

# hsm

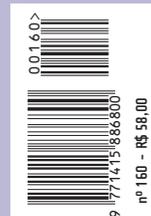
management

A detailed illustration of a bird, possibly a sparrow, perched on a branch. The bird is rendered in a sketchy, textured style. It is bound with several thick, dark chains around its neck, chest, and legs. The bird is set against a large, solid yellow circle. Scattered around the bird are several short, horizontal segments of the same chain, as if they have been broken or are floating in the air.

## OS QUATRO DOSSIÊS PARA VOCÊ COMPETIR NO SÉCULO 21

**REGENERAÇÃO · DISRUPÇÃO · CONEXÃO · CORAGEM**

ENTENDA AS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS  
QUE SURGEM PARA PESSOAS E EMPRESAS NESSAS  
FRENTES E PREPARE-SE PARA VOAR

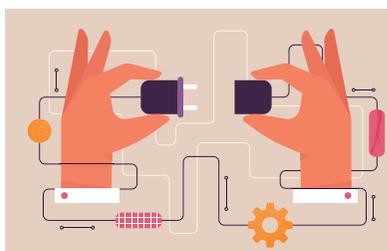


11 **DISRUPÇÃO**

Romper com o status quo virou uma regra no novo jogo

14 **CONTAGEM REGRESSIVA COM...**

...Maria Augusta Orofino: como disruptar e não ser disruptado



16 **PESQUISA INÉDITA: AMBIDESTRIA**

Um retrato Inova/Michael Page de empresas e lideranças brasileiras que atuam no presente e no futuro

24 **DEZ GRANDES MUDANÇAS**

Como os líderes podem aproveitar as ondas entre setores

27 **A “VAREJIZAÇÃO” DA INDÚSTRIA (DE NOVO)**

Por que esse movimento se reaquece

34 **FRAMEWORK PARA REDES COLABORATIVAS DIVERSIFICADAS**

Um método com oito passos a seguir

39 **EMPRESA DESIGN-DRIVEN É...**

... aquela cujas pessoas (não processos) comungam dez pilares

43 **A CHAVE DO MODELO DE NEGÓCIO**

E mais 55 modelos (templates!) para abrir essa porta

50 **REGENERAÇÃO**

Especialmente para o Brasil, esse pode ser o grande diferencial competitivo

51 **CONTAGEM REGRESSIVA COM...**

...Carlos Piazza: Os futuros devem ser regenerativos

53 **A RE-FLORESTA ABUNDANTE DOS NEGÓCIOS**

Use a lente “nem negacionismo nem apocalipse”



59 **INDIGENOMICS EM ASCENSÃO**

E os negócios indígenas podem mudar paradigmas

62 **O CAMINHO DO CO<sub>2</sub>-TO-X**

A promissora abordagem complementar à captura e armazenamento de carbono

HSM+: ARQUÉTIPOS



8 **KARIM LAKHANI, DONALD SULL, ANNA LEMBKE, RON ADNER**

Nos palcos do HSM+, das culturas tóxicas e vício em dopamina ao melhor de estratégia e inteligência artificial

## 69 **CONEXÃO**

Afinal, relações verdadeiras são a base dos negócios na nova economia

## 70 **CONTAGEM REGRESSIVA COM...**

... Carolina Strobel: tuas conexões te enxergam melhor que você mesmo

## 72 **OS DESAFIOS INSTITUCIONAIS**

Francisco Saboya, líder da Anprotec e da Embrapii, mapeia oportunidades e ameaças do contexto



## 78 **NOVO OLHAR PARA UMA NOVA CARREIRA SOLO**

Liderar conexões é a chave deste reino

### NOSSOS COLUNISTAS

#### 48 **Ellen Kiss**

Não é incerteza, é ambiguidade; coragem!

#### 49 **Edward Tse**

Novo BRICS e chip da Huawei mudam a cena

#### 84 **Daniela Garcia**

Quatro boas companhias para os líderes

#### 100 **Neil Patel e Rafael Mayrink**

Mais coragem para tirar a roupa

#### 104 **Convidado: Silvio Meira**

Uma anotação para 2024 e nove IAs

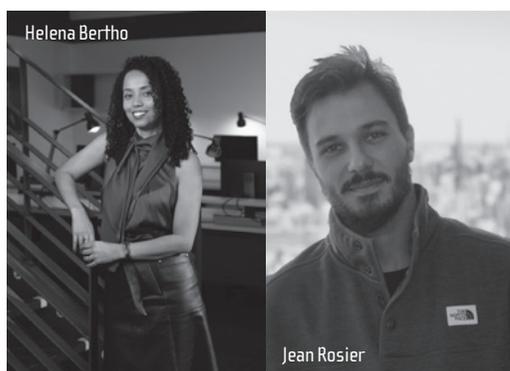
#### 106 **NOSSA EQUIPE E AS ORGANIZAÇÕES CITADAS POR AQUI**

## 85 **CORAGEM**

Tudo começa por entender do que você tem medo realmente

## 86 **CONTAGEM REGRESSIVA COM...**

... Helena Bertho: as conversas são a melhor ferramenta



## 88 **A “ASSUSTADORA” ESTRADA PARA A CRIATIVIDADE**

Entendendo a ignição e seus três elementos

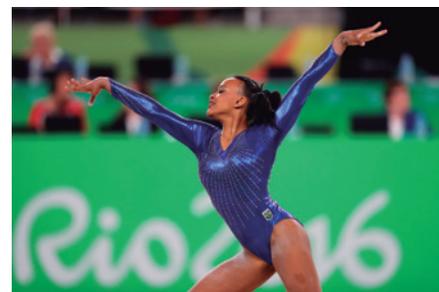
## 92 **MENOS MICROESTRESSE, MAIS CORAGEM**

