



INOVA

# AMBIDESTRIA CORPORATIVA

RAIO X DA  
REALIDADE BRASILEIRA

# Ecosistema Inova

Um amplo ecossistema que foi criado em 2008 em torno do DNA TrendsInnovation – termo criado por nós para explicitar a nossa crença na Inovação com a lente das Tendências. O grupo tem a sua divisão de pesquisa de tendências, consultoria, educação, editora, além de uma associação de Conselheiros alumni Inova.



[www.ecossistemainova.com](http://www.ecossistemainova.com)

# Michael Page

A Michael Page, parte do PageGroup, é a escolha ideal para empresas em busca de contratação de executivos de alta e média gerência. Com uma expertise sólida nesse segmento, a empresa oferece soluções abrangentes e personalizadas para atender às necessidades específicas de cada cliente. Por meio de uma abordagem consultiva e especializada, a Michael Page identifica os profissionais mais qualificados e compatíveis com as demandas das posições de liderança. Com um amplo networking e uma equipe de consultores experientes, a empresa está preparada para auxiliar nas contratações estratégicas que impulsionarão o crescimento e sucesso das organizações.

Com uma gama de soluções para Recursos Humanos, o PageGroup é um grupo inglês listado na bolsa de valores de Londres e está presente em 37 países. Atualmente, seus mais de 9 mil colaboradores atuam em diferentes culturas e mercados, o que contribui para seu conhecimento em 3 esferas: global, regional e local. Os consultores, distribuídos por todo o país em nossos cinco escritórios (São Paulo, Campinas, Rio de Janeiro, Curitiba e Recife), já foram responsáveis pela contratação de mais de 40 mil profissionais no Brasil desde 2001.

Este relatório contou com o apoio da Michael Page.

# Michael Page

[www.page.com](http://www.page.com)



**INOVA**

AMDG

# Introdução

A ambidestria organizacional / corporativa tem sido um tópico de pesquisa significativo nas últimas décadas, especialmente no contexto dos estudos de gestão estratégica e inovação.

## 1. Conceituação da Ambidestria Organizacional

March (1991) é frequentemente creditado por popularizar a distinção entre *Exploration and Exploitation*. De acordo com o autor, a *exploration* inclui atividades como experimentação, descoberta, inovação e a busca por novos conhecimentos, enquanto a *exploitation* envolve aprimoramento, eficiência, implementação e a utilização de conhecimentos existentes.

*“A exploration inclui coisas capturadas por termos como busca, variação, risco, experimentação, brincadeira, flexibilidade, descoberta e inovação. A exploitation inclui coisas como refino, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução.” (MARCH, 1991, p. 71).*

A ambidestria organizacional / corporativa é a capacidade de uma organização explorar simultaneamente os seus recursos e capacidades existentes para eficiência e desempenho, ao mesmo tempo que explora novas oportunidades de crescimento e inovação. Esta é uma tarefa desafiadora, pois exige que as organizações equilibrem duas lógicas concorrentes: exploração e aproveitamento máximo.

## 2. A Necessidade de Ambidestria

A ambidestria organizacional / corporativa é importante porque permite que as organizações concorram efetivamente em ambientes dinâmicos e estáveis. Em ambientes dinâmicos, as organizações precisam ser capazes de explorar novas oportunidades para se manterem à frente da concorrência e longevas. Em ambientes estáveis, as organizações precisam de ser capazes de buscar um melhor aproveitamento de seus recursos e capacidades existentes, a fim de manter a sua vantagem competitiva.

O'Brien e Davids (2009) sugerem que a ambidestria é uma capacidade crítica para organizações que buscam inovação e sucesso sustentado. Empresas que favorecem excessivamente a *exploration* podem se tornar ineficientes e desperdiçar recursos, enquanto aquelas que se inclinam excessivamente para a *exploitation* podem se tornar rígidas e perder oportunidades inovadoras.

Gibson e Birkinshaw (2004) argumentam que a ambidestria não é apenas um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, mas uma habilidade de ser simultaneamente eficiente no presente e adaptável para o futuro.

*“A ambidestria organizacional é uma meta-capacidade dinâmica que permite às organizações alinhar ou adaptar suas capacidades estratégicas em resposta a mudanças ambientais.” (GIBSON E BIRKINSHAW, 2004, p. 209).*

### 3. Desafios da Ambidestria

A realização da ambidestria em prática é desafiadora. Raisch e Birkinshaw (2008) mencionam que as atividades de *exploration* e *exploitation* frequentemente têm diferentes lógicas e competências, tornando difícil para as empresas perseguirem ambas simultaneamente.

No entanto, Tushman e O'Reilly (1996) identificaram que organizações que conseguem operar em ambas as modalidades frequentemente possuem "fronteiras permeáveis", permitindo o fluxo de informação e recursos entre unidades exploratórias e exploradoras.

### 4. Modelos de Ambidestria

Existem diferentes abordagens para alcançar a ambidestria:

**Ambidestria estrutural:** envolve separar unidades ou equipes orientadas para a *exploration* e *exploitation*, permitindo-lhes operar com diferentes estruturas e processos (TUSHMAN E O'REILLY, 1996).

**Ambidestria contextual:** refere-se a um ambiente no qual os indivíduos decidem por si mesmos, através das práticas e contextos organizacionais, quando devem se engajar em atividades exploratórias ou exploradoras (GIBSON E BIRKINSHAW, 2004).

Em conclusão, a ambidestria organizacional / corporativa desempenha um papel crucial no atual cenário empresarial volátil e incerto, permitindo que as empresas se adaptem e inovem enquanto otimizam operações existentes. A capacidade de equilibrar *exploration* e *exploitation* é, portanto, uma fonte potente de vantagem competitiva.

# Contextualização

De acordo com um estudo da S&P Global Market Intelligence, a média do ciclo de vida das empresas é de 15 anos. O relatório analisou um conjunto de dados de 25.000 empresas listadas na S&P 500 entre 1990 e 2022 e apontou que a maioria das empresas (60%) não sobrevive mais de 20 anos e apenas 10% sobrevivem mais de 50 anos. Em estudo recente a McKinsey alertou que, em 2027, 75% das empresas atualmente cotadas no S&P 500 terão desaparecido.

O ciclo de vida das empresas tem se tornado cada vez mais curto. E, no entanto, esse número está diminuindo cada vez mais nos últimos anos, à medida que as empresas estão se tornando mais fugazes. Isso se deve a uma série de fatores, incluindo a inovação tecnológica, concorrência globalizada, mudanças profundas no comportamento e nos hábitos dos consumidores e foco muito concentrado no curto prazo.

Também em território brasileiro, um dos maiores desafios que o empresário enfrenta é manter a empresa viva, competitiva, perene e longa. De acordo com dados do IBGE no Brasil, menos de 40% das empresas conseguem sobreviver após 5 anos. Índice bem menor que a média global.

Várias estatísticas mostram que as empresas brasileiras precisam buscar diariamente a perenidade e, para isso, alguns pilares são fundamentais. E aqui destacam-se dois, diretamente ligados à ambidestria. O primeiro é a performance, que ajuda as empresas a se tornarem eficientes, produtivas e competitivas. Este é o pilar que precisa ser robusto para apresentar vantagem competitiva e diferenciada.

O segundo é a identificação oportunidades e aproveitamento de tendências futuras para inovação, no qual as empresas precisam se diferenciar na oferta de produtos e serviços para garantir sua relevância e longevidade.

Neste cenário empresarial em constante evolução, organizações que desejam mais que sobrevivência, precisam se antecipar às mudanças do mercado.

No centro desta adaptabilidade está o conceito da ambidestria corporativa, uma ideia que se tornou cada vez mais significativa à medida que negócios e indústrias mudam e se transformam a um ritmo sem precedentes.

Em sua essência, a ambidestria corporativa refere-se à capacidade de uma organização de buscar simultaneamente a exploração de novos conhecimentos e a maximização (em tradução livre\*) do conhecimento já existente.

A capacidade de equilibrar a exploração e a maximização permite que as organizações se adaptem às novas tendências enquanto capitalizam os seus pontos fortes estabelecidos.

O aproveitamento da exploração e da maximização tem sido associado a um melhor desempenho financeiro e a uma vantagem competitiva sustentável. O estudo *Exploration and Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis*, realizado por He e Wong (2004) descobriu que as empresas que demonstram ambidestria superaram os seus homólogos tanto em receitas como em lucros.

Embora a maximização possa levar a um ganho incremental do lucro a curto prazo, a exploração de oportunidades futuras garante a viabilidade a longo prazo. Gibson e Birkinshaw (2004) argumentam que as empresas precisam de ambas para garantir a sustentabilidade a longo prazo.

## **Autores relevantes e suas percepções:**

Um dos primeiros colaboradores para o tema, James March (1991) sugeriu que o equilíbrio entre exploração e maximização é uma escolha fundamental que molda a natureza e o destino de uma organização.

Já os autores Michael Tushman e Charles O'Reilly enfatizaram em seu trabalho a relevância estratégica da ambidestria, sugerindo que as organizações que poderiam lidar com arquiteturas duplas (exploradora e maximizadora) superaram aquelas que não o fazem.

Julian Birkinshaw e Cristina Gibson propuseram um modelo de ambidestria que gira em torno do contexto organizacional. Argumentam que as empresas precisam criar o contexto certo, onde os indivíduos fazem as suas escolhas relativamente à alocação de recursos.

A ambidestria organizacional não é apenas uma construção teórica; é um imperativo estratégico no mundo empresarial contemporâneo e para o futuro. À medida que os mercados continuam a evoluir, o equilíbrio entre maximização e exploração será a chave para o sucesso, crescimento e longevidade organizacional. Fazendo uma analogia com a evolução das espécies: “Não são os mais fortes que sobrevivem, nem os mais inteligentes, mas os que melhor se adaptam respondendo às mudanças”. No domínio dos negócios, a ambidestria corporativa é a tangibilização dessa capacidade de resposta.

A questão que se coloca neste estudo é o entendimento de como as empresas brasileiras lidam com o equilíbrio entre a eficiência do presente e as que são pontos de inflexão do negócio para o futuro, através de um comportamento ambidestro.

# Metodologia

Este estudo foi realizado em 2 fases ao longo de 10 meses. Conforme detalhado a seguir:

## 1. Fase Qualitativa:

**Instrumento:** Entrevistas online, individuais e em profundidade com duração de 1 hora.

**Objetivo:** compreender em detalhes as perspectivas, opiniões, sentimentos e atitudes dos participantes em relação à ambidestria corporativa e identificar como esse conceito de ambidestria (cuidar do negócio atual e em paralelo preparar o negócio para o futuro) está presente nas realidades de suas empresas.

**Amostra:** A seleção foi feita por conveniência. Não é probabilística e nem aleatória, usada de acordo com a facilidade de acesso aos respondentes e de acordo com a relevância mercadológica da empresa representada.

**Participantes:** Ao todo foram 40 pessoas entrevistadas, sendo 15 mulheres e 26 homens, distribuídos em C-level, Presidentes, Vice-presidentes, proprietários, membros de conselho e gestores notáveis, das principais corporações do mercado em atuação no território brasileiro, dos mais variados setores como mercado financeiro, bens de consumo, alimentos e bebidas, grupos de comunicação, agências de publicidade, startups diversas, agronegócio, indústria automobilística, mobilidade, saúde, indústria farmacêutica, indústria química, empresas de tecnologia, varejo e serviços.

## 2. Fase Quantitativa:

**Instrumento:** Questionário estruturado com perguntas demográficas para segmentação posterior, baseado nas descobertas da fase qualitativa para desenvolver perguntas pertinentes em questões fechadas, escalas Likert, múltipla escolha e outras técnicas quantitativas, aplicado em plataforma online em setembro de 2023.

**Objetivo:** dimensionar o grau de conhecimento e familiaridade dos participantes em relação à ambidestria corporativa, bem como sua percepção de como o tema está presente na realidade de suas empresas.

**Amostra:** Os indivíduos foram convidados, por e-mail, a responder às perguntas. A base foi o *mailing list* de *leads* do Ecossistema Inova. Vale destacar que não se trata de amostra representativa e nem probabilística, já que não condiz ao perfil demográfico das empresas brasileiras.

**Participantes:** 250 entrevistas feitas a integrantes de diferentes empresas de setores diversos, de todo território nacional.

### **Nota:**

As duas fases são complementares: a fase qualitativa oferece profundidade e contexto, enquanto a fase quantitativa oferece amplitude e generalização.

A triangulação dos dados de ambas as fases oferece uma visão mais robusta e confiável sobre o tema da ambidestria corporativa a partir da realidade brasileira, mesmo sem representatividade estatística.

*"Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados".*

*Mahatma Gandhi*



**INOVA**

AMDG

# Resultados

## Fase 1

A partir da análise das entrevistas feitas com 40 executivos, fica evidente que a ambidestria corporativa é um conceito, com variações em sua interpretação e aplicação. Enquanto alguns dos entrevistados veem como uma estratégia vital para a sobrevivência e crescimento corporativo, outros a veem como mais um termo de moda no mundo dos negócios.

De todo modo, o que fica claro é que a partir das entrevistas foi possível identificar 5 tipos de perfis em relação à Ambidestria Corporativa:

Os aspirantes / Os céticos / Os entusiastas / Os comprometidos / Os desconectados.



## Os Aspirantes

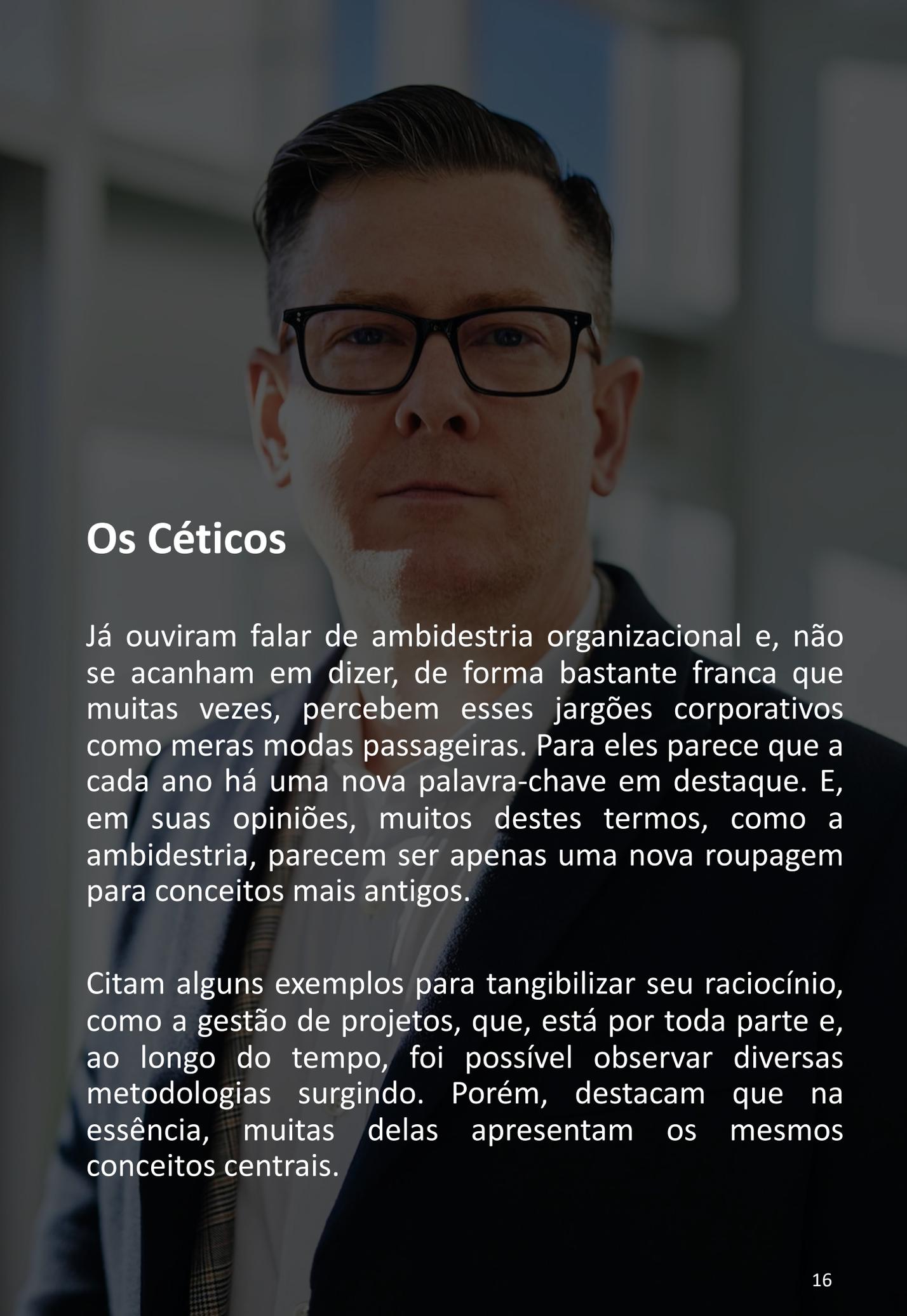
Esse grupo tem em comum o fato de que suas empresas aspiram a ambidestria corporativa, entretanto, ainda estão em fase bastante inicial. É formado por um conjunto de gestores bastante antenados e atualizados sobre tendências e práticas de gestão. Para este grupo, ambidestria organizacional, apesar de não ser um termo novo, tornou-se essencial no atual mundo dos negócios. Para eles o conceito reflete a capacidade das organizações de equilibrar e integrar ações de exploração e maximização – basicamente, combinar inovação com eficiência.

