributos como formalização e conformidade; controle e monitoramento; histórico e experiência.





Estrutura de organização ambidestra



O corpo de conhecimento existente sobre os princípios ambidestros fornecem uma estrutura acadêmica convincente, mas não consegue torná-la acionável dentro de uma realidade (contexto) corporativo.

Para superar isso, desenvolveu-se uma tela de desenvolvimento de organização ambidestra que se estende de seis dimensões de design em 72 recursos específicos.



Seu ponto de partida consiste em seis dimensões de design principais, que formam



- Direção e Transformação: o motor que impulsiona o desempenho e a mudança;
- Pessoas e cultura: a cola que mantém uma organização unida;
- Estrutura e processos: o hardware de uma organização.

Cada uma das dimensões é dividida em elementos de design, que, por sua vez, são compostos por um conjunto de recursos. Esses são os menores elementos dos sistemas organizacionais. Eles constituem a forma como a organização pensa, sente e age.

Essa abordagem provou ser uma ferramenta altamente valiosa para analisar as capacidades organizacionais, discutir esses aprendizados com líderes e funcionários, definir a meta para o desenvolvimento organizacional e derivar etapas claras e viáveis para melhorar a organização no nível de capacidades individuais.

No quadro a seguir, existem dois sistemas organizacionais distintos: escala e produtividade (em azul), e velocidade e criatividade (em vermelho). Cada sistema é definido por capacidades de reforço bem estabelecidas nas dimensões pessoas e cultura, bem como em estrutura e processo:

- O sistema de escala azul, de produtividade, é caracterizado por fatores como: liderança transacional e formalizada; habilidades profissionais como competências essenciais; colaboração interna orientada por equipes hierárquicas e multifuncionais; gerenciamento de processo padronizado.
- Em contraste, o sistema vermelho, de velocidade e criatividade, demonstra: liderança capacitada e transformacional; autogestão e habilidades de autodesenvolvimento como competências centrais; configuração organizacional centrada no mercado e no cliente.





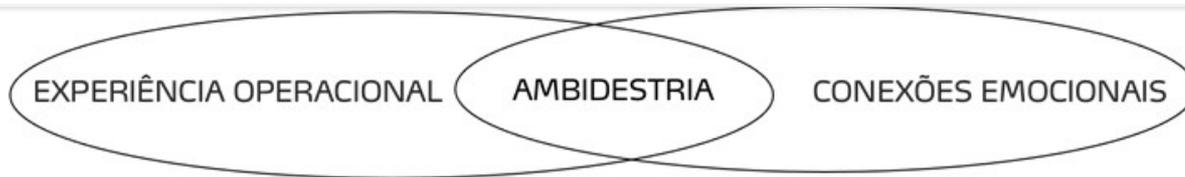
1. As-is (capacidades existentes):

Um modelo bem estabelecido de escala e produtividade, composto de capacidades distintas dentro das dimensões de processo e estrutura, e de pessoas e cultura. Tudo isso apoia uma meta de negócio focada em eficiência e otimização. Isso é espelhado por uma camada de orientação e transformação que apoia a tomada de decisões com base em dados e pensamento racional, além de gerenciar as operações com base no desempenho das pessoas e de executar a transformação por meio de estruturas temporárias.

2. To-be (capacidades adicionais para fortalecer e desenvolver):

O objetivo é aumentar a resiliência do negócio, complementando o conjunto de habilidades existentes com capacidades de velocidade e criatividade, permitindo que o negócio responda adequadamente a interrupções externas. Isso significa aproveitar as oportunidades emergentes com base em recursos que oferecem suporte à inovação e flexibilidade ao longo do eixo velocidade e criatividade. Esses novos recursos precisam ser espelhados na abordagem de direção e transformação da organização. Para essa





- Corporativo
 - Escala e produtividade
 - "Transatlântico"
 - Planejar e otimizar
 - Controlar e monitorar
 - Inovação incremental
 - Centrado na empresa
 - De dentro para fora
- Empreendedor
 - Exploração de velocidade e criatividade
 - "Lanchas"
 - Antecipar e adaptar
 - Erro de teste
 - Inovação disruptiva centrada no cliente
 - De fora para dentro