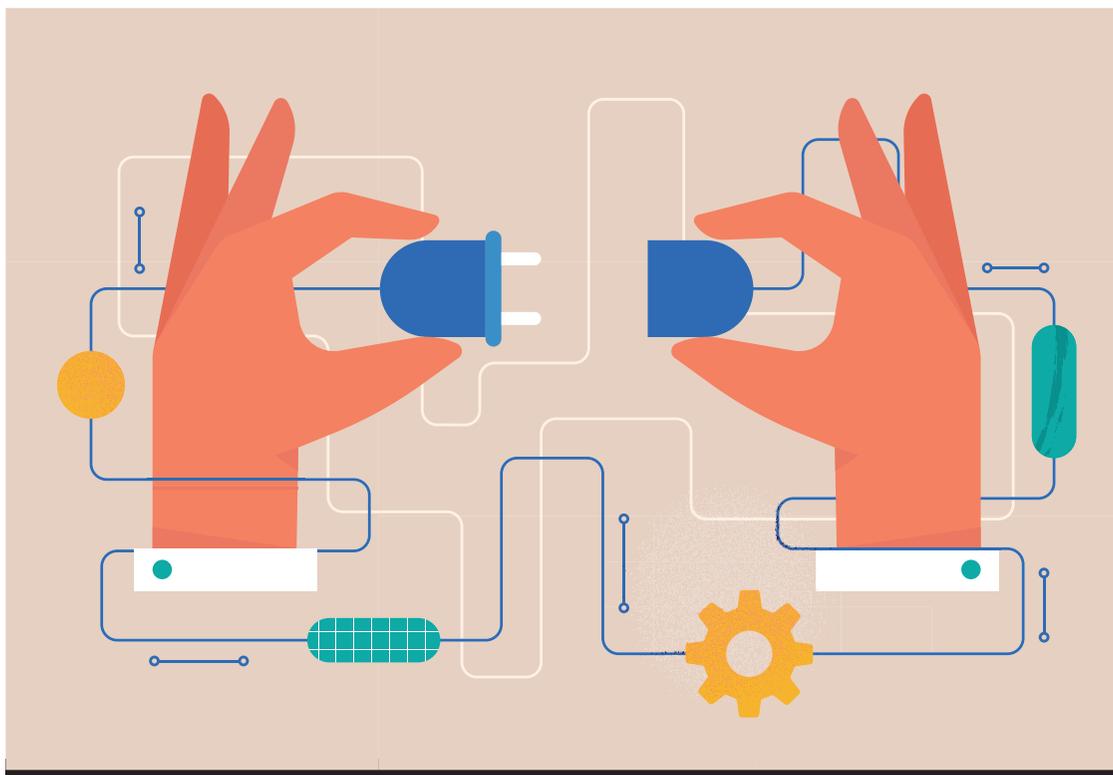
Você pode reconhecer o mal dos profissionais de alto desempenho (microestressores) e controlá-los

HSM+: UM MOSAICO

## 101 **PASSEANDO PELO MEGAEVENTO**

Inspire-se com Rebeca Andrade, pense como futurista, lidere melhor no modelo híbrido, aproveite a descentralização geográfica, entenda uma healthtech...





## O CENÁRIO DA AMBIDESTRIA CORPORATIVA NO BRASIL

Estudo Inova/Michael Page

Cuidar do negócio no presente ou prepará-lo para o futuro. Mais do que algo semelhante a equilibrar pratos, o estudo de ambidestria da consultoria de gestão Inova traçou um panorama do mercado brasileiro. Apesar da ambidestria já ser relativamente conhecida por aqui, a pesquisa mostra que há muito espaço para ela crescer no Brasil. Veja os principais resultados.

**T**odos poderíamos estar abrindo um sorriso: 72,81% dos gestores brasileiros estão familiarizados com o conceito. É o que mostra o estudo *Ambidestria Corporativa: Raio X da Realidade Brasileira*, que acaba de ser realizado pelo ecossistema Inova e pela Michael Page.

No entanto, essa conclusão pode ser precipitada e enganosa: ao nos aprofundarmos um pouco mais sobre o conhecimento do conceito, vemos

que o conhecimento é, na verdade, incipiente: 37,79% dos participantes admitiram ter um grau de familiaridade baixo com o tema, e a média ponderada de profundidade de conhecimento ficou em 2,9 em uma escala ascendente de 0 a 10. A falta de familiaridade fica evidente, por exemplo, quando entendemos que as pessoas não fazem ideia das diferentes formas de ambidestria, como a estrutural e a contextual [veja texto lateral na pág. 22].