Destacam que várias grandes empresas já adotam uma perspectiva ambidestra, mesmo que de maneira fragmentada. Algumas, por intuição, já praticavam essa abordagem, embora de forma não estruturada. Entretanto, para eles, é preocupante notar que muitas outras, principalmente nacionais, ainda carecem de uma visão clara e estruturada sobre o assunto.

Ressaltam que em mercados de rápido crescimento, como o de tecnologia, a ênfase é frequentemente dada ao crescimento da receita em detrimento da margem e lucro. As empresas buscam entregar resultados imediatos, enquanto muitas vezes perdem de vista a necessidade de planejar e se preparar para o futuro. E, em seu entendimento, para esse dilema a ambidestria organizacional entra como uma solução.

Alertam, ainda, que os líderes empresariais compreendem a relevância da ambidestria, reconhecendo a importância de combinar objetivos de curto e longo prazo. Porém, o desafio reside na falta de uma metodologia clara ou framework que oriente essa prática. Para eles, sem uma estrutura clara capaz de implementar e medir a ambidestria, muitas empresas se perdem em meio a metas imediatas, deixando de lado a visão de longo prazo e, conseqüentemente a longevidade da organização.

Os aspirantes acreditam que em um mundo onde a mudança é a única constante, e onde inovações e transformações ocorrem a um ritmo acelerado, é vital abraçar a ambidestria organizacional. Seja impulsionada pela tecnologia, novos modelos de negócios ou avanços científicos, as organizações precisam aprender a equilibrar a entrega de resultados imediatos com a construção de um futuro sustentável. O negócio de hoje exige adaptabilidade e visão de futuro – e é isso que defendem.

A man with short, dark hair, wearing black-rimmed glasses, a white shirt, a patterned tie, and a dark suit jacket. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a blurred office setting.

## Os Céticos

Já ouviram falar de ambidestria organizacional e, não se acanham em dizer, de forma bastante franca que muitas vezes, percebem esses jargões corporativos como meras modas passageiras. Para eles parece que a cada ano há uma nova palavra-chave em destaque. E, em suas opiniões, muitos destes termos, como a ambidestria, parecem ser apenas uma nova roupagem para conceitos mais antigos.

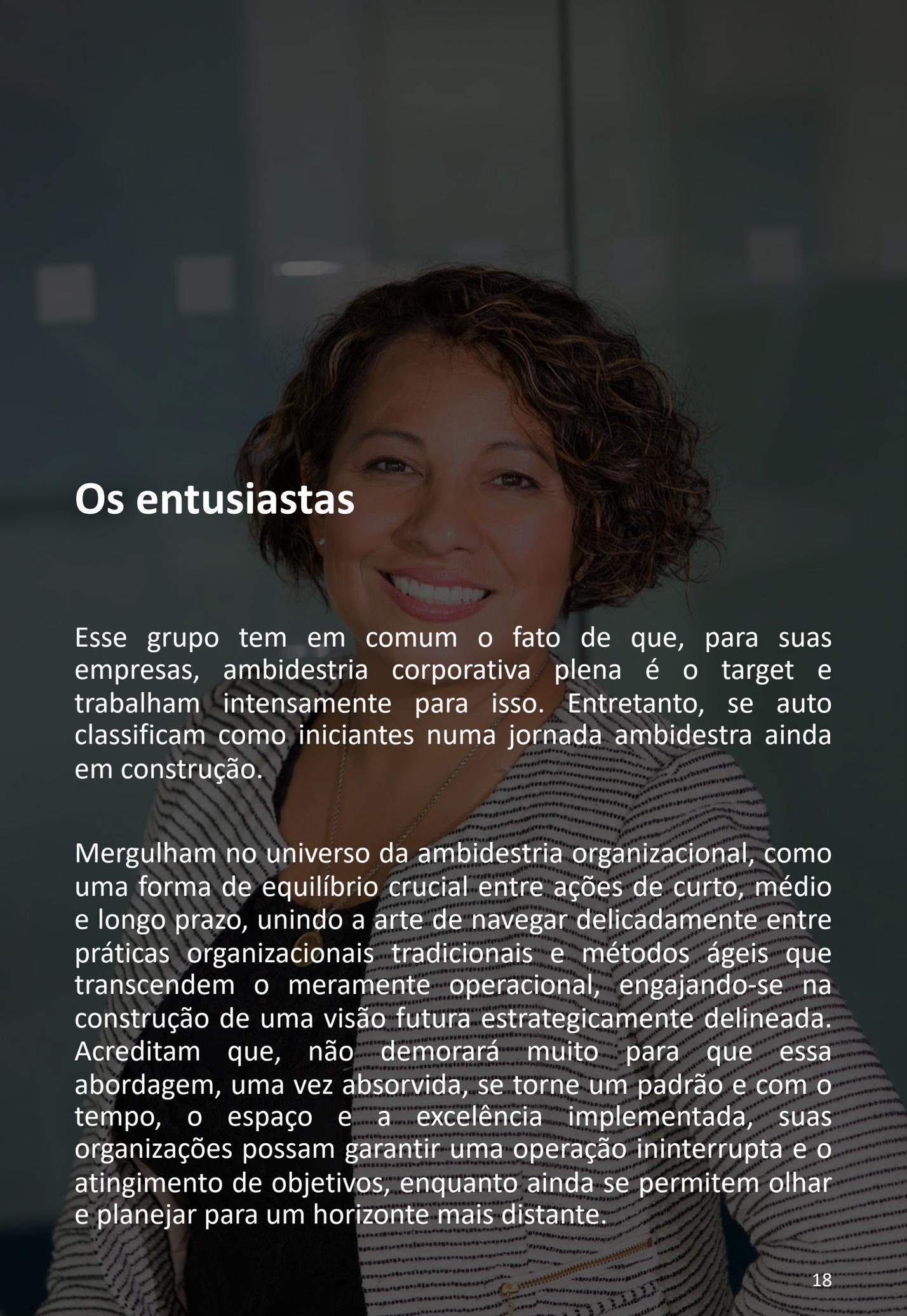
Citam alguns exemplos para tangibilizar seu raciocínio, como a gestão de projetos, que, está por toda parte e, ao longo do tempo, foi possível observar diversas metodologias surgindo. Porém, destacam que na essência, muitas delas apresentam os mesmos conceitos centrais.

Claramente se dizem bastante desconfiados em relação a essas tendências e "gurus" que se tornam populares, porque as modas vêm e vão e no final são uma repaginação do mesmo tema. Para os céticos muitos dos conceitos por trás desses jargões já são praticados diariamente nas empresas.

Em decorrência de suas extensas e longevas carreiras, viram diversas nomenclaturas e tendências surgirem. E, afirmam que, embora possam não ser *experts*, sabem que para sobreviver em ambientes corporativos dinâmicos, é preciso adaptar-se.

Na maioria dos casos, percebem que os executivos estão focados nos resultados imediatos, impulsionados muitas vezes por bônus anuais. E em muitas empresas, especialmente aquelas não dirigidas por seus fundadores, há uma tendência de priorizar o presente em detrimento do futuro. Em sua opinião olhar para o futuro, hoje é inovação, mas na grande maioria dos casos, os executivos têm um instinto de sobrevivência que fala mais alto. Então, isso que significa que se não dá o resultado hoje, o executivo não sobrevive para pensar no amanhã. E ainda, trazem a questão da motivação pelo bônus. Destacam que ninguém que comprometer o bônus de agora para uma visão de empresa daqui a dez anos, 15 anos, que com certeza o executivo sabe que não vai mais estar na empresa.

Para os céticos a realidade é que, especialmente no Brasil, muitos executivos e empresas estão focados no curto e, no máximo, no médio prazo. Os conselhos das empresas tendem a seguir essa mesma mentalidade. Sentem que há uma forte inclinação para dar excessivo peso ao presente, muitas vezes negligenciando o contexto histórico e o longo prazo. Isso pode conduzir à percepções distorcidas e à tomadas de decisão apressadas. Em essência, apresentam um evidente viés do presente pois superestimam os acontecimentos atuais e subestimam o futuro.



## Os entusiastas

Esse grupo tem em comum o fato de que, para suas empresas, ambidestria corporativa plena é o target e trabalham intensamente para isso. Entretanto, se auto classificam como iniciantes numa jornada ambidestra ainda em construção.

Mergulham no universo da ambidestria organizacional, como uma forma de equilíbrio crucial entre ações de curto, médio e longo prazo, unindo a arte de navegar delicadamente entre práticas organizacionais tradicionais e métodos ágeis que transcendem o meramente operacional, engajando-se na construção de uma visão futura estrategicamente delineada. Acreditam que, não demorará muito para que essa abordagem, uma vez absorvida, se torne um padrão e com o tempo, o espaço e a excelência implementada, suas organizações possam garantir uma operação ininterrupta e o atingimento de objetivos, enquanto ainda se permitem olhar e planejar para um horizonte mais distante.

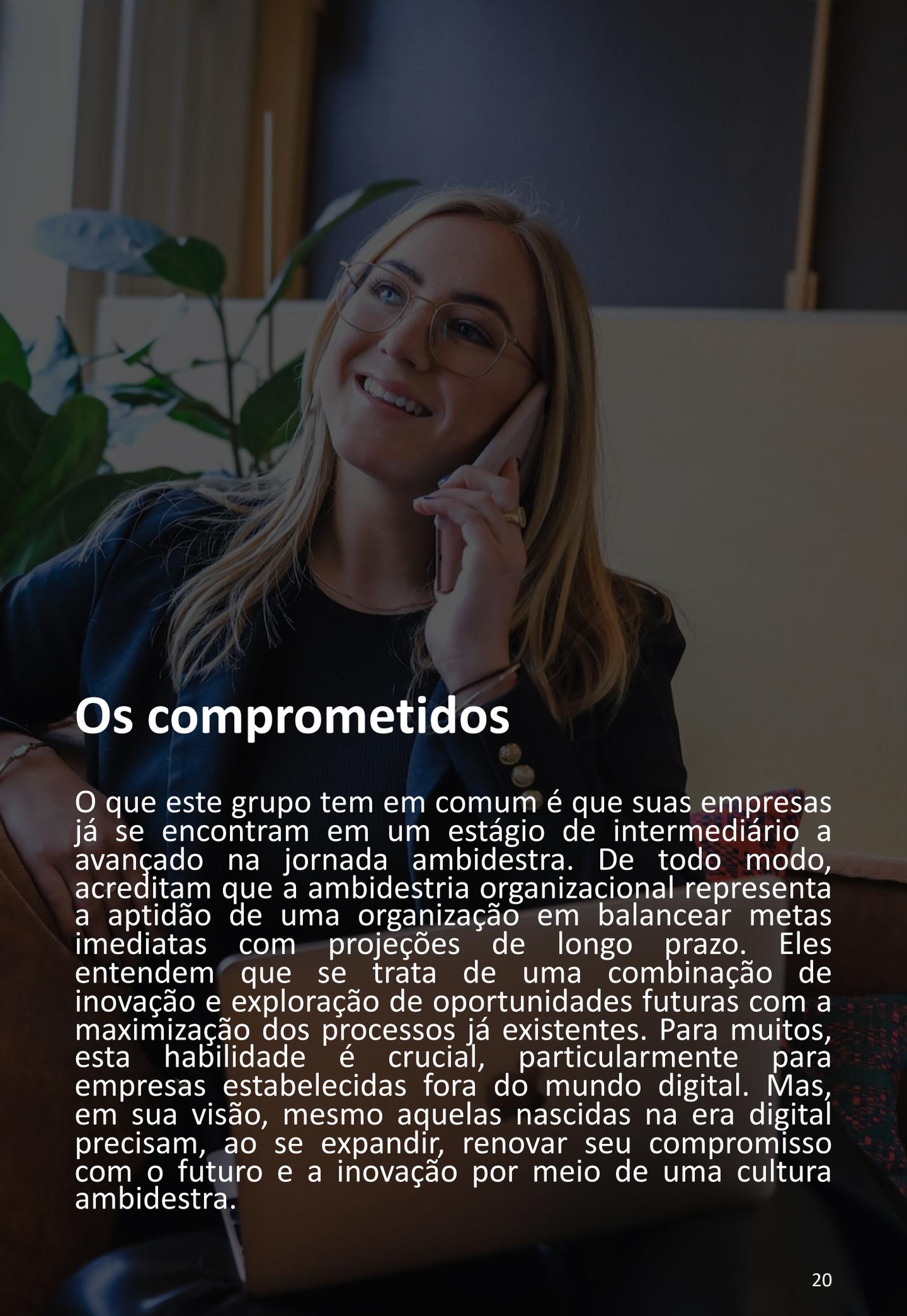
Observam que no mundo acelerado das startups, há uma ênfase intensa no presente, na entrega e na demonstração de valor para os investidores. Porém, isso pode ofuscar o olhar para o futuro. Embora as startups sejam percebidas como ágeis e inovadoras, em sua visão, muitas vezes, elas carecem da estrutura que grandes corporações possuem. Estas, com equipes dedicadas, conseguem dividir sua atenção entre objetivos de curto prazo e cenários estratégicos futuros.

Os entusiastas analisam constantemente diferentes cenários, e percebem que em ambientes com recursos limitados, o foco costuma ser intenso na viabilização do negócio. Em situações de mudanças drásticas no mercado, como avanços tecnológicos ou pandemias, a capacidade de inovar e se adaptar se torna vital.

Eles têm a compreensão de que a cultura organizacional é, sem dúvida, um elemento decisivo nessa equação. Para que a ambidestria floresça, o ambiente empresarial deve ser condutivo à inovação e adaptabilidade. Uma cultura que celebra a experimentação e a inovação tem mais chances de prosperar em um cenário ambidestro. Em contrapartida, têm consciência que a cultura rígida e avessa ao risco pode ser um obstáculo difícil de ser vencido.

Além disso, destacam a importância de estabelecer métricas e um framework, mesmo que inicialmente informais ou em estágio experimental, pois são aspectos essenciais para mensurar a eficácia e o impacto de resultados específicos, como a inovação trazida por um time, por exemplo. Mesmo que a estrutura seja adaptativa, entender a contribuição e o retorno da ambidestria, tanto em termos de cultura quanto de desempenho organizacional, é uma necessidade intransigente que pode fornecer insights valiosos.

Em suma, para os entusiastas a ambidestria organizacional é uma dança delicada entre o presente e o futuro, entre o tradicional e o ágil. E a cultura organizacional desempenha um papel crítico em definir o ritmo dessa dança.



## Os comprometidos

O que este grupo tem em comum é que suas empresas já se encontram em um estágio de intermediário a avançado na jornada ambidestra. De todo modo, acreditam que a ambidestria organizacional representa a aptidão de uma organização em balancear metas imediatas com projeções de longo prazo. Eles entendem que se trata de uma combinação de inovação e exploração de oportunidades futuras com a maximização dos processos já existentes. Para muitos, esta habilidade é crucial, particularmente para empresas estabelecidas fora do mundo digital. Mas, em sua visão, mesmo aquelas nascidas na era digital precisam, ao se expandir, renovar seu compromisso com o futuro e a inovação por meio de uma cultura ambidestra.

Os comprometidos creem que embora a inovação seja o pilar de diversas organizações, esse espírito inovador deve ser constantemente nutrido. Um dos exemplos trazidos por eles é o setor financeiro, com empresas inovadoras, como o Nubank, que trouxeram revoluções através da tecnologia. Destacam a colaboração e cooperação como processos importantes e apresentam como referência o setor de seguros em que há uma fusão interessante entre as empresas tradicionais e as startups. Cada uma com suas fortalezas, mas ambas complementares, que ao colaborarem, podem fazer surgir soluções mais potentes e inovadoras.

Contudo, se mostram atentos ao cenário brasileiro que apresenta desafios adicionais devido à instabilidade política e econômica, tornando o planejamento a longo prazo complexo. Deixam claro que o risco, por ser uma constante, tem levado empresas a adotar uma postura de "risco controlado". Para eles a abordagem ideal tem várias faces e depende de diversos aspectos, incluindo a natureza do negócio e o ambiente econômico.