- Garanta o alinhamento com a visão e a direção;
- Alinhe a modelagem da organização com a direção;
- Crie espaço para inovação disruptiva dentro da organização;
- Explore mercados adjacentes;
- Implemente um modelo de governança dedicado, compreendendo órgãos de direção de transformação específicos e um processo de tomada de decisão rápido;
- Invista nas pessoas e no desenvolvimento de a cultura certa;
- Além disso, adicionar recursos ágeis e criativos a um modelo de negócios e de organização focado na produtividade requer:

1. Uma iniciativa holística que aborda todas as partes do modelo de organização;
2. Líderes seniores determinados a melhorar e adaptar seu comportamento pessoal e de equipe de liderança e cultura de tomada de decisão para permitir o novo normal;
3. "Lanchas" dedicadas estabelecidas dentro da organização para desenvolver, conduzir e mostrar o novo padrão organizacional.

A resiliência organizacional está emergindo como uma fonte importante de vantagem competitiva na era da hipercompetitividade e da ruptura. O desenvolvimento organizacional, portanto, precisa se tornar uma prioridade para o CxO.



Uma nova geração de líderes entende que vencer exige que as organizações



realidade, a maioria das organizações nem começou sua jornada. Mesmo assim, todos os líderes seniores, executivos e equipes de desenvolvimento organizacional expressam a necessidade de abordar os dilemas organizacionais que estavam enfrentando. Consequentemente, a maioria das empresas não explorou potencial elevado.

Equilíbrio e desenvolvimento organizacional:

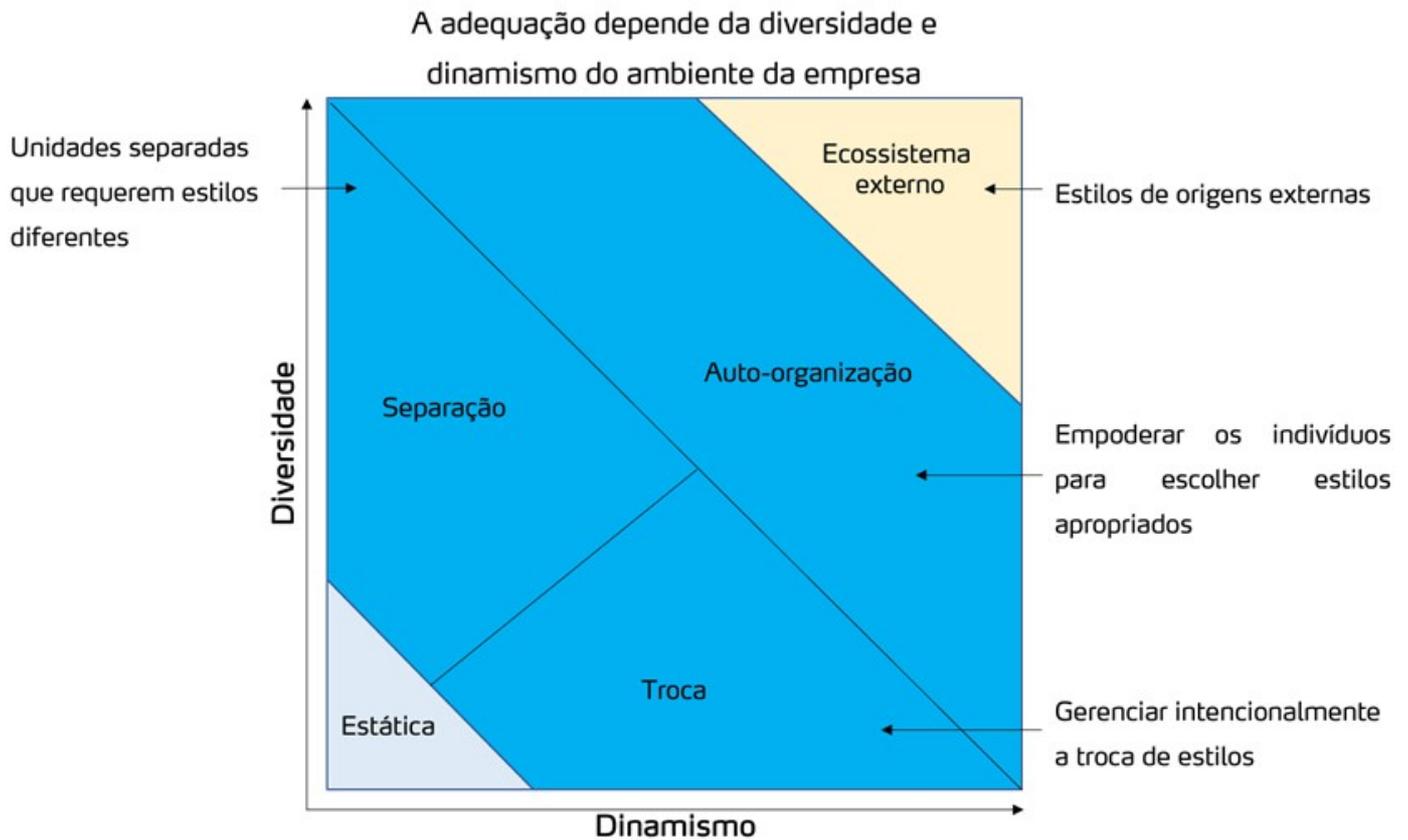
Encontrar o seu equilíbrio organizacional único requer um novo pensamento em relação ao desenvolvimento organizacional. Por isso:

- 1.** Entenda que cada organização é diferente, com necessidades específicas que exigem respostas mais complexas do que uma abordagem pode fornecer. Além disso, não existe mais solução mágica para o desenvolvimento organizacional;
- 2.** Adote uma abordagem modular, usando capacidades organizacionais para construir um sistema de auto-reforço;
- 3.** Oriente o desenvolvimento da organização com um forte vínculo com a estratégia. Além desses três princípios, é essencial que os líderes reconheçam que suas culturas de tomada de decisão, bem como o comportamento de liderança, determinam de forma crítica a capacidade de suas organizações de se tornarem ambidestras. Apenas uma camada de direção e transformação equilibrada, refletida na liderança da organização, permite uma combinação de diferentes sistemas sob o mesmo teto organizacional.

A visão da BCG

Para muitas empresas, a crescente complexidade no ambiente de negócios exige que se sobressaiam simultaneamente em eficiência e inovação. Existem quatro abordagens distintas para a ambidestria: separação, troca, auto-organização e ecossistemas externos. A adequação de cada abordagem depende da diversidade e dinamismo do ambiente específico da empresa:





A visão da Integrative Innovation

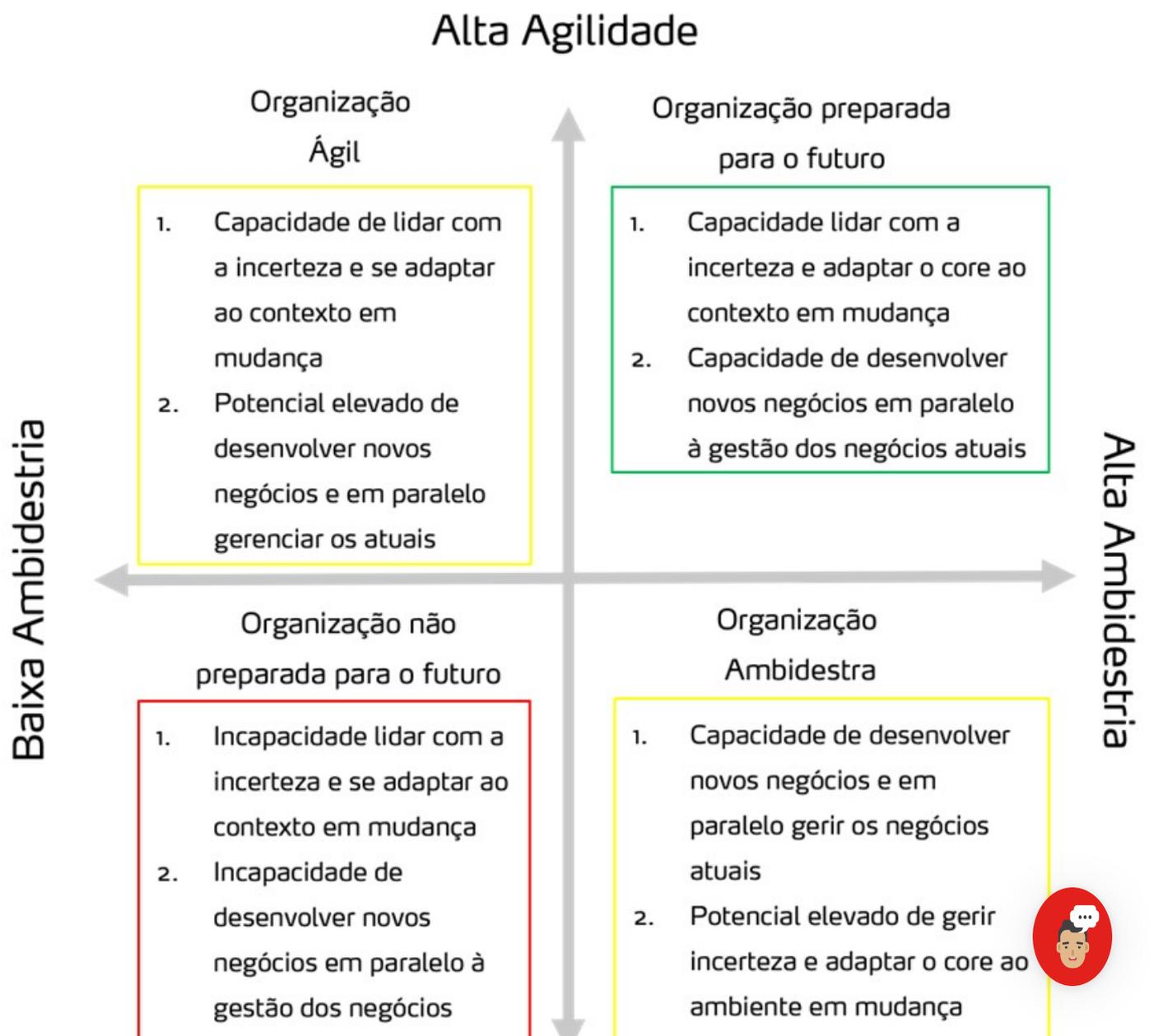
A partir de discussões e leituras frequentes, percebemos o seguinte: agilidade e ambidestria podem ser consideradas duas capacidades organizacionais distintas e aspectos de design para empresas à prova do futuro que muitas vezes se misturam ou até mesmo confundem, assim:

- **Agilidade:** capacidade organizacional de lidar com a incerteza e adaptar o negócio principal de uma empresa às mudanças (rápidas) no ambiente de mercado;
- **Ambidestria:** capacidade organizacional de desenvolver novos negócios (exploração) executando negócios existentes (exploração) em paralelo. Ambos os recursos podem apresentar alguma sobreposição. No entanto, podem basicamente ser considerados independentes um do outro: uma empresa pode ser altamente ágil sem ambidestria e vice-versa.





1. Organização preparada para o futuro: combinando agilidade com ambidestria;
2. Organização ágil: combinando agilidade com potencial de crescimento em ambidestria;
3. Organização ambidestra: combinando ambidestria com potencial de crescimento em agilidade;
4. Organização não preparada para o futuro: sem agilidade e sem ambidestria;





Aprendizados

Enfrentando incertezas crescentes, ritmo de mudança e interrupção em combinação com tempos de vida cada vez menores dos modelos operacionais e de negócios, as empresas preparadas para o futuro são inevitavelmente forçadas a construir e combinar capacidades ágeis e ambidestras.

A agilidade e a ambidestria em conjunto permitem que as organizações protejam com êxito os negócios principais (defesa), ao mesmo tempo que elaboram negócios futuros, destinados a estender ou substituir os existentes (ataque).