Não foi só isso. Dentro das empresas, internamente às áreas, identificamos assimetrias. Por exemplo, na área de marketing, 50% dos profissionais dizem conhecer o conceito e 50%, não; na área comercial, não melhora muito – 64,29% têm o conhecimento e 35,71% não. A conexão da empresa com os clientes e o entendimento das tendências do mercado, vitais à prática da ambidestria, são responsabilidades delas.

O leitor está surpreso? Nós também. Isso reforça nossa convicção de que dados sobre o management ambidestro são mais do que bem-vindos diante do tamanho do desafio que é equilibrar as duas lógicas desse tipo de gestão – para dizer o mínimo, a exploração (de possibilidades) e o aproveitamento máximo (de realidades) concorrem por tempo, atenção, energia e recurso de uma organização e de suas lideranças. Definimos a ambidestria corporativa como a capacidade que uma organização tem de explorar simultaneamente seus recursos e capacidades existentes para eficiência e desempenho, ao mesmo tempo que explora novas oportunidades de crescimento e inovação.

Os principais resultados do estudo estão apresentados a seguir [veja os resultados nas págs. 18 a 20], mas chamamos sua atenção para mais sete achados que talvez o surpreendam:

- **Disparidade entre a cultura organizacional e as práticas adotadas.** 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 maneira inovadora.

- **Dúvidas sobre a capacidade das empresas de se adaptar às mudanças do mercado.** Os números mostram as incertezas: 34,98% dos respondentes demonstram ter essas dúvidas ao oscilar entre indecisão e discordância a respeito. Além disso, 41,53% têm dúvidas sobre o investimento em treinamento das equipes para desenvolver a adaptabilidade.

- **Alocação de recursos para as duas lógicas não é clara.** A pesqui-

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

- **Contraste na visão da pro-pensão ou resistência à mudança.** Ao mesmo tempo que 66,12% dos respondentes descrevem enfaticamente que sua cultura organizacional é inovadora, 54,65% sentem haver barreiras internas.

- **Falta de clareza na avaliação e recompensa pela exploração de novas oportunidades.** As opiniões estão divididas igualmente neste item, mostrando um equilíbrio entre concordância, indecisão e discordância.

- **Falta de clareza sobre o equilíbrio da organização entre presente e futuro.** A visão dos respondentes sobre o equilíbrio entre esses tempos e movimentos é confusa, com 53% oscilando entre indecisão e concordância.

- **Falta de comunicação clara das lideranças sobre a importância da ambidestria.** Uma fatia significativa – 38,26% – dos participantes sentem uma lacuna, indicando um alerta para os gestores.

Porém não é só isso. Investigamos também a liderança ambidestra no Brasil por meio de suas habilidades. Afinal, em um cenário em que 60% das empresas não duram mais que 20 anos e em que o ciclo de vida delas é cada vez menor, segundo um relatório da Standard & Poors, líderes ambidestros se tornam mais necessários e relevantes a cada dia que passa.

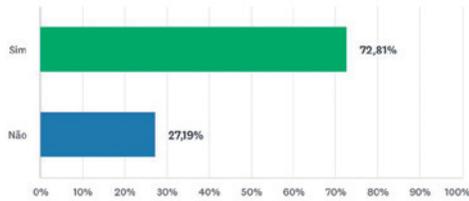
## HABILIDADES DO LÍDER AMBIDESTRO

A liderança ambidestra decididamente não é algo fácil de se encontrar em nenhum lugar do mundo, e o Brasil não foge à regra. Mas com o que ela se parece? Os entrevistados levantaram 13 habilidades:

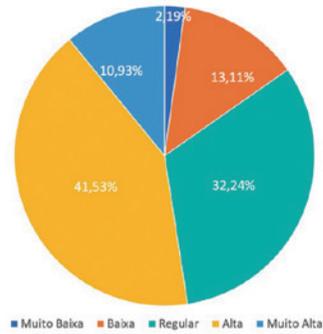
O PENSAMENTO CRIATIVO É A ABORDAGEM DE DESAFIOS COM UM OLHAR INOVADOR, GERANDO IDEIAS E SOLUÇÕES ORIGINAIS. O LÍDER AMBIDESTRO, AO TÊ-LO, É CAPAZ DE ALTERAR O CURSO DA SITUAÇÃO E SE ADAPTAR ÀS OSCILAÇÕES DO MERCADO E DO AMBIENTE