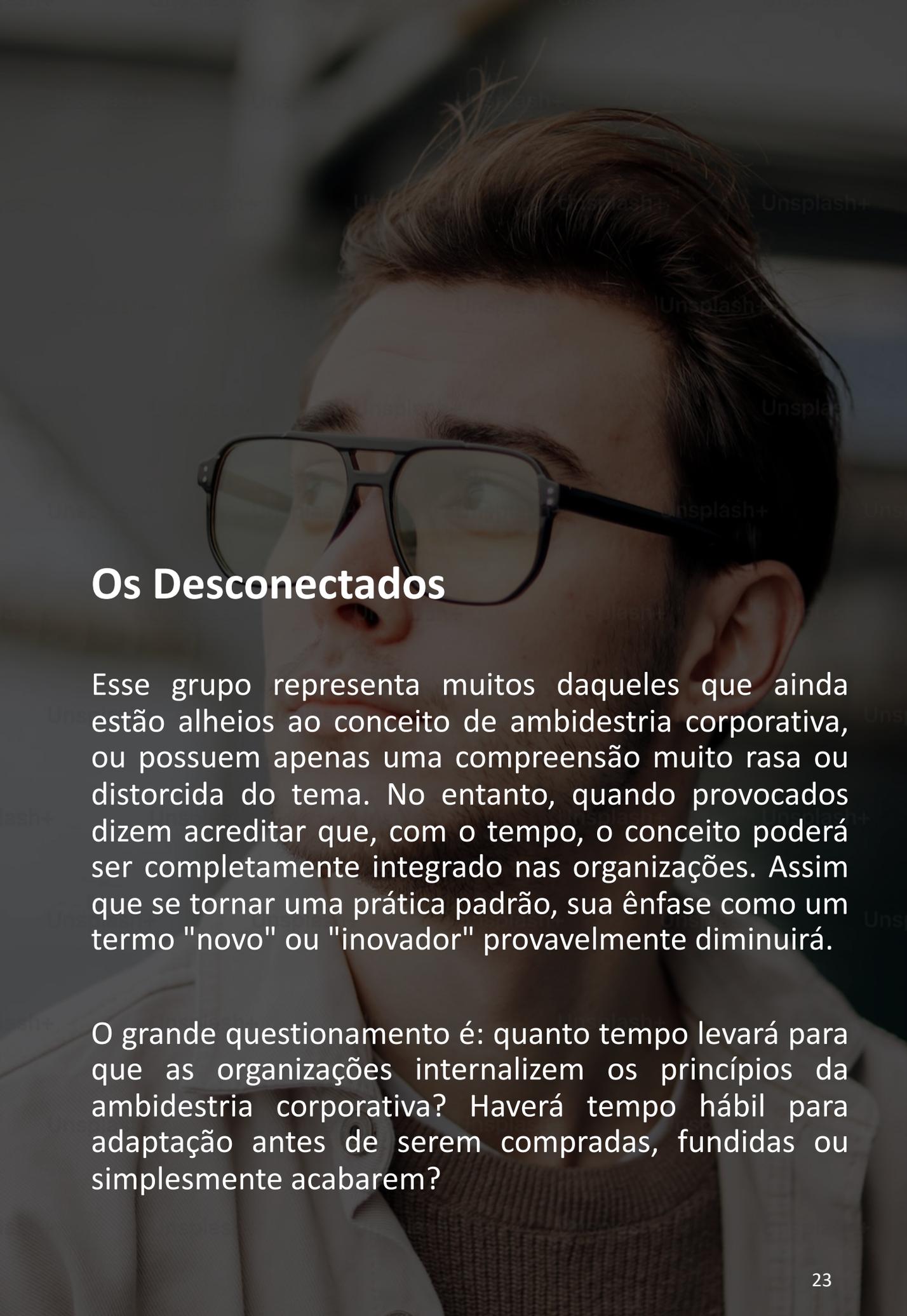
Acreditam ser vital identificar e promover comportamentos ambidestros na organização, bem como reter esses talentos, não se furtando em adaptar ferramentas já existentes para esse fim.

Para implementar com sucesso a ambidestria organizacional, entendem ser necessário traçar uma estratégia que contemple: decisões proativas, intensificar pesquisas sobre tendências, equilibrar inovação com eficiência, e personalizar abordagens conforme as necessidades da empresa. E destacam, que tais práticas exigem métricas específicas e metas coletivas, pois a interação entre departamentos e uma cultura orientada para soluções são essenciais para essa transição.

Na opinião dos comprometidos a jornada rumo à ambidestria envolve várias fases. Entretanto, destacam 3 pilares críticos em seu entendimento. A motivação e o engajamento dos colaboradores devem ser reacendidos continuamente, seguidos de uma reconfiguração da cultura organizacional em apoio à ambidestria.

E em seu olhar, para culminar a jornada da ambidestria, é imprescindível uma liderança preparada para estabelecer uma visão clara para o futuro, identificar colaboradores chave para essa visão, estabelecer metas claras e alcançáveis e gerenciar riscos de forma eficaz, aprendendo e ajustando a estratégia quando necessário.

Esse grupo entende que a ambidestria organizacional é, portanto, não apenas um ato de equilíbrio entre o agora e o depois, mas uma jornada constante de análise, adaptação e, acima de tudo, de uma abertura incessante à inovação e ao desconhecido.

A close-up, slightly blurred photograph of a man with dark hair and glasses, looking downwards and to the left. He has a thoughtful expression. The background is out of focus, showing some architectural elements. The text is overlaid on the lower half of the image.

## Os Desconectados

Esse grupo representa muitos daqueles que ainda estão alheios ao conceito de ambidestria corporativa, ou possuem apenas uma compreensão muito rasa ou distorcida do tema. No entanto, quando provocados dizem acreditar que, com o tempo, o conceito poderá ser completamente integrado nas organizações. Assim que se tornar uma prática padrão, sua ênfase como um termo "novo" ou "inovador" provavelmente diminuirá.

O grande questionamento é: quanto tempo levará para que as organizações internalizem os princípios da ambidestria corporativa? Haverá tempo hábil para adaptação antes de serem compradas, fundidas ou simplesmente acabarem?

Quando apresentados ao conceito, os desconectados compararam a ambidestria corporativa ao ato de equilibrar diversos pratos ao mesmo tempo, o que é uma analogia bastante apropriada. De fato, muitos se sentem perdidos, sem um ponto claro de partida. Para alguns deles, embora o termo possa parecer contemporâneo, a essência de trabalhar de maneira ágil e adaptável é algo que entendem já existir há muito tempo nas empresas.

Em suas experiências os desconectados evidenciam, frequentemente, se deparar com limitações de recursos e até de direcionamento estratégico, o que os obriga a constantemente reavaliar seus planejamentos. Mesmo com um planejamento bem-estruturado, mudanças externas, como flutuações de mercado ou alterações na demanda dos clientes, podem virar tudo de cabeça para baixo.

Por fim, afirmam que a cultura organizacional e o contexto econômico brasileiro apresentam desafios adicionais, como a disparidade encontrada em grandes corporações globais, entre as estruturas centrais (matrizes) e as filiais. Enquanto as centrais parecem ter estruturas mais robustas, dedicadas e amplas, além de políticas que estimulam a prática da ambidestria as filiais, incluindo as brasileiras e de outras regiões, tendem a operar de maneira mais enxuta e reativa ao *topdown*, focadas em resultados de curto prazo, sem muito espaço para exploração, já que olhar para o futuro compete à matriz. Os desconectados creditam que isso, ainda seja um reflexo das dinâmicas de um mundo globalizado e das diferentes formas de operação em diversos mercados.

*"Mesmo que você esteja no caminho certo, você  
será atropelado se apenas ficar sentado ali."*

*Will Rogers*

**THINK  
OUTSIDE  
THE BOX**



**INOVA**

AMDG

## Distinção entre Ambidestria Estrutural e Ambidestria Contextual

Quando questionados sobre o que pensavam a respeito da distinção entre ambidestria estrutural e ambidestria contextual, a maioria dos entrevistados expressou a necessidade de uma maior explanação sobre do que se tratava cada uma delas. A ambidestria estrutural se refere à capacidade de uma empresa de criar estruturas organizacionais que permitam a exploração de novas oportunidades de negócios, enquanto ainda mantém a eficiência e a estabilidade do negócio atual. Já a ambidestria contextual se refere à capacidade de uma empresa de adaptar sua estratégia e suas práticas de inovação ao contexto em que está inserida, levando em consideração fatores como cultura, mercado e concorrência.

De uma maneira geral, para a maioria dos respondentes essa distinção faz sentido por ser útil para as empresas entenderem melhor como podem equilibrar a maximização de seus negócios atuais com a exploração de novas oportunidades de negócios no futuro. E é importante para a implementação efetiva da Ambidestria Corporativa em uma empresa.

E uma minoria dos entrevistados não acredita na divisão. Para estes, o modelo estrutural pode ser caro e não trazer resultados, pois é frequentemente visto como um apêndice que briga por recursos e não consegue alcançar seus objetivos. Portanto, embora a distinção possa fazer sentido para algumas pessoas, há diferentes opiniões sobre a eficácia da ambidestria estrutural em comparação com a contextual.

No entanto, todos destacam ser importante notar que a ambidestria corporativa pode ser aplicada de várias maneiras em diferentes setores e empresas. Porém a escolha entre ambidestria estrutural e contextual depende das necessidades específicas da empresa, incluindo o negócio, a indústria, a cultura e o tamanho do desafio de cada uma.

*"A capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável."*

*Brian Tracy*



**INOVA**

AMDG

## Principais desafios em relação à Ambidestria Corporativa

Por ser uma entrevista em profundidade, o respondente pode falar com total liberdade sem ser, necessariamente, estimulado a falar sobre ponto “A” ou ponto “B” nesta questão. E é interessante notar que neste tópico há concordância total sobre as principais adversidades para adoção da ambidestria corporativa, salvo raras exceções.

Os principais desafios passam por:

- Dificuldade em equilibrar a eficiência e a eficácia em suas operações atuais, enquanto se mantém a capacidade de inovar e se adaptar às mudanças do mercado.
- Tendência das empresas na priorização e concentração no curto prazo em vez de pensar no futuro.
- Dificuldade em identificar e gerenciar riscos e lidar com a resistência à mudança.
- Dificuldade em desenvolver uma cultura organizacional que suporte a ambidestria.
- Dificuldade em encontrar pessoas qualificadas para a economia do conhecimento e dispostas a enfrentar mudanças rápidas. Times muito juniores.
- Necessidade de investimento significativo em treinamento, contratação, avaliação e desenvolvimento de habilidades.
- Preocupação excessiva com a conformidade, o controle e o monitoramento total.
- Dificuldade de executar o planejamento e garantir o engajamento das pessoas.
- Dificuldade das lideranças em desenvolver habilidades e adotar comportamentos adequados para absorver o momento atual e liderar de forma eficaz para o futuro.
- Dificuldade de empresas mais maduras e consolidadas em manter a premissa da ambidestria corporativa.
- Apego à zona de conforto e às fórmulas bem-sucedidas do passado, mas que hoje estão desconectadas do *Zeitgeist*.

## Superação dos desafios que atrapalham a adoção da Ambidestria Corporativa

É interessante notar que, neste tópico, a maioria dos entrevistados tem ideia do que é necessário para superação dos desafios. Porém, paradoxalmente, sabem que a dificuldade de execução do que deve ser feito aparece como um desafio adicional. Um dos principais tópicos trazidos envolve a importância de criar uma cultura organizacional que adote a ambidestria na busca pela criação e a melhoria no curto prazo, bem como a inovação de médio e longo prazo.

Outro ponto importante é o estabelecimento de indicadores da aplicação da ambidestria corporativa que devem incluir a distribuição do portfólio de estratégias e projetos transformacionais, o uso de habilidades e competências diversificadas na educação corporativa e a proporção de produtos e serviços lançados que estão ligados ao core business ou ao futuro.

Alguns pressupõem, também, treinar a liderança para ser ambidestra e capaz de provocar toda pirâmide organizacional a trazer ideias, para também provocar sua liderança, num estímulo de mão dupla. Todos os funcionários devem ser incentivados a pensar fora da caixa e a buscar novas oportunidades de negócios, enquanto ainda mantêm um foco na eficiência e na sustentabilidade dos negócios existentes.

Entendem ser necessário olhar para a inovação, o cliente, a criatividade e o avanço, indo além de se preocupar com a sustentabilidade dos negócios existentes. Para superar o desafio de equilibrar a exploração do core business com a geração de inovação, é importante investir em pesquisa e desenvolvimento, colaboração com startups e outras empresas inovadoras, e estar sempre atento às tendências do mercado.

Destacam a necessidade ter um mix de especialistas em diferentes áreas e, também, uma equipe multifuncional e uma estrutura organizacional adequada para garantir o sucesso da transformação.

Já para superar o desafio da conformidade, controle e monitoramento total, dizem ser importante criar um ambiente de trabalho que incentive a criatividade e a inovação, e que permita a experimentação e o aprendizado com os erros.

De qualquer forma, vale destacar que outros desafios e formas de superá-los podem variar de acordo com o contexto específico de cada empresa.

*"Para ter sucesso, sua vontade de sucesso deve ser maior do que seu medo de falhar." — Bill Cosby.*



**INOVA**

AMDG

## Responsabilidade em garantir a Ambidestria Corporativa

Aqui não há dúvida. Todos os entrevistados, sem exceção e, de maneira bastante direta e objetiva colocam a alta gestão como responsável pela ambidestria corporativa. Seja como introdutores e/ou *sponsors*. Mas pontuam que, o ônus de toda essa responsabilidade não deve recair apenas nos ombros do CEO, deve ser dividido e compartilhado com seus pares de C-level e, também do Conselho.

Ainda assim, também pontuam que o compromisso pela evolução da ambidestria corporativa deve ser compartilhado entre a liderança e todos os colaboradores da empresa. A liderança é responsável por criar uma cultura organizacional que suporte a ambidestria e estabelecer as estratégias e processos necessários para alcançar os objetivos traçados. E todos os colaboradores devem estar cientes da importância da ambidestria corporativa e trabalhar juntos para equilibrar a maximização da operação atual da organização com a inovação e a visão de futuro.

### Mapeamento de comportamentos ambidestros na empresa

De modo geral a maioria dos entrevistados não possui nada estruturado para mapear e/ou avaliar o comportamento ambidestro nos colaboradores da empresa. Dizem ser algo mais intuitivo e empírico, baseado na experiência e na observação, quer sejam metódicas ou não. Alguns pontuam que perguntas específicas em avaliações 360 podem ajudar a avaliar habilidades que consideram ser relevantes para funcionários ambidestros, mas isso não é regra, nem se aplica a todos os entrevistados. O mesmo acontece em relação a contratação de novos profissionais para sua empresa. Destacam que a área de Pessoas precisa buscar novas metodologias aplicáveis às demandas de uma organização ambidestra.

Entretanto, existem movimentos nesse sentido em algumas empresas que já iniciaram sua jornada ambidestra. Um dos participantes da pesquisa afirma que a evolução educacional, qualificação, formação, o saber e o engajamento cultural são mapeados de perto para dar indicações sobre a evolução da ambidestria nas pessoas. Também afirma que não é possível chegar rapidamente a esse nível hoje em dia.

Algumas experiências pontuais trazem o conceito de "*Cultural Fit*" para a discussão sobre ambidestria corporativa. Eles afirmam que a cultura é um dos pilares da ambidestria e que a contratação por "*Cultural Fit*" é um conceito importante que muitas empresas não consideram, mas deveriam considerar. Também mencionam que a avaliação do "*Cultural Fit*" é usada para definir quem estará no *shortlist* de candidatos a serem contratados, além de usar perguntas e respostas específicas para fazer essa avaliação.

Em outra iniciativa um dos entrevistados trouxe o uso do L.A.B.E.L como método de mapeamento. Fala sobre o L.A.B.E.L como uma ferramenta que já existia na empresa quando ele chegou. Demonstrou interesse em saber mais sobre o método e discutindo com seus colegas o que avaliavam propôs o uso mais amplo dessa ferramenta. Bem impressionado com o instrumento decidiu usá-lo em sua equipe e relata a ótima experiência que teve com a ferramenta porque oferecia uma abordagem diferente e complementar às outras ferramentas semelhantes que já usava.

O L.A.B.E.L. é um instrumento psicométrico suíço, criado por Gendre e Capel na Universidade de Lausanne na Suíça, para uso exclusivo no mundo do trabalho. Ele mapeia a personalidade e afere potencial de desempenho futuro dos profissionais, sem qualquer relação com questões e referências clínicas. É uma sigla, sendo então formada pelas iniciais do que compõem o instrumento. Assim, a ferramenta se apresenta na forma de uma lista de adjetivos (ao invés de frases como acontece com outras) com seus opostos se contrapondo e um intervalo Likert de 5 pontos entre eles.