As empresas que carecem de ambas principais capacidades organizacionais devem ser consideradas como insustentáveis para o futuro. Elas correm o risco de perecer mais cedo ou mais tarde, a menos que comecem a construí-los com todo o esforço e velocidade.

O próximo artigo será dedicado à visão da Inova Consulting que construiu uma metodologia que se adequa à jornada ambidestra e dá pelo nome de business pulse, cujo white paper pode ser lido [neste link](#).

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), Hospital 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

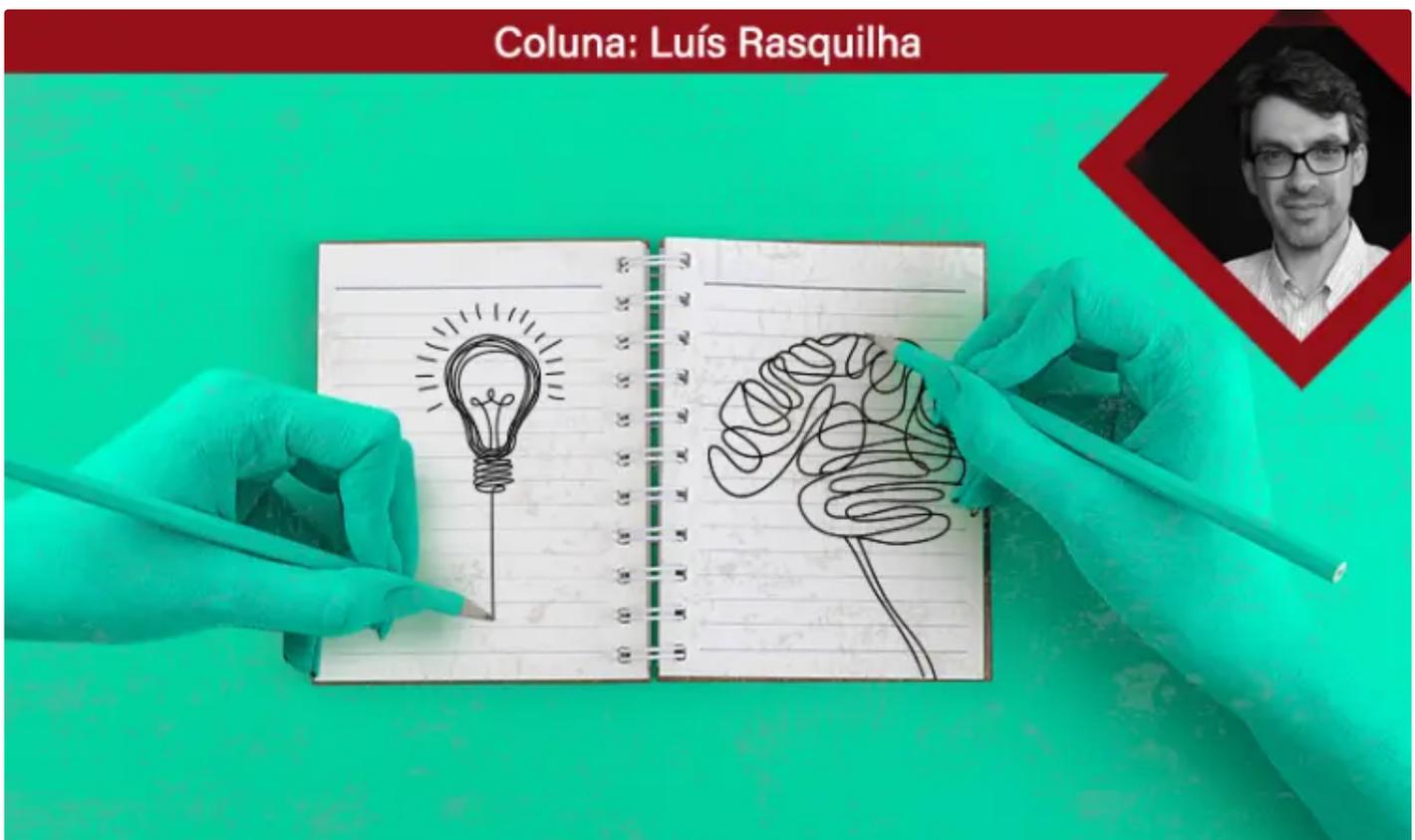
30 SETEMBRO | 2021

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

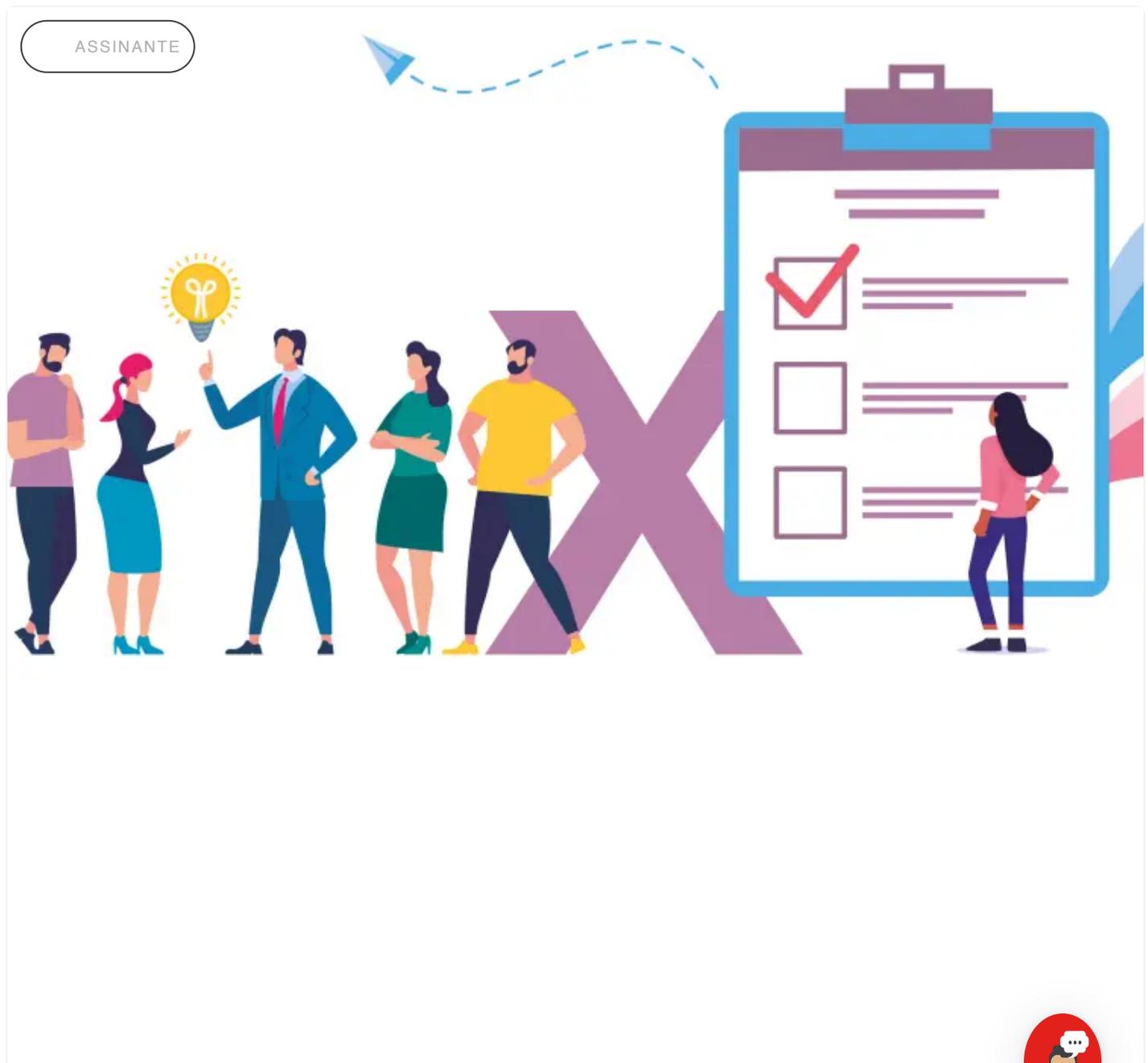
25 MAIO | 2021

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





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](#)



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