# PRINCIPAIS RESULTADOS DA PESQUISA

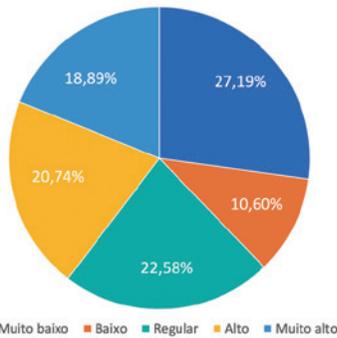
QUASE 3 DE CADA 4 PROFISSIONAIS JÁ OUVIRAM FALAR DE AMBIDESTRIA CORPORATIVA



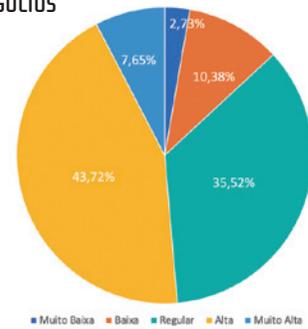
PARA A GRANDE MAIORIA, A CAPACIDADE DE SUA EMPRESA DE EXPLORAR NOVAS OPORTUNIDADES É ALTA OU MUITO ALTA



MAIS DA METADE DOS QUE CONHECEM O TEMA SE CONSIDERAM BASTANTE FAMILIARIZADOS COM O ASSUNTO

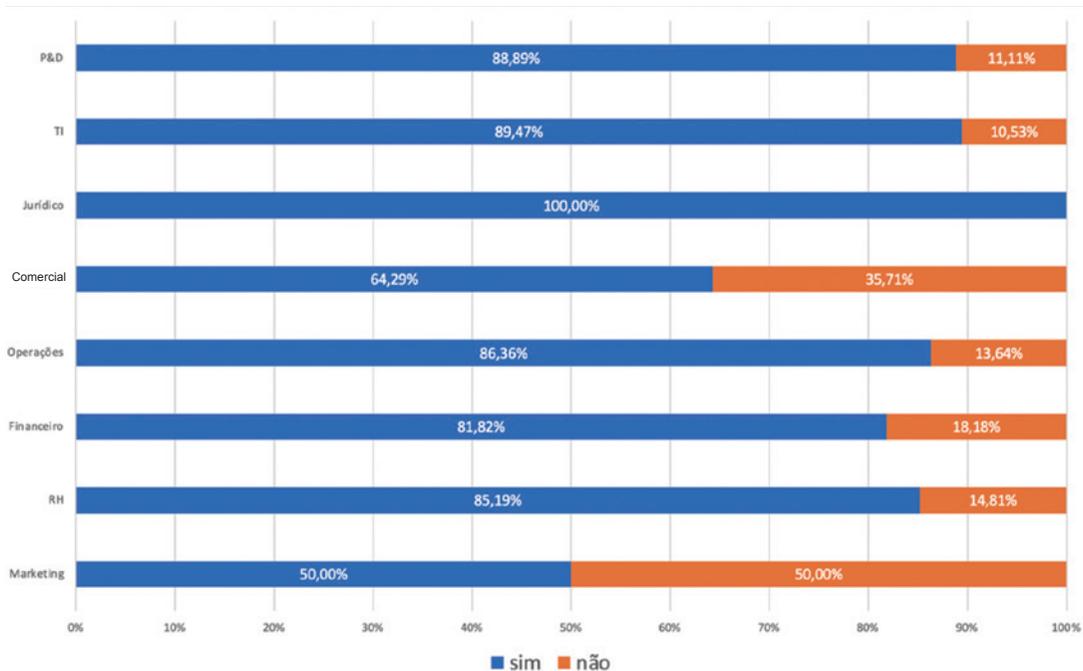


DA MESMA MANEIRA, A MAIOR PARTE ACREDITA QUE A ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA TEM CAPACIDADE ALTA OU MUITO ALTA DE EXPLORAR MELHOR RECURSOS, PRODUTOS E SOLUÇÕES NOS NEGÓCIOS

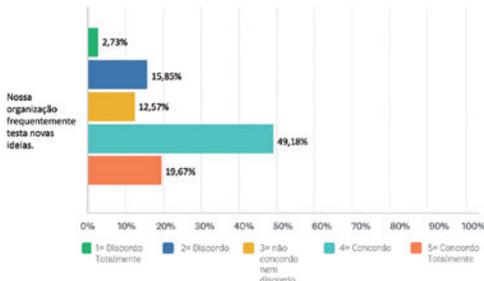


18

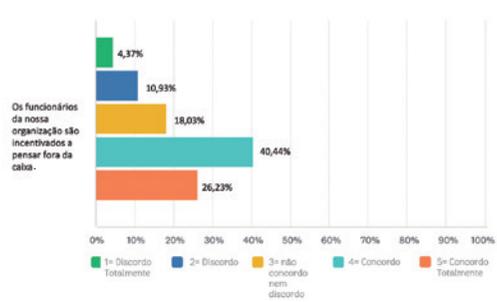
SURPRESA: JURÍDICO É A ÁREA MAIS FAMILIARIZADA COM A AMBIDESTRIA CORPORATIVA. MARKETING, A MENOS