A partir de então, criou um conceito de "agentes de transformação" que são os ambidestros da empresa, ou seja, aqueles que entendem a importância de equilibrar a maximização do *core business* com a geração de inovação. Alguns desses agentes são preparados para adotar uma postura mais empírica, de observação e de acompanhamento do comportamento de alguns colaboradores, e mapear aqueles que têm uma perspectiva de maior curiosidade, mais interesse, mais bem-informado, e principalmente menos apego e mais disposição em correr riscos.

De todo modo, todos os entrevistados concordam que seria necessário que a área de Pessoas se envolvesse mais com essas questões e pensar em implementar ferramentas novas ou adaptadas para esse mapeamento e avaliação no dia a dia do RH.

## O Impacto da Cultura Organizacional

Um dos maiores desafios para a adoção da ambidestria corporativa é a cultura organizacional existente. Grande parte das empresas têm uma cultura consolidada em conformidade e controle, focada principalmente na exploração e aumento da eficiência apoiada no seu modelo de negócio, muitas vezes o mesmo desde a sua criação. Mais acostumadas a manutenção e estabilidade de processos, a inovação nestes casos é considerada apenas no seu aspecto incremental. É preciso, portanto, que se busque uma transformação cultural nestes casos.

A liderança desempenha um papel crítico nesse processo de transformação cultural. A alta administração da empresa deve liderar o caminho, promovendo uma cultura que apoie a ambidestria corporativa. Isso implica em promover a valorização da

inovação, da experimentação e da adaptação, em vez de se apegar à estabilidade, eficiência e conformidade. Além disso, a cultura organizacional afeta a colaboração entre departamentos e a orientação para soluções, em vez de aderir rigidamente a processos estabelecidos.

Uma cultura organizacional forte e coesa alinha os colaboradores com os objetivos da empresa e apoia a ambidestria determinando a velocidade com que ela será implementada na organização, enquanto uma cultura fraca ou desalinhada dificultará a implementação, levando a conflitos internos.

Também influencia a maneira como os colaboradores lidam com mudanças e inovações. Isso pode ter um impacto significativo na capacidade da empresa de se adaptar às transformações do mercado e da tecnologia. Pode ser incorporada nas avaliações de desempenho e nas metas anuais, incentivando a colaboração entre departamentos e a disposição para experimentar novas ideias. A cultura organizacional molda o comportamento, relacionamento e colaboração dos funcionários. Uma cultura forte e positiva, de colaboração, aprendizagem e co-criação é capaz de aumentar a produtividade, engajamento e satisfação dos colaboradores.

Portanto, é imperativo que as empresas estejam atentas à sua cultura organizacional e trabalhem diligentemente para criar uma cultura forte e positiva que esteja alinhada com seus objetivos e valores, pois isso influenciará não apenas seu sucesso na ambidestria corporativa, mas também seu lugar no mercado e sua capacidade de se destacar, evoluir e garantir sua longevidade.

*“É impossível progredir sem mudança, e aqueles que não mudam suas mentes, não podem mudar nada”.*  
**George Bernard Shaw**



**INOVA**

AMDG

## Habilidades da Liderança Ambidestra

Quando questionados sobre as principais competências da liderança ambidestra houve uma lista significativa de habilidades. Algumas delas já bastante conhecidas de todos nós há algum tempo, o que pode não representar novidade para quem estiver lendo este relatório. Entretanto, vale destacá-las pois serão cada vez mais necessárias neste cenário atual de constantes mudanças, evoluções e até sobressaltos.

Assim, diante da crucial premissa de adaptação contínua e foco naquilo que realmente pode fazer a diferença para a longevidade das empresas, abaixo seguem listadas as habilidades da liderança ambidestra desejadas pelos entrevistados. A saber:

### **1. Comunicação Eficaz:**

Descrição: Capacidade de transmitir informações de maneira clara, dialogar e articular ideias com *stakeholders* distintos, bem como colaborar com diferentes setores da empresa, promovendo um entendimento mútuo e ação coordenada.

### **2. Resolução de Problemas Complexos:**

Descrição: Habilidade em identificar e estruturar soluções para dilemas complexos que emergem em variadas áreas de negócios. Em outras palavras lidar com situações nas quais as soluções já conhecidas atualmente não se aplicam.

### **3. Pensamento Estratégico:**

Descrição: Desenvolver e executar estratégias voltadas para o longo prazo, antecipando tendências, visando explorar novas oportunidades e mitigar potenciais riscos.

#### **4. Gestão de Riscos:**

Descrição: Conduzir a empresa com estabilidade, mesmo em cenários de incerteza, e promover uma abordagem antifrágil frente à resistência às mudanças.

#### **5. Engajamento e Motivação:**

Descrição: Inspirar, motivar e envolver colaboradores em prol dos objetivos organizacionais, os estimulando a pensar fora da caixa e buscar novas soluções. Deve, também, criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

#### **6. Curiosidade e Orientação para o Futuro:**

Descrição: Manter a mente aberta, ter um olhar amplo, criativo e com um apetite para explorar tendências emergentes tecnológicas e proatividade em entender as necessidades futuras da humanidade.

#### **7. Visão Combinada**

Descrição: Capacidade de manter uma visão simultânea de curto e longo prazo, equilibrando as demandas imediatas com planos futuros. Implica na habilidade de utilizar de maneira combinada visão periférica e sistêmica. Visão periférica para lidar com os cenários futuros, buscando enxergar além daquilo que está à sua frente. Visão sistêmica para identificar fatores que podem estar correlacionados aos problemas de curto prazo e que podem contribuir para uma possível solução.

#### **8. Empreendedorismo Inerente:**

Descrição: Exibir um espírito empreendedor que conduz à identificação de oportunidades de negócios e a uma tomada de decisão ágil e calculada.

*Antifrágil conceito criado por Nassim Taleb em seu livro de mesmo nome que , trata sobre como se comportar — e prosperar — em um mundo cheio de imprevistos. O conceito de antifragilidade, que é a capacidade de se fortalecer diante da adversidade, do caos e da incerteza. Uma coisa é antifrágil quando ela se beneficia das dificuldades.*

### **9. Habilidades de Gestão:**

Descrição: Conduzir equipes e gerenciar projetos com destreza, administrando tensões entre exploração de oportunidades e maximização da eficiência garantindo, assim, que os recursos sejam otimizados para que os objetivos sejam alcançados de forma eficaz.

### **10. Pensamento Criativo e Adaptabilidade:**

Descrição: Abordar desafios com um olhar inovador, gerando ideias e soluções originais. Demonstração de uma capacidade única de alterar o curso da situação e adaptar-se às oscilações do mercado e do ambiente interno da empresa.

### **11. Influência e Empatia:**

Descrição: Possuir um nível de balanceamento de *soft skills*, preservando a capacidade de se conectar com a equipe, influenciar positivamente e ensinar com paciência.

### **12. Conhecimento do Negócio e Desenvolvimento Multidisciplinar:**

Descrição: Entendimento das necessidades específicas de diferentes áreas de sua empresa e dos desafios contemporâneos inerentes ao seu negócio. Investir em competências diversificadas que combinem habilidades técnicas e interpessoais (*soft skills*) mantendo o equilíbrio entre ambas, para uma atuação sólida e empática.

### **13. Habilidade Analítica e Tomada de Decisão:**

Descrição: Utilizar dados e informações de forma prospectiva para tomar decisões informadas e conduzir a empresa através de um desempenho otimizado quer seja para o hoje, bem como para o amanhã.

## Habilidades relacionadas a Ambidestria mais valorizadas na contratação de um líder

Quando provocados para elencar, dentre as competências anteriores, as 3 mais valorizadas na contratação de um líder, os entrevistados procuraram destacar aquelas que refletem sua visão sobre as habilidades e atitudes que lhes permitirão continuar inovando, crescendo e entregando resultados excepcionais para, assim, garantir a longevidade de suas empresas.

Vale enfatizar que, os entrevistados têm consciência que todas as competências são importantes, porém o objetivo desta questão foi priorizar aquelas que, neste momento, precisam ser destacadas para o sucesso contínuo de suas empresas.

Portanto as mais citadas foram:

- Curiosidade e Orientação para o Futuro
- Influência e Empatia
- Pensamento Criativo e Adaptabilidade
- Gestão de Riscos

Em síntese trata-se daquele líder que toma todas as medidas defensivas corretas, ao mesmo tempo que se inclina para a volatilidade, utilizando-a como um estímulo para mobilizar ações em direção a novas possibilidades. Esse tipo de líder tem sido demandado pelo cenário atual. A resposta para isso vem do fato de que este cenário tem estimulado uma mentalidade audaz nesse tipo desejado de líder, levando-os a revitalizar partes da sua capacidade estratégica que, anteriormente, poderiam estar em repouso. São líderes que estão jogando tanto no ataque quanto na defesa, moldando comportamentos de confiabilidade, pressionando e desafiando a alocação de recursos e estando abertos a insights de todas as partes da organização e de fora.

**Nota:**

Na Fase1 qualitativa foi possível compreender, tanto o entendimento quanto as principais questões sobre a realidade da Ambidestria Corporativa a partir da perspectiva dos líderes das principais corporações, dos mais variados setores em território brasileiro.

A Fase2 quantitativa, a próxima a ser detalhada, trará uma visão mais completa para dimensionar o grau de conhecimento e familiaridade dos participantes em relação à Ambidestria Corporativa, bem como sua percepção de que forma o tema está presente na realidade de suas empresas.

Ao final da apresentação dos resultados da fase quantitativa serão apresentados os principais insights, oferecendo uma compreensão mais holística do assunto.

**Transição da Apresentação de Resultados**

# Resultados

## Fase 2

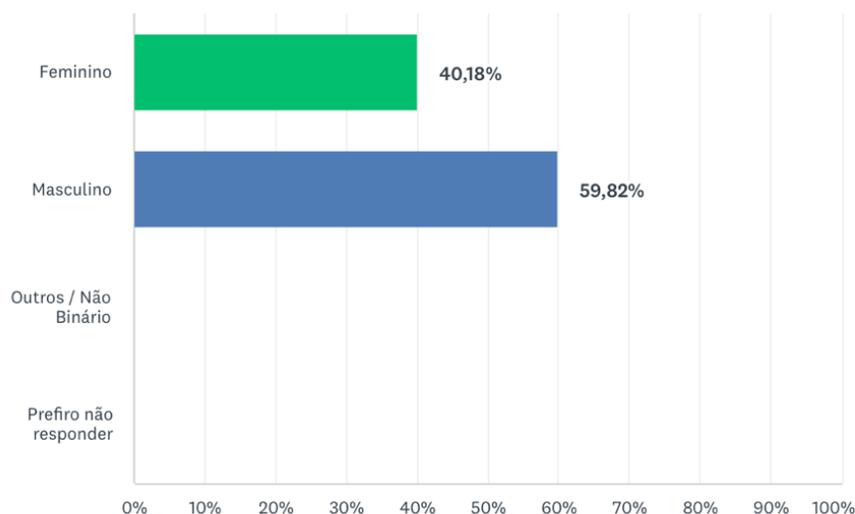
### Resultados

#### Dados demográficos dos respondentes:

Quanto ao gênero dos participantes, nota-se uma dominância masculina com 59,82% dos respondentes e 40,18% de mulheres, conforme gráfico 1.

(Gráfico 1) - Com qual gênero você se identifica?

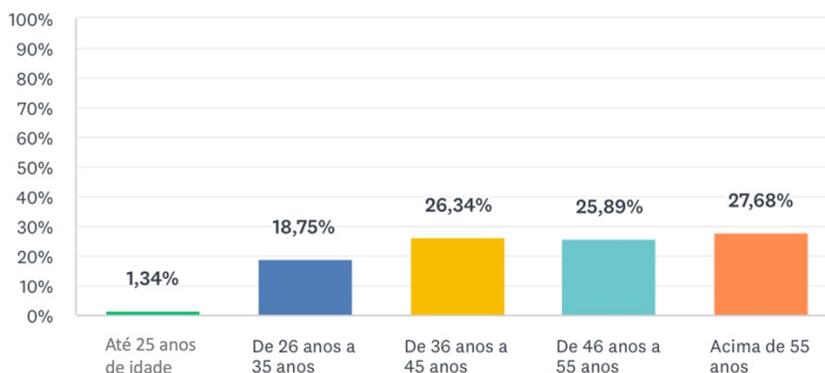
Respondentes: 250



Já em relação a faixa etária dos participantes, há uma diversidade geracional bastante equilibrada, apresentando predominância entre a faixa de 36 e 55 anos com 52,23% como pode ser visto no gráfico 2.

## (Gráfico 2) - Qual é a sua Idade?

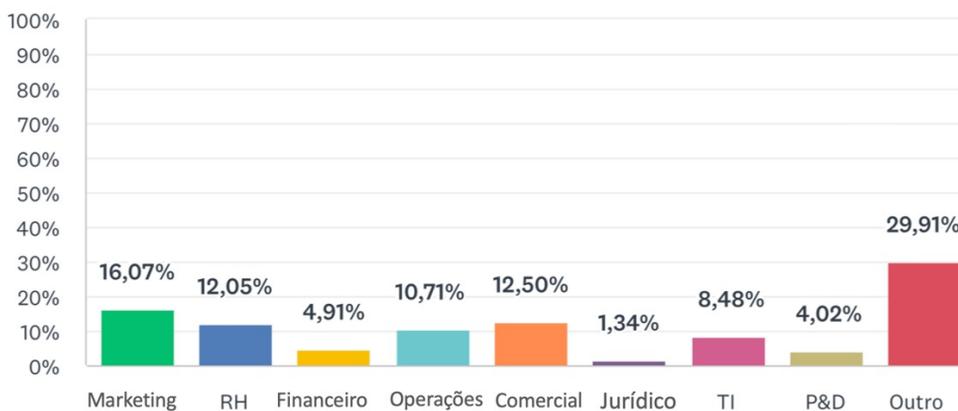
Respondentes: 250



Em relação sobre qual área trabalhavam há uma distribuição bastante pulverizada de áreas como ilustrado no gráfico 3.

## (Gráfico 3) - Em qual área você trabalha?

Respondentes: 250

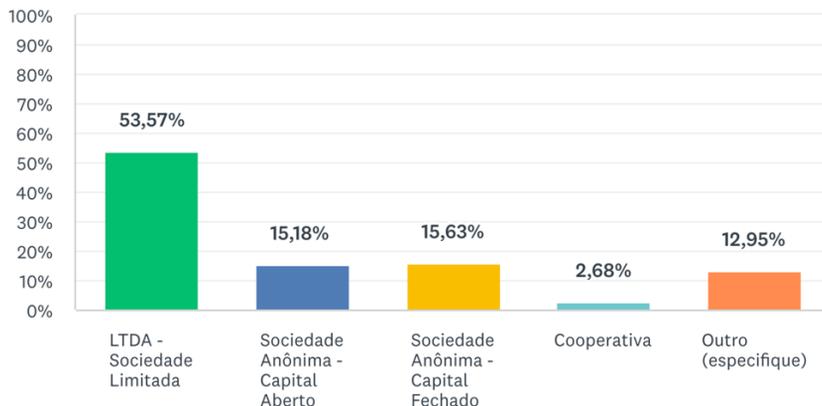


Entretanto, o tópico OUTROS concentra 29,91% das respostas e, quando aberto é possível notar uma dispersão significativa de respostas. Porém, mesmo que concentradas, algumas áreas se destacam, como C-level e Conselho, Inovação, Governança, Cultura e Diversidade.

Em relação à composição societária das empresas em que os participantes trabalham há destaque para as que são de Sociedade Ltda. com 53,57% das respostas como mostra o gráfico 4

(Gráfico 4) - Qual é a composição societária da empresa que você trabalha?