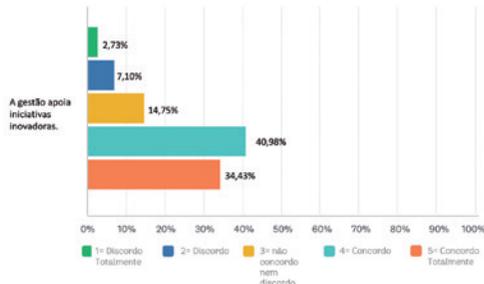
**68,85% AFIRMARAM QUE AS EMPRESAS ONDE TRABALHAM EXPERIMENTAM NOVAS IDEIAS**



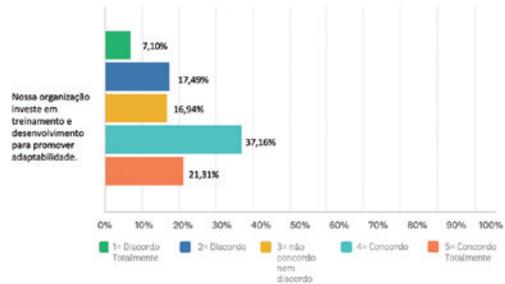
**AINDA ASSIM, 1 EM CADA 3 ENTREVISTADOS NÃO CONCORDA QUE É INCENTIVADO A PENSAR FORA DA CAIXA**



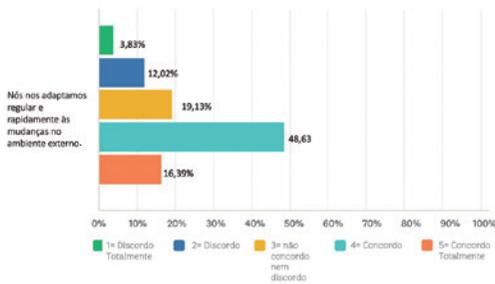
**75,41% DISSERAM QUE SEUS GESTORES APOIAM INICIATIVAS INOVADORAS**



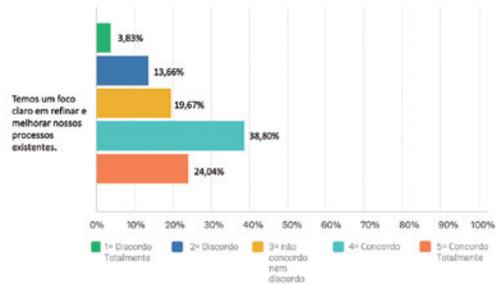
**ALÉM DISSO, 41,53% NÃO AFIRMAM QUE A ORGANIZAÇÃO INVESTE EM TREINAMENTO PARA PROMOVER ADAPTABILIDADE**



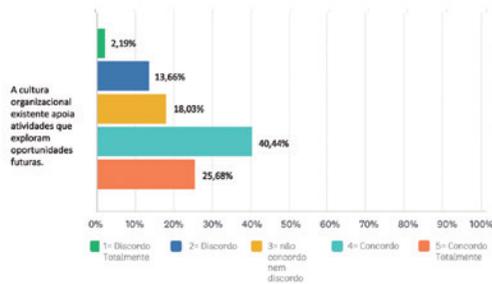
**PORÉM 34,98% NÃO CONSIDERAM QUE SE ADAPTAM RAPIDAMENTE A MUDANÇAS NO AMBIENTE EXTERNO**



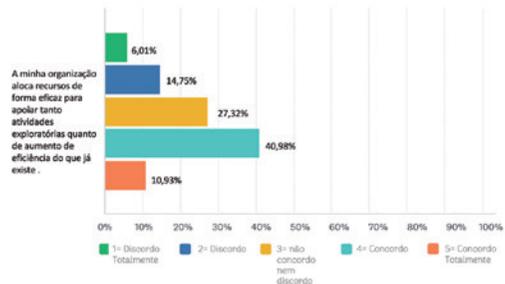
**62,84% DIZEM QUE TÊM FOCO CLARO EM REFINAR PROCESSOS**



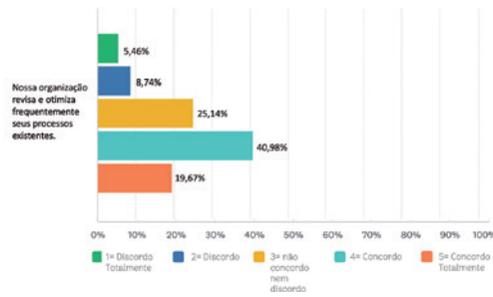
**2 EM 3 ENTREVISTADOS CONCORDAM QUE A CULTURA ORGANIZACIONAL EM SUAS EMPRESAS APOIA A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES**



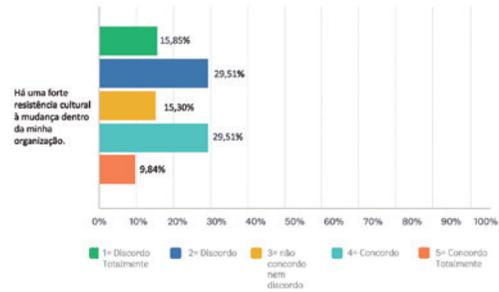
**QUASE METADE (48,08%) NÃO TEM CLAREZA SOBRE SE AS EMPRESAS ONDE TRABALHAM SABEM ALOCAR RECURSOS DE MODO EFICAZ PARA APOIAR ATIVIDADES EXPLORATÓRIAS OU PARA MELHORAR A EFICIÊNCIA DO QUE JÁ É FEITO**



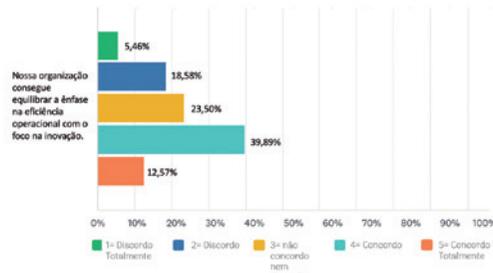
**60,65% CONCORDAM QUE SUAS EMPRESAS REVISAM E OTIMIZAM PROCESSOS**



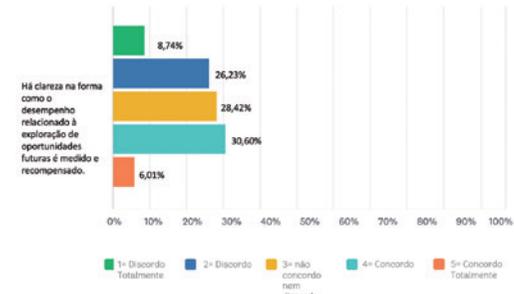
**39,35% CONCORDAM QUE HÁ RESISTÊNCIA CULTURAL A MUDANÇAS NAS EMPRESAS ONDE TRABALHAM; 45,36% DISCORDAM**



**PORÉM QUASE A METADE (47,54%) NÃO SABE AVALIAR SE A ORGANIZAÇÃO CONSEGUE EQUILIBRAR EFICIÊNCIA OPERACIONAL E INOVAÇÃO**

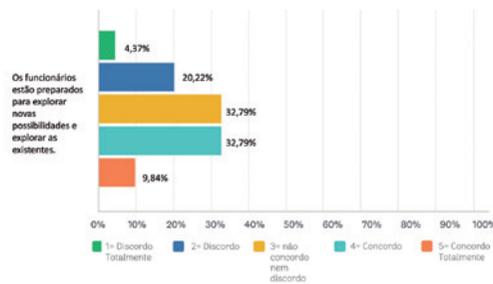


**SÓ 6,01% CONCORDAM TOTALMENTE QUE HÁ CLAREZA NA FORMA COMO A EXPLORAÇÃO DE OPORTUNIDADES É MEDIDA E RECOMPENSADA**

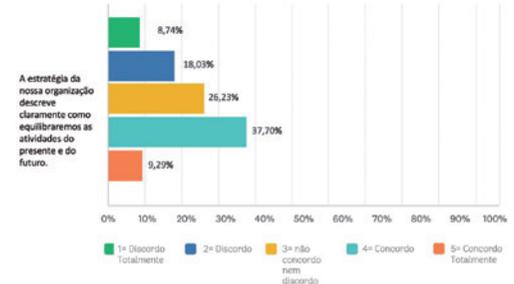


20

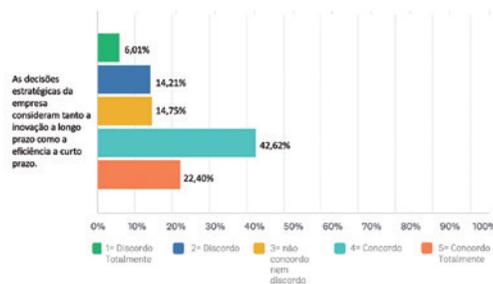
**57,38% DOS FUNCIONÁRIOS ESTÃO INDECISOS SOBRE SE TÊM PREPARO PARA EXPLORAR POSSIBILIDADES**



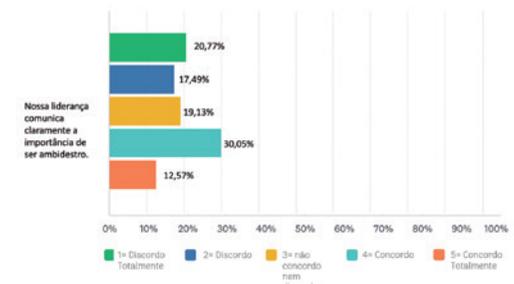
**QUASE METADE DOS RESPONDENTES (46,99%) ACREDITA QUE A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO DESCREVE COM CLAREZA O EQUILÍBRIO ENTRE ATIVIDADES DO PRESENTE E DO FUTURO**



**AINDA ASSIM, 65,02% CONCORDAM QUE AS DECISÕES ESTRATÉGICAS DA EMPRESA CONSIDERAM A INOVAÇÃO EM LONGO PRAZO E A EFICIÊNCIA EM CURTO PRAZO**



**PARA 38,26%, SEUS LÍDERES NÃO COMUNICAM CLARAMENTE A IMPORTÂNCIA DA AMBIDESTRIA CORPORATIVA**



**1. Comunicação eficaz** Significa saber dialogar, transmitir informações de maneira clara e articular ideias com stakeholders distintos, bem como colaborar com diferentes setores da empresa.