Respondentes: 250

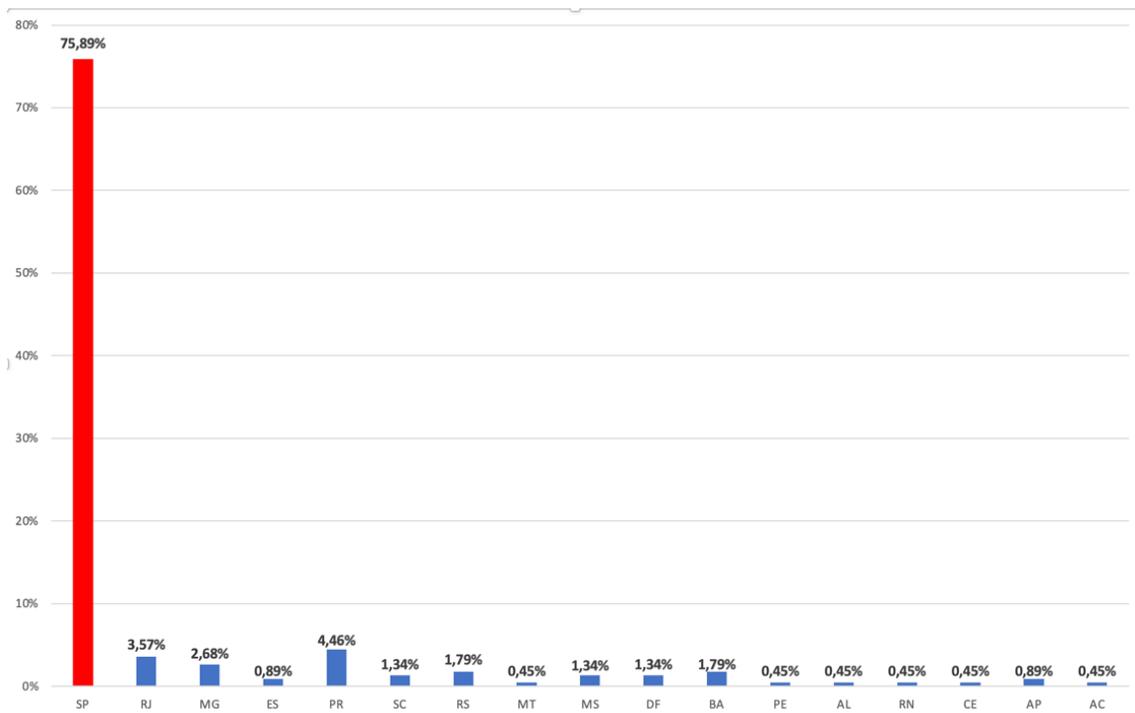


Dentro do tópico OUTRO, que representa 12,95% das respostas temos Associações, ONGs, estatais e empresas públicas.

A região sudeste concentra 83,04% das empresas onde os respondentes trabalham. O estado de São Paulo responde sozinho por 75,89% da concentração das empresas no território brasileiro. Na sequência vem o Paraná com 4,46% e depois o Rio de Janeiro com 3,57%, como pode ser visto no gráfico 5.

(Gráfico 5) - Em qual estado brasileiro fica a empresa onde você trabalha?

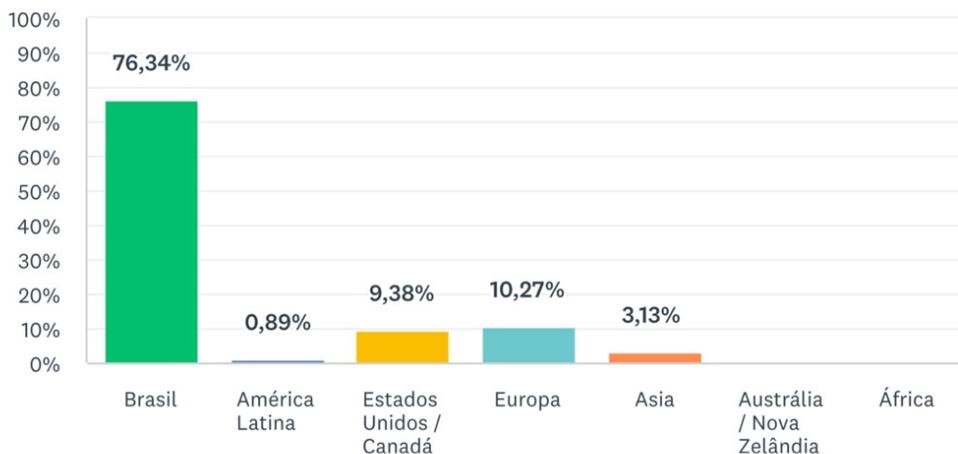
Respondentes: 250



Sobre a localização da matriz da empresa em que trabalham 76,34% ficam no Brasil, seguida por 10,27% na Europa e 9,38% nos E.U.A e Canadá. Apenas 3,13% respondem para matrizes na Ásia e uma parcela mínima de participantes 0,89% na América Latina. Vide gráfico 6

(Gráfico 6) - Onde fica a matriz da empresa para qual você trabalha?

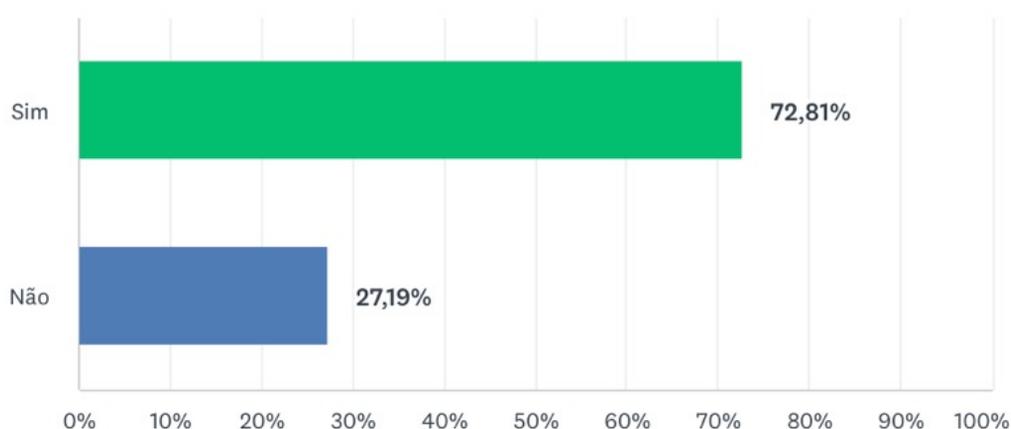
Respondentes: 250



Quando os respondentes foram questionados sobre já ter ouvido falar sobre ambidestria corporativa 72,81% afirmaram já ter ouvido falar sobre o assunto como visto no gráfico 7.

(Gráfico 7) - Você conhece ou já ouviu falar em ambidestria corporativa?

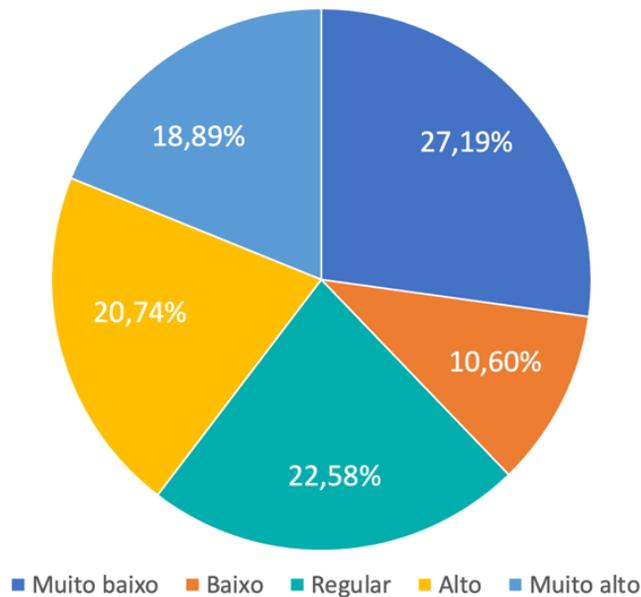
Respondentes: 250



No entanto, ao serem indagados sobre seu grau de familiaridade com o conceito de ambidestria corporativa/organizacional, em uma escala de 1 a 5 (onde 1 é "muito baixo" e 5 é "muito alto"), 37,79% dos participantes classificaram-se entre "baixo" e "muito baixo".

A média ponderada é de 2,9, o que sugere um conhecimento limitado sobre o tema e possíveis impactos para sua empresa, conforme ilustrado no Gráfico 8.

(Gráfico 8) - Se sim como você classificaria o quanto está familiarizado(a) com o conceito de ambidestria corporativa / organizacional.  
Respondentes: 182



Após uma análise aprofundada dos dados relativos ao gênero e à familiaridade com o termo "ambidestria corporativa", foi observado que 64,77% das mulheres estão cientes do conceito, enquanto 35,23% desconhecem. Em contraste, a porcentagem de homens familiarizados com o termo é de 78,29%, enquanto 21,71% afirmam não ter conhecimento do mesmo.

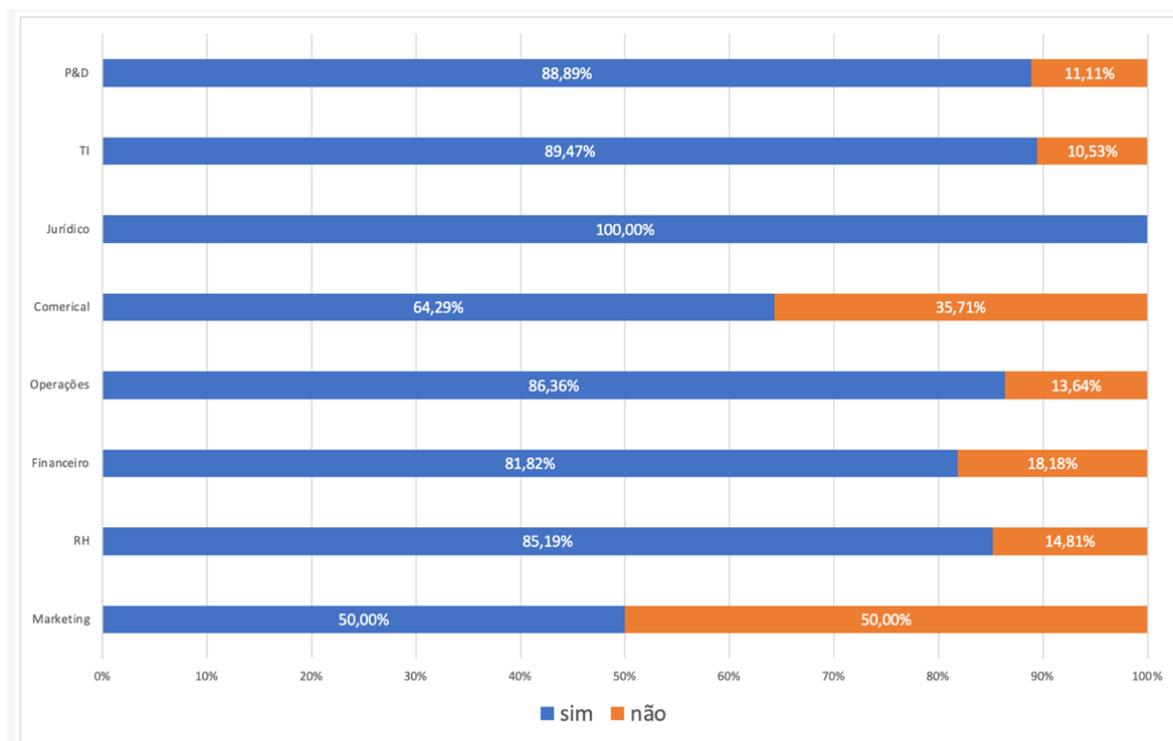
Além disso, ao avaliar a relação entre o campo profissional e a compreensão sobre "ambidestria corporativa", identificou-se que, internamente às áreas, Marketing e Comercial se destacam como ponto de atenção. Na área de Marketing, a distribuição de conhecimento é equilibrada, com 50% dos profissionais informados sobre o termo e 50% não. Já na área Comercial, 64,29% têm conhecimento contra 35,71% que desconhecem.

É importante enfatizar que essas áreas desempenham papéis cruciais como elos entre a empresa e seus clientes / consumidores, atuando como termômetros significativos na identificação da movimentação de tendências e de comportamento do mercado. Esses insights sugerem que tais áreas podem estar sob pressões imediatistas e de curto prazo, focando mais na resolução de desafios iminentes do que na busca proativa por novas oportunidades.

Esses números chamam a atenção, embora não devam ser generalizados, pois há uma participação em bases departamentais muito diferentes e desiguais na representatividade numérica. Vide gráfico 9.

(Gráfico 9) – Cruzamento de dados sobre área profissional x familiaridade com Ambidestria Corporativa.

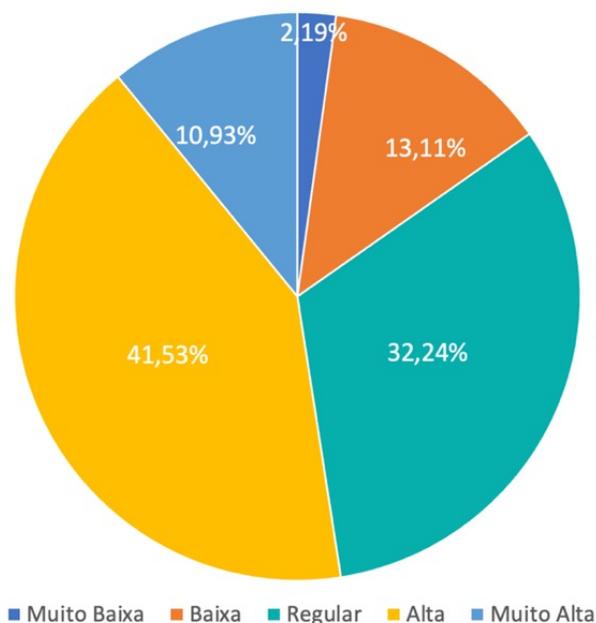
Respondentes: 250



Quando questionados sobre como classificariam, numa escala de 1 a 5 (onde 1 é "muito baixa" e 5 é "muito alta"), a capacidade da organização em que trabalham em explorar novas e futuras oportunidades a média ponderada foi 3,5. Isso porque a combinação entre “baixa” e “muito baixa” representa 15,3% em contraponto a “alta” e “muito alta” que somam 52,46% indicando que suas empresas têm direcionado recursos para exploração. No gráfico 10 é possível acompanhar a distribuição das respostas.

(Gráfico 10) – De um modo geral como você classificaria a capacidade da organização em que você trabalha de explorar novas e futuras oportunidades para seu negócio?

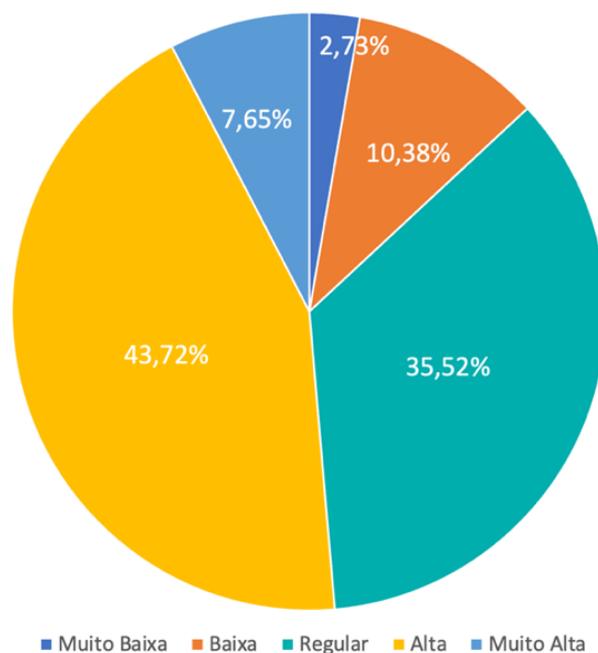
Respondentes: 250



Já quando questionados sobre como classificariam, numa escala de 1 a 5 (onde 1 é "muito baixa" e 5 é "muito alta") a capacidade da organização em que trabalham em explorar melhor recursos, produtos e soluções nos negócios já trabalhados por ela, a média ponderada foi 3,4. Como os resultados são bastante próximos pode dar-se a entender que existe um equilíbrio entre a exploração e a maximização. No gráfico 11 é possível acompanhar a distribuição das respostas.

(Gráfico 11) – De um modo geral como você classificaria a capacidade da organização em você trabalha em explorar melhor recursos, produtos e soluções nos negócios já trabalhados por ela?

Respondentes: 250

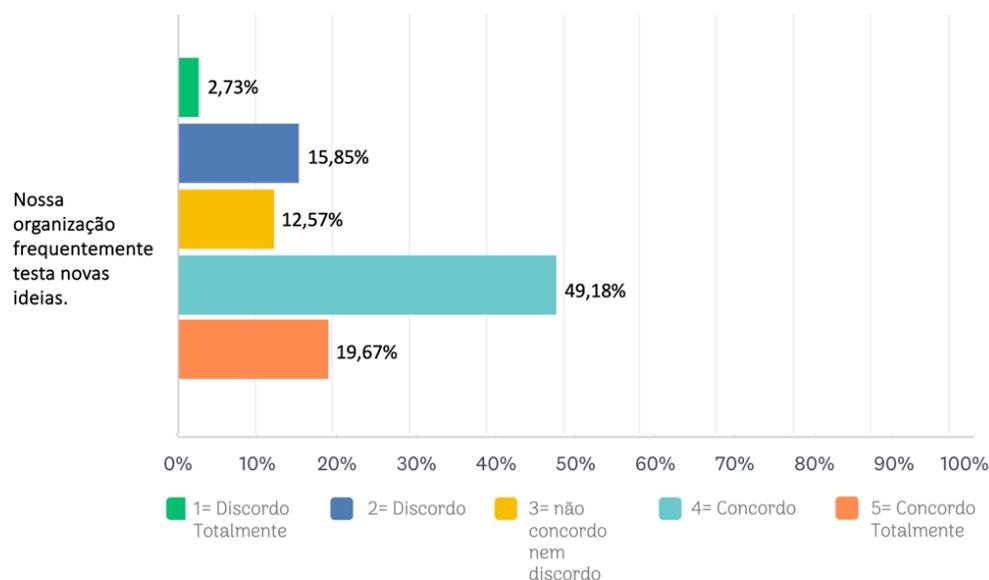


Os próximos gráficos são referentes às questões relacionadas a como os respondentes classificam, em uma escala de concordância (sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente), a exploração de oportunidades futuras, inovação, flexibilidade, adaptabilidade, bem como, a maximização da eficiência operacional já existentes no negócio atual da empresa em que trabalham. A partir destes resultados será possível confrontar os dados dos gráficos anteriores no tópico *Insights*.

No gráfico 13 é possível observar que, de acordo com a percepção de 68,85% dos respondentes, suas organizações frequentemente testam novas ideias.

(Gráfico 13) – Nossa organização frequentemente testa novas ideias.

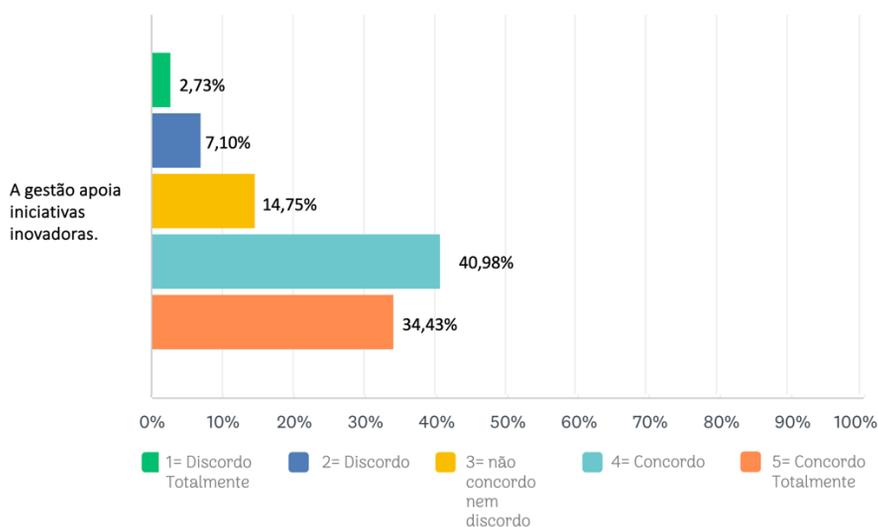
Respondentes: 250



Sobre o apoio às iniciativas inovadoras dentro das organizações em que atuam, destaca-se um índice de concordância de 75,41% de acordo com os respondentes. Como pode ser visto no gráfico 14.

(Gráfico 14) – A gestão apoia iniciativas inovadoras.

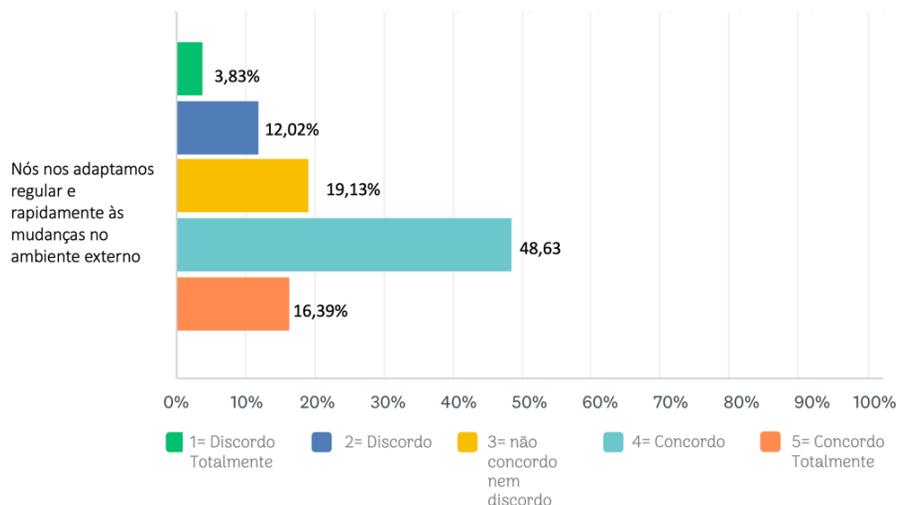
Respondentes: 250



Quanto a capacidade de adaptação de suas empresas às mudanças apresentadas pelo mercado, embora haja um alto índice de concordância, a indicação de 34,98% entre indecisão e discordância sobre a capacidade de responder às transições do ambiente externo chama atenção. Vide gráfico 15

(Gráfico 15) – Nós nos adaptamos regular e rapidamente às mudanças no ambiente externo.

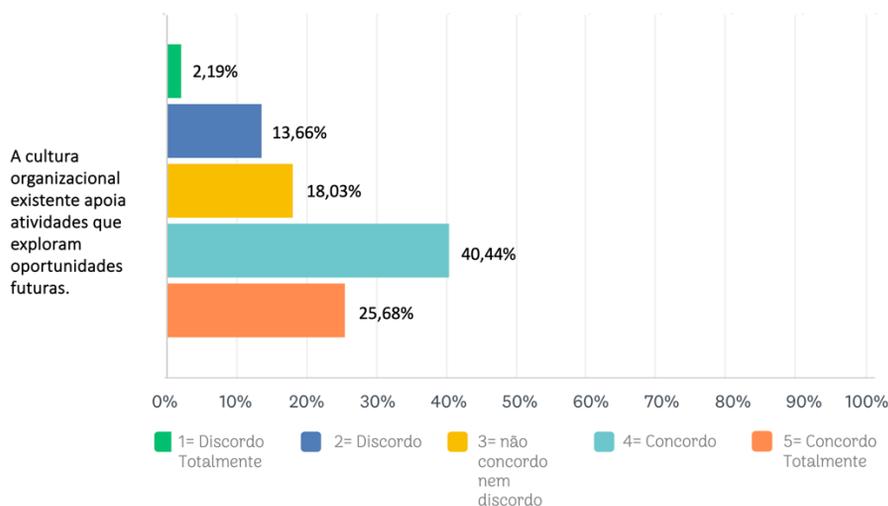
Respondentes: 250



De forma bastante enfática 66,12% apresentaram altos níveis de concordância sobre a existência de uma cultura organizacional de apoio à exploração de oportunidades futuras, como ilustra o gráfico 16.

(Gráfico 16) – A cultura organizacional existente apoia atividades que exploram oportunidades futuras.

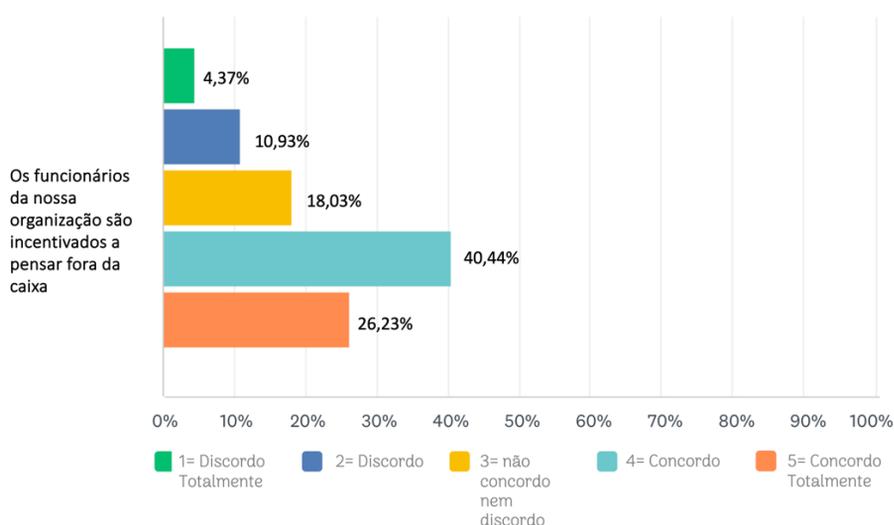
Respondentes: 250



Entretanto é possível observar, no gráfico 17, que 33,69% apresentaram níveis entre indecisão e discordância sobre os colaboradores de suas organizações serem incentivados a pensar fora da caixa, mesmo com os índices de concordância sendo altos.

(Gráfico 17) – Os funcionários da nossa organização são incentivados a pensar fora da caixa.

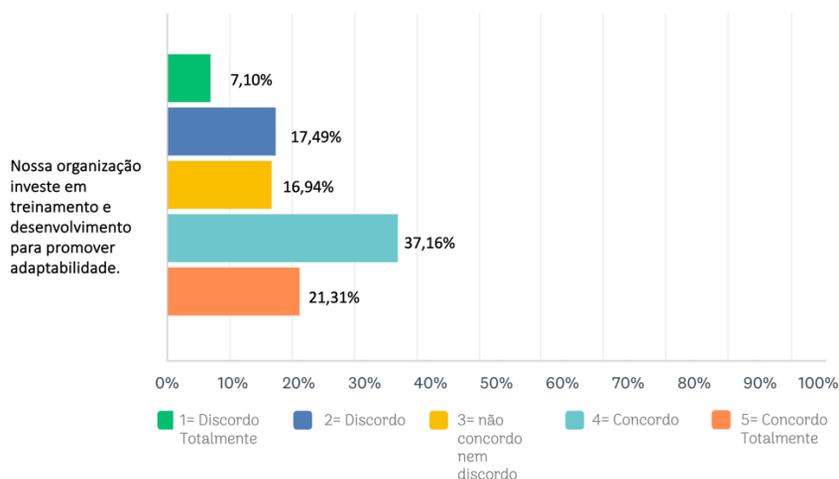
Respondentes: 250



Em relação ao investimento que as organizações fazem para treinar, desenvolver e promover adaptabilidade de seu time, no gráfico 18 é possível observar que os níveis entre indecisão e discordância ficam em 41,53%. O que chama a atenção dada a resposta anterior sobre uma cultura organizacional apoiadora de ideias inovadoras.

(Gráfico 18) – Nossa organização investe em treinamento e desenvolvimento para promover adaptabilidade.

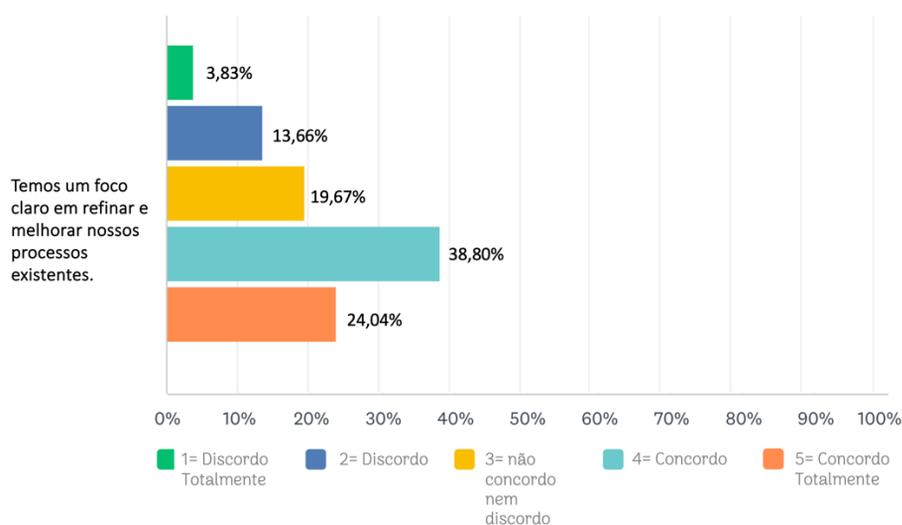
Respondentes: 250



Sobre ter um foco claro para refinar e melhorar os processos já existentes em suas empresas a soma entre indecisão e discordância fica em 37,16% como é ilustrado no gráfico 19.

(Gráfico 19) – Temos um foco claro em refinar e melhorar nossos processos existentes.

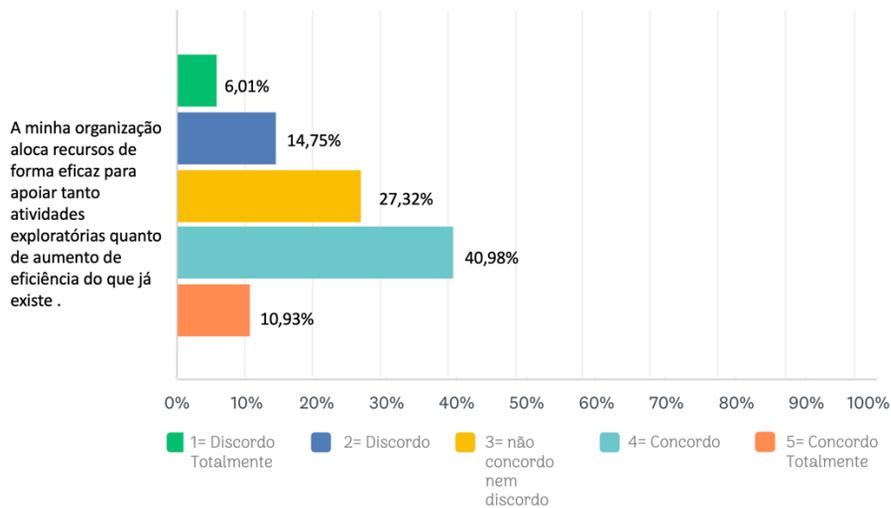
Respondentes: 250



Em relação a alocação eficaz de recursos para apoio às atividades exploratórias e aumento de eficiência no que já existe, há um indicativo de falta de clareza o que pode justificar o alto índice entre indecisão e discordância na casa de 48,08%, como pode ser conferido no gráfico 20.

(Gráfico 20) – A minha organização aloca recursos de forma eficaz para apoiar tanto atividades exploratórias quanto de aumento de eficiência do que já existe.

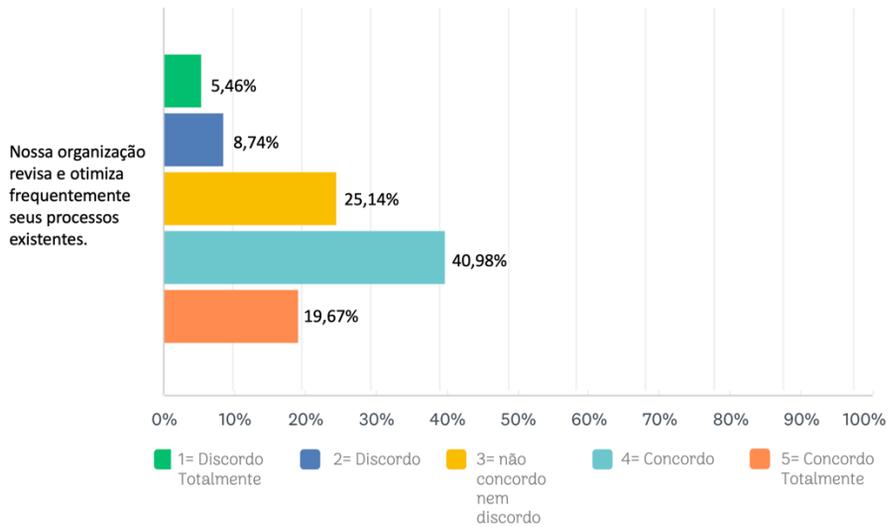
Respondentes: 250



Quando questionados sobre como suas organizações revisam e otimizam seus processos já existentes, há um equilíbrio nas respostas com predominância de concordância e total concordância com 60,65%, conforme representado no gráfico 21.

(Gráfico 21) – Nossa organização revisa e otimiza frequentemente seus processos existentes.