**2. Resolução de problemas complexos** Identificar e criar soluções para dilemas que surgem em várias áreas de negócios. Em outras palavras, lidar com situações em que as soluções já conhecidas não se aplicam.

**3. Pensamento estratégico** Trata-se de desenvolver e executar estratégias voltadas para o longo prazo, antecipando tendências, visando explorar novas oportunidades e, muito importante, mitigando riscos.

**4. Gestão de riscos** Consiste em conduzir a empresa com estabilidade, mesmo em cenários de incerteza, e promover uma abordagem antifrágil frente à resistência às mudanças.

**5. Engajamento e motivação** Isso pode ser entendido como inspirar, motivar e envolver os colaboradores em prol dos objetivos da empresa.

**6. Curiosidade e orientação para o futuro** Trata-se de ter um olhar amplo e criativo e, mais ainda, de ter apetite para explorar tendências tecnológicas emergentes.

**7. Visão combinada** Capacidade de manter uma visão simultânea de curto e longo prazo, equilibrando as demandas imediatas com projetos de construção de futuros. Deve ter visão periférica para lidar com os cenários futuros e visão sistêmica para identificar fatores que podem estar relacionados a problemas de curto prazo e que podem contribuir para uma possível solução.

**8. Empreendedorismo inerente** Líder com espírito empreendedor, que busca constantemente novas oportunidades de negócios. É ágil e certo na tomada de decisões.

**9. Habilidades de gestão** Conduz equipes e gerencia projetos com destreza, administrando bem as tensões entre exploração de oportunidades e maximização da eficiência.

**10. Pensamento criativo e adaptabilidade** Aborda desafios com um olhar inovador, gerando ideias e soluções originais. Tem capacidade de alterar o curso da situação e se adaptar às oscilações do mercado e do ambiente interno da empresa.

**11. Influência e empatia** Tem habilidades comportamentais balanceadas, preserva a capacidade de se conectar com equipes, influenciar positivamente e ensinar com paciência.

**12. Conhecimento do negócio e desenvolvimento multidisciplinar** Entendimento das necessidades específicas de diferentes áreas da empresa e dos desafios ligados ao negócio. Investe em competências diversificadas que combinem e equilibrem habilidades técnicas e interpessoais.

**13. Habilidade analítica e tomada de decisão** Utiliza dados e informações de forma inteligente para tomar decisões bem informadas.

## OS TIPOS DE LÍDER AMBIDESTRO

Será que todos os líderes ambidestros são iguais? Têm de sê-lo? Considerando as 13 competências citadas, a pesquisa pediu aos entrevistados que citassem, a seu ver, as características essenciais para inovar, crescer e entregar resultados. As mais citadas foram curiosidade e orientação para o futuro, influência e empatia, pensamento criativo e adaptabilidade, e gestão de riscos.

Com base nessas escolhas, pudemos ver que eles buscam líderes que tomem todas as medidas defensivas corretas e ao mesmo tempo estejam inclinados e dispostos a testar novas possibilidades. É um tipo de líder que reflete, também, o cenário atual, que estimula uma mentalidade audaciosa de jogar no ataque e

## AMBIDESTRIA ESTRUTURAL X CONCEITUAL

Existem ao menos duas abordagens para alcançar a ambidestria, e as maiores chances de sucesso ocorrem quando as duas convivem:

**Ambidestria estrutural.** Envolve separar unidades ou equipes orientadas para a exploração (de possibilidades no futuro) e exploração (das realidades presentes), permitindo-lhes operar com diferentes estruturas e processos. É o tipo mais comum hoje, talvez porque seja mais fácil de executar.

**Ambidestria contextual.** Refere-se a um ambiente, ou uma cultura, em que os indivíduos decidem por si mesmos, por meio de práticas e contextos organizacionais, quando devem se engajar em atividades exploratórias (exploit) e quando as atividades exploradoras (explore) é que devem ganhar prioridade na agenda. Essa é mais duradoura.

Fonte: *Ambidestria Corporativa: Raio X da Realidade Brasileira*.

## SAIBA MAIS SOBRE A PESQUISA

### ESTUDO LEVOU QUASE UM ANO E ENVOLVEU ENTREVISTAS DE UMA HORA DE DURAÇÃO

A pesquisa *Ambidestria Corporativa: Raio X da Realidade Brasileira* foi realizada ao longo de dez meses em duas etapas. A fase qualitativa teve entrevistas online, de cerca de uma hora de duração, com cada participante. O objetivo era compreender perspectivas, opiniões, sentimentos e atitudes dos participantes em relação à ambidestria corporativa e identificar como o conceito está presente em suas empresas. A seleção de entrevistados foi feita de acordo com a facilidade de acesso e com a relevância da empresa que representam. Ao todo, 40 pessoas foram entrevistadas, sendo 15 mulheres e 26 homens. Todos são presidentes, vice-presidentes, proprietários, membros de conselho, gestores notáveis ou executivos C-level das principais corporações do mercado em atuação no Brasil. Essas empresas representam setores como finanças, bens de consumo, alimentos e bebidas, comunicação, agências de publicidade, agronegócio, mobilidade, saúde, tecnologia, varejo e serviços, além das indústrias automobilística, farmacêutica e química.