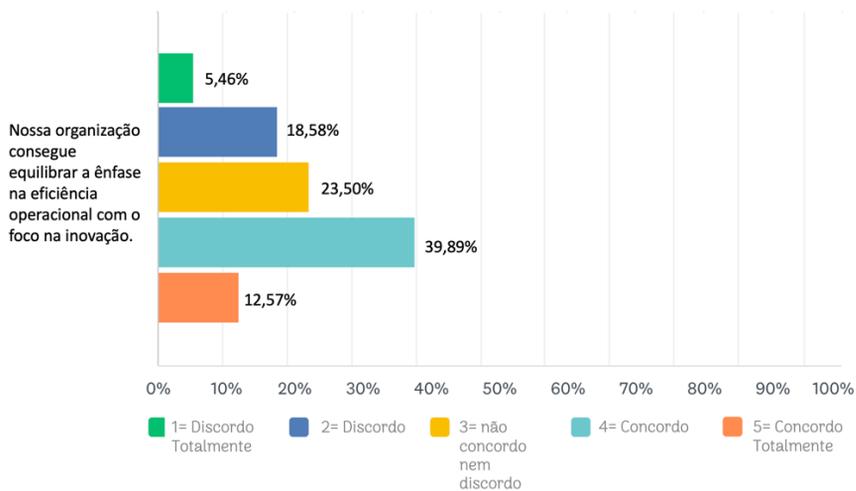
Respondentes: 250



Já no gráfico 22 é possível observar que quando indagados sobre a capacidade de suas empresas equilibrarem a eficiência operacional com foco na inovação as respostas apontam para 47,54% entre indecisão e discordância.

(Gráfico 22) – Nossa organização consegue equilibrar a ênfase na eficiência operacional com o foco na inovação.

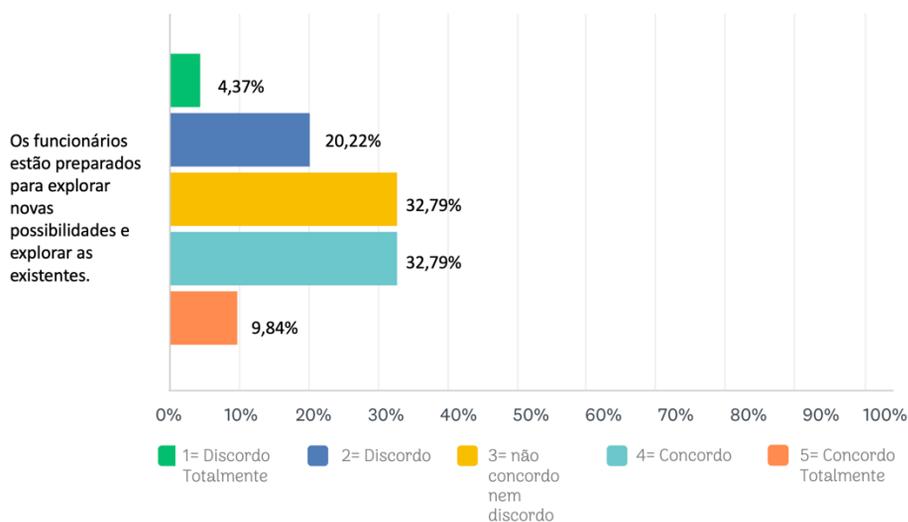
Respondentes: 250



No gráfico 23 fica claro como os respondentes percebem o quanto os colaboradores de sua organização estão preparados para explorar as novas possibilidades, bem como a exploração daquelas já existentes. Novamente o que chama a atenção é o alto índice entre indecisão e discordância, cuja soma bateu a casa dos 57,38%.

(Gráfico 23) – Os funcionários estão preparados para explorar novas possibilidades e explorar as existentes.

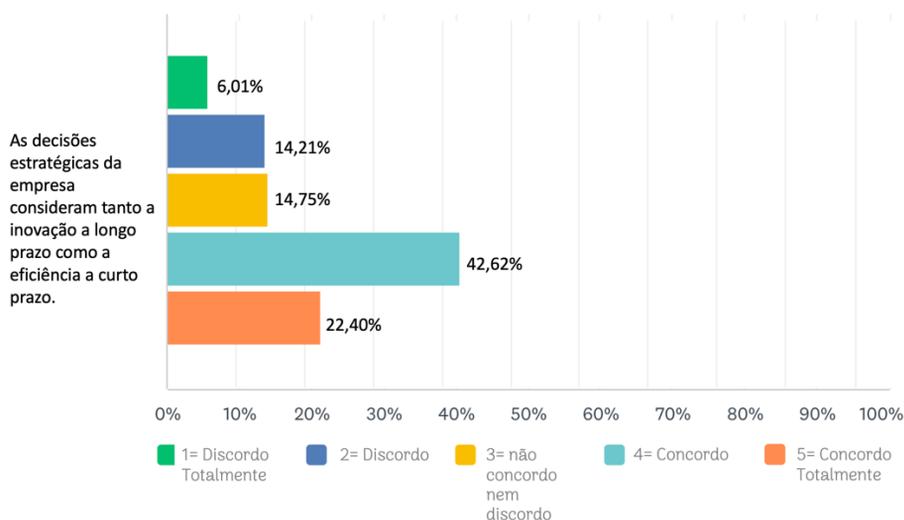
Respondentes: 250



Pelo que pode ser visto no gráfico 24 os respondentes, numa somatória de 65,02% entre concordância e alta concordância, entendem que as decisões estratégicas de suas empresas consideram tanto a inovação a longo prazo como a eficiência a curto prazo.

(Gráfico 24) – As decisões estratégicas da empresa consideram tanto a inovação a longo prazo como a eficiência a curto prazo.

Respondentes: 250

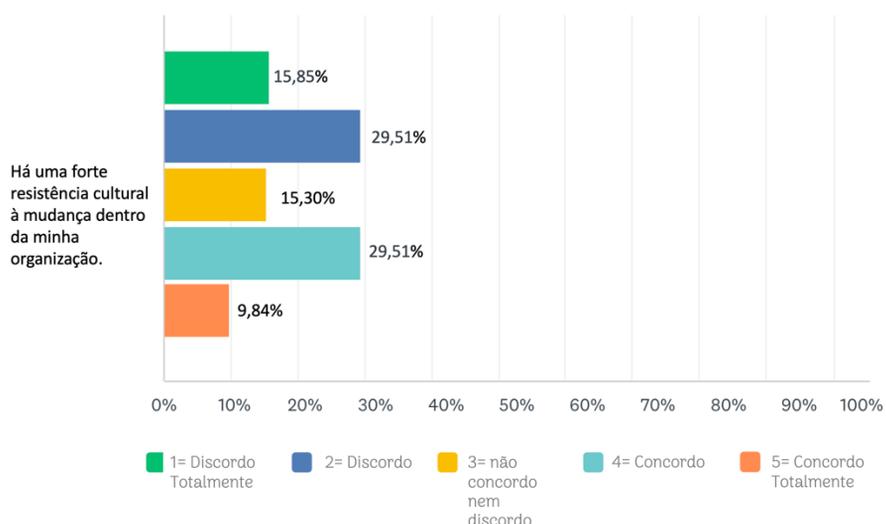


No gráfico 25 pode ser visto que existe um ponto que chama a atenção pela desconexão de respostas com a questão sobre Cultura Organizacional (ilustrada no gráfico 16).

54,65% dos respondentes apresentam alto índices de indecisão e concordância sobre haver uma forte resistência à mudança dentro de sua organização.

(Gráfico 25) – Há uma forte resistência cultural à mudança dentro da minha organização.

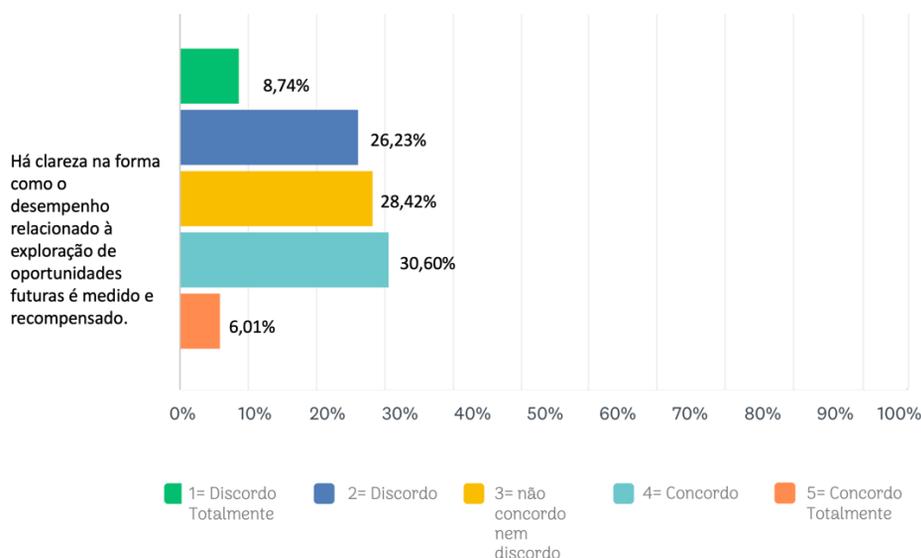
Respondentes: 250



Já em relação a haver clareza na mensuração e recompensa sobre a exploração de oportunidades futuras as respostas se mostram bastante equilibradas, com níveis de concordância, indecisão e discordância muito próximos, como ilustra o gráfico 26

(Gráfico 26) – Há clareza na forma como o desempenho relacionado à exploração de oportunidades futuras é medido e recompensado.

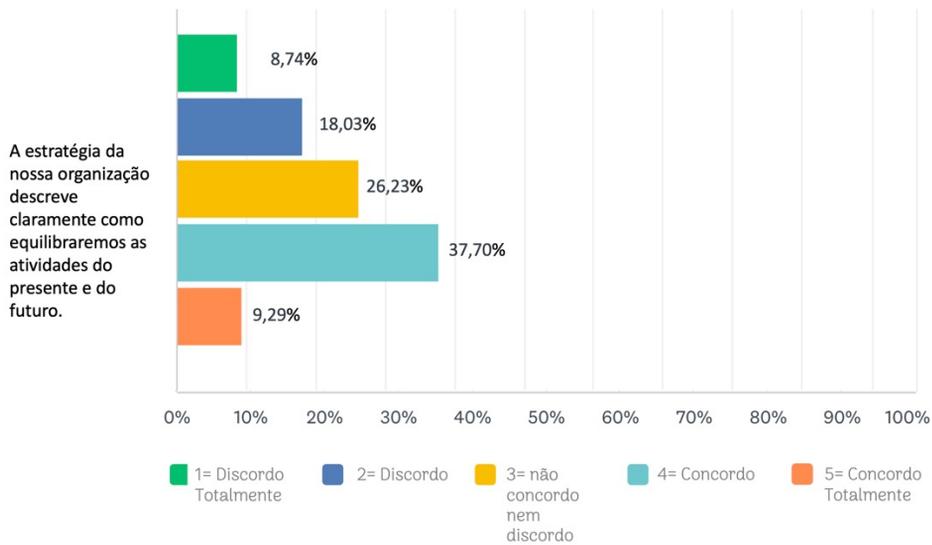
Respondentes: 250



No gráfico 27 é possível constatar que, quando se trata da clareza com que sua organização equilibra as atividades do presente e do futuro, o entendimento dos respondentes concentra 53% entre indecisão e concordância.

(Gráfico 27) – A estratégia da nossa organização descreve claramente como equilibraremos as atividades do presente e do futuro.

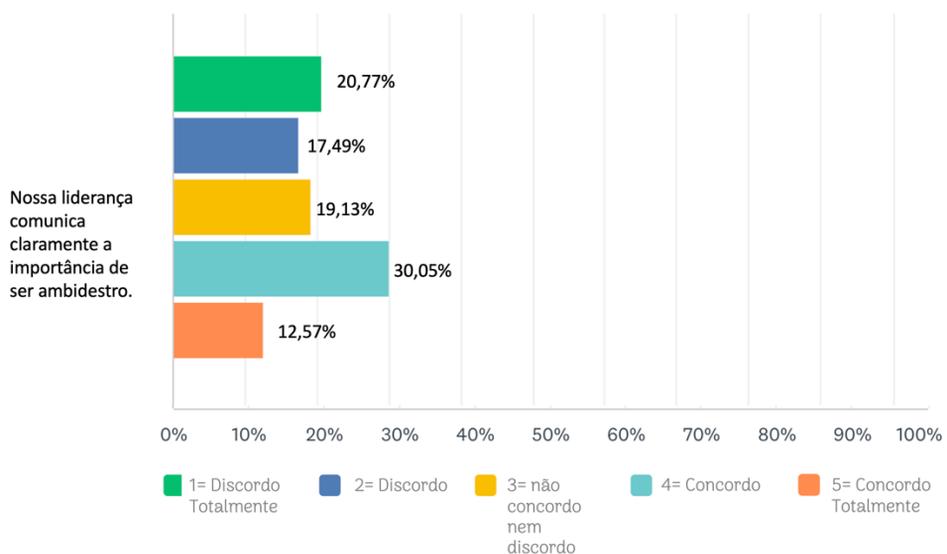
Respondentes: 250



Perguntados sobre a capacidade de suas lideranças comunicarem claramente a importância de ser ambidestro, as respostas de 38,26% dos participantes se concentram entre alta discordância e discordância como pode ser visto no gráfico 28.

(Gráfico 28) – Nossa liderança comunica claramente a importância de ser ambidestro.

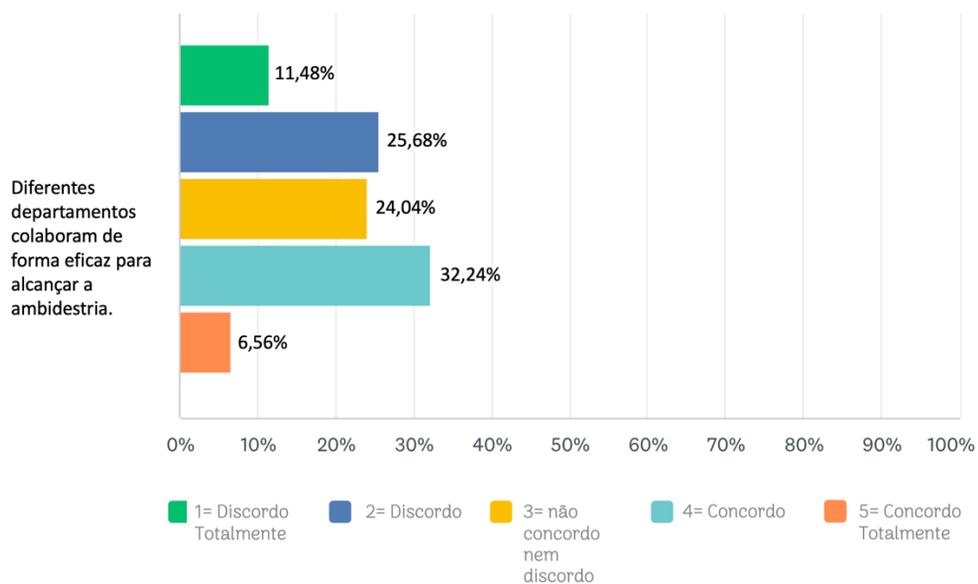
Respondentes: 250



E finalmente, quando indagados sobre haver colaboração eficaz entre diferentes departamentos para alcançar a ambidestria corporativa, as respostas se apresentam bastante equilibradas, não havendo nenhum ponto que salte aos olhos. Vide gráfico 29.

(Gráfico 29) – Diferentes departamentos colaboram de forma eficaz para alcançar a ambidestria.

Respondentes: 250



# Principais Insights

Os dados obtidos neste estudo, como apresentados nos resultados da Fase 1 e Fase 2, oferecem *insights* significativos sobre a realidade brasileira, a respeito da Ambidestria Corporativa. De modo geral é possível afirmar que existe **uma familiaridade mediana com o termo e, de forma relativamente superficial o entendimento** de sua aplicação e resultados. Isso fica claro a partir do mapeamento dos 5 perfis:

Os **Aspirantes** são gestores que buscam ambidestria, mas demandam uma metodologia clara ou ***framework* que oriente a prática**. Para eles, sem uma estrutura clara capaz de implementar e medir a ambidestria, muitas empresas se perdem em meio a metas imediatas, deixando de lado a visão de longo prazo e, conseqüentemente a longevidade da organização.

Os **Céticos** são profissionais experientes que **enxergam jargões corporativos como modas passageiras**, muitas vezes repaginações de conceitos antigos. Com carreiras longevas, já presenciaram diversas tendências e entendem a necessidade de adaptação em ambientes corporativos, mas são mais resistentes a adoção de metodologias tidas como “novas”.

Os **Entusiastas** buscam **ambidestria corporativa como equilíbrio entre práticas tradicionais e métodos ágeis**, visando objetivos imediatos e estratégias futuras. Reconhecem a agilidade das startups, mas valorizam a estrutura das grandes corporações. Métricas e *frameworks* são fundamentais pois ajudam a mensurar impactos e eficácia. Para eles, a ambidestria é uma dança entre o presente e o futuro, influenciada pela cultura organizacional.

# Principais Insights

Os **comprometidos** já encontram suas empresas em um estágio de intermediário a avançado na jornada ambidestra. Acreditam ser vital identificar e promover comportamentos ambidestros na organização. Entendem ser necessário traçar estratégias que contemplem: decisões proativas, intensificar pesquisas sobre tendências, equilibrar inovação com eficiência, e personalizar abordagens conforme as necessidades da empresa. Destacam, que tais práticas **exigem métricas específicas e metas coletivas**. Possuem uma abertura incessante ao novo e ao desconhecido.

Os **desconectados** são indivíduos alheios ou com **entendimento raso** sobre ambidestria corporativa, mas acreditam na sua futura integração nas organizações. Comparam o conceito a equilibrar vários pratos simultaneamente e sentem-se muitas vezes perdidos diante dele. Reconhecem que algumas empresas já operam de forma ágil e adaptável há tempos. Enfrentam frequentemente **pressões de curto prazo**, limitações de recursos e direcionamento estratégico. Diferenças entre matrizes e filiais de empresas globais trazem desafios adicionais à prática da ambidestria.

# Principais Insights

Uma questão chama a atenção e deve ser levada em conta, independente dos perfis acima traçados: **o tempo de vida útil dos principais executivos nos cargos de liderança e gestão.** De acordo com um estudo da “Bloomberg” os presidentes e CEOs de empresas brasileiras ficam em média, cerca de 3,4 anos no comando, o menor tempo entre os países analisados.

Isso explica o **viés do presente** tão evidente em muitos executivos. O instinto de sobrevivência fala mais alto e por isso acabam por priorizar resultados imediatos. Outros muitas vezes também são motivados pelos bônus, em detrimento de uma visão de longo prazo.

Ninguém quer comprometer o bônus de agora para uma **visão de empresa daqui a 10 anos, 15 anos**, que com certeza o executivo sabe que não vai mais estar lá. Esta postura pode levar a decisões apressadas e visões distorcidas.

No contexto brasileiro, a ambidestria corporativa tem diversas **implicações e desafios**, mas que ao mesmo tempo podem apontar para um leque de **oportunidades**. A saber:

**1.Complexidade do Mercado Brasileiro:** O Brasil é um país de dimensões continentais com uma diversidade econômica, cultural e social significativa. Isso significa que as empresas precisam ser flexíveis e adaptáveis para atender a diferentes segmentos e regiões do mercado.

# Principais Insights

**2. Inovação x Tradição:** Empresas tradicionais brasileiras, muitas vezes com décadas de atuação, enfrentam o desafio de se reinventar em meio à rápida transformação digital e mudanças no comportamento do consumidor. Criar mecanismos de governança que permitam a colaboração entre as equipes responsáveis pelo negócio atual e pelo negócio futuro pode ajudar bastante.

**3. Economia em Transformação:** O Brasil tem enfrentado desafios econômicos significativos na última década, desde inflação e recessões, passando por altas taxas de juros. Essa configuração torna mais aguda a dificuldade de captação de recursos para as empresas brasileiras, que precisam ser mais eficientes na utilização de seus recursos e buscar parcerias com outras organizações.

**4. Talentos Mapeados:** A formação e retenção de talentos capazes de gerenciar a dualidade de explorar e maximizar é um desafio. As empresas brasileiras muitas vezes não têm líderes que sejam capazes de articular a importância da ambidestria e implementar estratégias para alcançá-la. Outro ponto é a dificuldade de métodos para mapear o comportamento ambidestro, quer seja para contratação como para promoção. É preciso investir em educação e treinamento para desenvolver profissionais capazes de navegar por esses dois mundos.

# Principais Insights

**5.Cultura Organizacional:** As empresas brasileiras muitas vezes têm uma cultura organizacional que é resistente à mudança. Para serem verdadeiramente ambidestras, é preciso cultivar uma cultura que valorize tanto a inovação quanto a eficiência operacional. Isso pode envolver a redefinição de estruturas organizacionais, processos de tomada de decisão e sistemas de recompensa. E isso pode ser difícil por conta do apego a uma cultura que não tem mais espaço.

**6.Infraestrutura e Regulação:** O ambiente regulatório brasileiro, é sabidamente burocrático e desafiador. Empresas ambidestras necessitam de agilidade para se adaptar a mudanças regulatórias, enquanto exploram oportunidades emergentes.

Para **superar os desafios e aproveitar os benefícios** da ambidestria, não há dúvida de que a **responsabilidade é da alta gestão**. As empresas brasileiras precisam adotar uma abordagem holística que envolva todos os níveis da organização. É importante que a **liderança da empresa esteja profundamente comprometida com a ambidestria e que crie e promova uma cultura organizacional que a apoie**. As empresas também precisam investir em recursos e capacitação para seus funcionários, de modo que eles possam contribuir para a ambidestria.

**Ambidestria Estrutural**, que envolve a criação de unidades organizacionais ou equipes separadas focadas na exploração de novas oportunidades, ou **Ambidestria Contextual** que envolve a criação de um contexto cultural e organizacional que apoia tanto a exploração quanto a maximização, **dependem invariavelmente do tipo de negócio e da maturidade da empresa**.

# Principais Insights

## Pontos adicionais trazidos pela pesquisa quantitativa.

Neste estudo, foi identificado que 72,81% dos respondentes já ouviram falar do termo "ambidestria corporativa". No entanto, ao se aprofundar um pouco mais sobre a familiaridade com o conceito, os números revelam que o **conhecimento ainda é incipiente**: 37,79% dos participantes admitiram ter um grau de familiaridade baixo com o tema, e a média ponderada ficou em 2,9.

Os dados trazem consigo **nuances interessantes**. Por exemplo, dentro das empresas, identificou-se que, internamente às áreas, Marketing e Comercial se destacam como pontos de atenção. Na área de Marketing, a distribuição de conhecimento é equilibrada, com 50% dos profissionais informados sobre o termo e 50% não. Já na área Comercial, 64,29% têm conhecimento contra 35,71% que desconhecem. Essa distinção é relevante pois ambas as áreas são vitais na conexão da empresa com seus clientes e no entendimento das tendências do mercado.

Dentre os resultados, outro ponto que **chamou atenção foi a aparente disparidade entre a cultura organizacional e as práticas**. Apesar de 66,12% dos respondentes concordarem que suas organizações apoiam a exploração de novas oportunidades, 33,69% sentem que não são incentivados a pensar de forma inovadora.

# Principais Insights

Ao explorar a capacidade das empresas em se adaptar às mudanças do mercado e em investir em treinamento para promover a adaptabilidade de suas equipes, **os números mostram incertezas**: respectivamente, 34,98% e 41,53% dos respondentes oscilam entre indecisão e discordância.

A pesquisa quantitativa também indicou que a alocação de recursos, tanto para explorar novidades quanto para melhorar o que já existe, não está clara para muitos: 48,08% dos entrevistados estão indecisos ou discordam da eficácia dessa alocação.

Mais um ponto de desconexão foi identificado sobre a **resistência à mudança dentro das empresas**: 54,65% dos respondentes sentem que há barreiras internas, uma percepção que **contrasta com a ideia de uma cultura organizacional inovadora**, apontada de forma bastante enfática por 66,12%.

Sobre a clareza na mensuração e recompensa pela exploração de novas oportunidades, as opiniões estão divididas, mostrando um equilíbrio entre concordância, indecisão e discordância. A visão dos respondentes sobre o equilíbrio entre o presente e o futuro da empresa é similar, com 53% oscilando entre indecisão e concordância.

E, por fim, quando se trata da **comunicação clara das lideranças** sobre a importância da ambidestria, 38,26% dos participantes sentem uma lacuna, indicando um alerta para os gestores.

# Principais Insights

Em resumo, essa pesquisa quantitativa, embora não seja representativa e nem probabilística, traz luz para a necessidade de as empresas abordarem a ambidestria não apenas como uma palavra da moda, mas como uma competência essencial a ser desenvolvida e claramente comunicada em todos os níveis, **começando da alta gestão e cascadeando até os demais níveis organizacionais.**

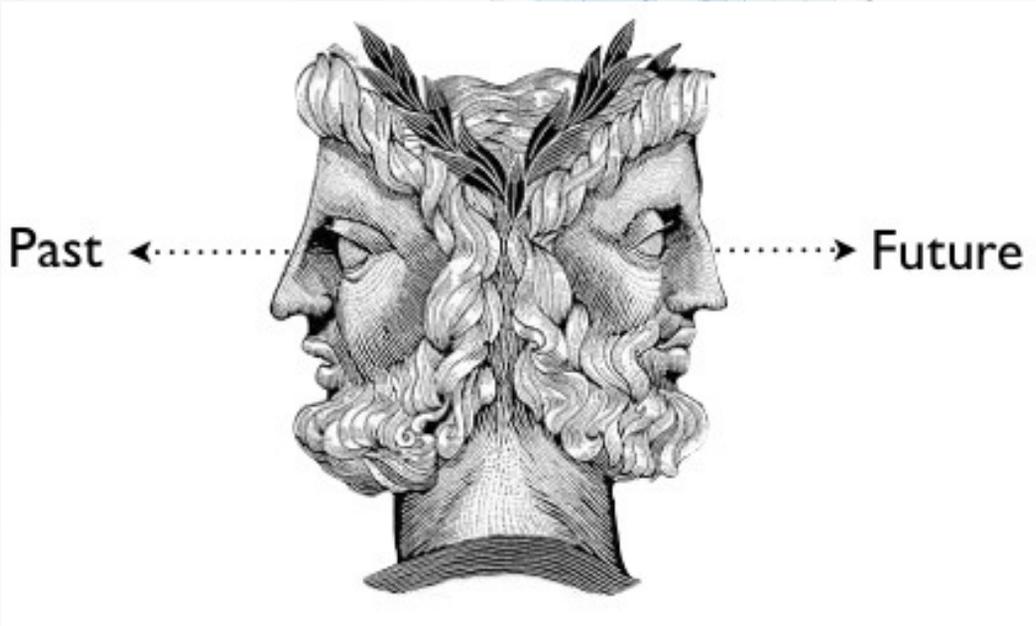
Fica uma sugestão para **estudos futuros: explorar os componentes comportamentais do ambiente** das empresas como um fator antecedente e deve haver mais ênfase no resumo das visões divergentes relativas aos facilitadores da ambidestria.

## Conclusão:

Para fechar esse documento um insight quem vem da combinação de elementos advindos da Mitologia e da Neurologia. Os mitos, inspiram padrões de comportamento humano, e permanecem através da história como marcos referenciais de nossa consciência.

# Principais Insights

## O líder Janus



Janus é um deus fascinante e complexo. Ele é um símbolo do passado, do presente e do futuro, e seu domínio sobre as portas e as transições é um lembrete de que a vida é sempre em movimento.

Geralmente é representado com duas faces, uma voltada para o passado e outra para o futuro. Essa representação simboliza sua natureza dual, como deus das mudanças e transições. Janus também era associado à prosperidade.

Líderes corporativos necessitam desta habilidade. É essencial que mantenham um olhar retrospectivo, analisando produtos e processos anteriores e, como podem aprimorá-los, enquanto simultaneamente se voltam para o futuro, antecipando inovações que moldarão os próximos passos. Esse equilíbrio mental representa um dos desafios mais complexos de gestão, pois implica na busca de novas oportunidades sem negligenciar as capacidades já estabelecidas.

# Principais Insights

Enquanto a mitologia ilustra como funciona a mente de um líder ambidestro, a neurologia e a neurociência ajudam a entender como funciona o cérebro do ambidestro.

A relação entre lateralidade cerebral e indivíduos ambidestros é um tema intrigante na neurociência. A lateralidade cerebral refere-se à especialização de certas funções no hemisfério esquerdo ou direito do cérebro, enquanto indivíduos ambidestros têm um maior grau de flexibilidade.

**Dominância Hemisférica:** A maioria das pessoas exibe dominância hemisférica, onde um hemisfério do cérebro (geralmente o esquerdo) é mais especializado em linguagem e tarefas analíticas, enquanto o outro hemisfério (geralmente o direito) está mais envolvido na criatividade e nas habilidades espaciais. Indivíduos ambidestros podem apresentar uma distribuição de funções mais equilibrada entre os dois hemisférios.

**Corpo caloso:** O corpo caloso é um feixe de fibras nervosas que conecta os dois hemisférios do cérebro. Em indivíduos ambidestros, pode haver evidências de maior conectividade ou comunicação mais eficiente entre os hemisférios. Esta conectividade melhorada poderá contribuir para a sua capacidade realizar tarefas simultaneamente.

# Principais Insights

**Resolução aprimorada de problemas:** Profissionais ambidestros podem ter vantagem em tarefas de resolução de problemas. Isto pode estar ligado à capacidade do cérebro de aproveitar os pontos fortes de ambos os hemisférios. Por exemplo, quando confrontado com um problema complexo, um indivíduo ambidestro pode envolver tanto as competências analíticas do hemisfério esquerdo como o pensamento holístico e criativo do hemisfério direito, resultando numa abordagem mais abrangente à resolução de problemas.

**Plasticidade cerebral:** A plasticidade cerebral refere-se à capacidade do cérebro de se reorganizar formando novas conexões neurais ao longo da vida. Isto significa que o cérebro pode se reorganizar em resposta a novas experiências e desafios. Indivíduos ambidestros podem experimentar maior plasticidade neural devido ao envolvimento constante de ambos os hemisférios. Esta plasticidade pode contribuir para a sua capacidade de aprender e de se adaptar mais rapidamente a novas circunstâncias ou de adquirir novas competências.

**Multitarefa aprimorada:** Indivíduos ambidestros podem se destacar em multitarefas, pois podem envolver simultaneamente os dois hemisférios para diferentes funções cognitivas. Isto pode ser particularmente vantajoso em profissões que exigem conciliar múltiplas tarefas ou alternar rapidamente entre diferentes responsabilidades.

**Criatividade aprimorada:** A integração de ambos os hemisférios em indivíduos ambidestros pode aumentar a sua criatividade. A investigação sugere que a criatividade envolve frequentemente a capacidade de combinar ideias ou conceitos aparentemente não relacionados, um processo facilitado pela colaboração de diferentes regiões do cérebro.

# Principais Insights

Resumindo, indivíduos ambidestros geralmente apresentam maior **flexibilidade cognitiva**. Esta flexibilidade pode estar associada a uma distribuição mais equilibrada das funções cognitivas em ambos os hemisférios, permitindo a um indivíduo a capacidade de mudar sua forma de pensar, de se adaptar e de responder de maneira eficaz a novas situações, a novos estímulos ou a mudanças nas demandas do ambiente.

É um componente fundamental da inteligência executiva e envolve vários processos, como:

- ❑ **Alternância entre tarefas:** A habilidade de mudar rapidamente de uma tarefa para outra ou de pensar sobre várias coisas ao mesmo tempo.
- ❑ **Adaptação a novos contextos:** A capacidade de modificar o comportamento em resposta a mudanças ambientais.
- ❑ **Resolução de problemas:** Capacidade de abordar um problema de várias maneiras diferentes e de mudar de estratégia quando uma abordagem inicial não está funcionando.
- ❑ **Rejeição de respostas habituais ou preconcebidas:** Evitar cair na armadilha de soluções familiares quando elas não são mais adequadas.
- ❑ **Perspectiva múltipla:** Capacidade de considerar e avaliar diferentes pontos de vista ou soluções para um problema.
- ❑ **Melhor tomada de decisões:** Pessoas ambidestras podem pesar diferentes opções com mais cuidado e tomar decisões mais informadas.

# Principais Insights

Em um mundo que está em constante mudança, ser capaz de se adaptar rapidamente e pensar em diferentes perspectivas é uma habilidade valiosa. Pessoas com uma maior flexibilidade cognitiva geralmente se adaptam melhor a situações inesperadas, são mais inovadoras e lidam melhor com desafios complexos.

É importante notar que correlação não é igual a causalidade. No entanto, esse estudo sugere que pode haver uma ligação entre ambidestria e certas habilidades cognitivas. Mais pesquisas são necessárias para compreender melhor a relação entre a lateralidade do cérebro e a mente de um profissional ambidestro.



# Referências

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.

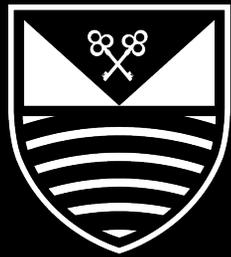
MARCH, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

O'BRIEN, J.P.; DAVIDS, K.M. The nature and measurement of organizational ambidexterity. *Journal of Management*, v. 35, n. 5, p. 998-1015, 2009.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.

TUSHMAN, M.L.; O'REILLY, C.A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, v. 38, n. 4, p. 8-29, 1996.

RASQUILHA, Luis; VERAS, Marcelo. *Ambidestria Corporativa: A jornada de transformação dos negócios e das empresas*. Editora Unità.



**INOVA**