A fase quantitativa contou com um questionário com perguntas demográficas, baseado nas descobertas da fase qualitativa, para desenvolver perguntas pertinentes em questões fechadas e outras técnicas quantitativas. Foi aplicado em plataforma online em setembro de 2023, com o objetivo de dimensionar o grau de conhecimento e familiaridade dos participantes com a ambidestria corporativa. As pessoas foram convidadas, por e-mail, a participar. Mais uma vez, não se trata de amostra representativa nem probabilística, já que os 250 participantes não condizem com o perfil demográfico das empresas brasileiras.

As duas fases são complementares. A triangulação dos dados obtidos oferece uma visão mais profunda e confiável sobre o tema.

na defesa, que molda comportamentos, pressiona pela alocação de recursos e está aberto a insights de todas as partes da organização – e de fora.

Os dados obtidos no estudo oferecem um panorama interessante da realidade brasileira a respeito da ambidestria corporativa. Com base nisso, mapeamos cinco perfis de gestores:

**Aspirantes** Buscam a ambidestria, mas demandam uma metodologia clara ou um framework que oriente a prática. Se não há uma estrutura muito clara capaz de implementar e medir a ambidestria nesse caso, esses líderes e suas empresas tendem a se perder em meio a metas imediatas, deixando de lado a visão de longo prazo.

**Céticos** Profissionais experientes que enxergam jargões corporativos

como modas passageiras, muitas vezes repaginações de conceitos antigos. Com carreiras longevas, eles já presenciaram diversas tendências e entendem a necessidade de adaptação em ambientes corporativos, mas são mais resistentes à adoção de metodologias tidas como “novas”.

**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.

**Comprometidos** Estão em empresas em um estágio intermediário ou avançado de ambidestria. Acreditam ser vital identificar e promover comportamentos ambidestros na or-

ganização. Entendem ser necessário traçar estratégias que contemplem decisões proativas, buscam estimular pesquisas sobre tendências, o equilíbrio entre inovação e eficiência e a personalização de abordagens conforme as necessidades da empresa.

**Desconectados** Têm um entendimento raso sobre ambidestria corporativa, mas acreditam na sua futura integração nas organizações. Comparam o conceito a equilibrar vários pratos simultaneamente, se sentem muitas vezes perdidos diante dele e reconhecem que algumas empresas já operam de forma ágil e adaptável há tempos. Enfrentam pressões de curto prazo, limitações de recursos e direcionamento estratégico.

## DESAFIOS DO CENÁRIO BRASILEIRO

O tempo de vida útil dos principais executivos nos cargos de liderança e gestão no Brasil é baixo. De acordo com um estudo encomendado pela *Bloomberg*, os presidentes e CEOs de empresas do Brasil ficam, em média, 3 a 4 anos no comando, o menor tempo entre os países analisados. Nesse cenário, nossos executivos acabam priorizando resultados imediatos. Ninguém quer comprometer o bônus de agora por uma visão da empresa para daqui a dez anos, quando dificilmente estará lá.

Isso já apresenta um desafio a mais para a ambidestria corporativa no contexto brasileiro. Tem diversas implicações e desafios, mas que podem apontar para um leque de oportunidades:

### 1. Complexidade do mercado

As dimensões continentais e a diversidade sociocultural e econômica do País pedem que as empresas sejam flexíveis e adaptáveis para atender a diferentes segmentos e regiões.

**2. Inovação x tradição** Empresas tradicionais brasileiras, muitas vezes com décadas de atuação, precisam se reinventar. Caso contrário serão atropeladas pela transformação

digital ou pelas 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, com inflação, recessão e altas taxas de juros. Essa configuração torna mais difícil a captação de recursos para as empresas brasileiras, que precisam ser mais eficientes na utilização de seus recursos.

### 4. Talentos

A formação e retenção de talentos capazes de administrar essa dualidade (maximizar ganhos do presente e explorar oportunidades para o futuro) é um desafio. As empresas brasileiras muitas vezes não têm líderes capazes de articular a importância da ambidestria nem de implementar estratégias para alcançá-la. Outro ponto é a dificuldade de métodos para mapear o comportamento ambidestro, seja para contratação ou para promoção. É preciso investir em educação e treinamento para desenvolver profissionais que naveguem pelos dois mundos.

### 5. Cultura organizacional

Sabemos: as empresas brasileiras muitas vezes são resistentes à mudança. Para serem ambidestras, é preciso cultivar a inovação e a eficiência operacional. Isso pode envolver a redefinição de estruturas, processos de tomada de decisão e sistemas de recompensa.

### 6. Infraestrutura e regulação

O ambiente regulatório brasileiro é burocrático e desafiador. Empresas ambidestras precisam de agilidade para se adaptar a mudanças regulatórias ao explorar oportunidades.

DIFICILMENTE HAVERÁ EMPRESA AMBIDESTRA sem habilidades e lideranças ambidestras. Esperamos que esses dados sejam o ponto de partida para organizações e gestores buscarem ambidestria estrutural e contextual. ∞