Ambidestria Corporativa

Por:

- Fausto Ferreira: Coach de Ambidestria

- Luis Rasquilha: CEO da Inova Consulting

- Marcelo Veras: CEO da Inova Business School

A gestão das empresas tem sido, até hoje, influenciada pelos princípios de gestão criados na 2ª Revolução Industrial. Princípios baseados na produção em massa, que se alavancavam graças ao conceito de divisão de tarefas e ao uso da energia elétrica, implantados em 1870. Desde essa altura as regras de funcionamento das empresas (com normais ajustes) não sofreram grandes questionamentos nem alterações.

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

Nomeada em 2016, pelo *World Economic Forum*, a 4ª Revolução Industrial chegou para mudar tudo. Baseada no uso de sistemas físico-cibernéticos, dando início à era da indústria conectada e das fábricas inteligentes, esta nova realidade tem-se expandindo e alargado à sociedade e ao mundo, com a crescente influência da tecnologia e da conectividade. Este fenômeno tem alterado o comportamento dos consumidores e a dinâmica dos mercados. Empresas ditas tradicionais e estabelecidas têm perdido terreno para novos entrantes, que têm vindo a alterar o *modus operandi* da gestão e as dinâmicas dos negócios. O movimento "startups" e o clube dos unicórnios não param de crescer. Nos últimos 5 anos são 11,8 novos unicórnios por mês, além de incontáveis novas iniciativas. A sua imensa maioria com uma visão claramente de "fora para dentro", atacando dores que até então sequer eram enxergadas por empresas estabelecidas. É quase como se assumíssemos que "Não importa o que a sua empresa faz, em algum lugar do planeta tem alguém preparando uma bala de prata para ela".

A evolução tecnológica, mudança do comportamento do consumidor, a turbulência política e a incerteza econômica dos últimos anos reafirmaram aos gestores a importância da adaptabilidade – a capacidade de se mover rapidamente em direção a novas oportunidades e se ajustar a mercados voláteis e evitar complacências, sem prejudicar o negócio atual. A capacidade de uma empresa de executar simultaneamente a estratégia de hoje enquanto desenvolve a de amanhã surge do contexto atual da mudança e ter sucesso a longo prazo, precisa dominar a adaptabilidade e o alinhamento – os atributos definidos e conhecidos como ambidestria. O termo "Ambidestria", que significa originalmente a capacidade de se ser igualmente habilidoso com ambas as partes do corpo ("ambidestro" tem origem no Latim: *ambi*, que significa "ambos" e *dext*, que significa "certo"), aterrissou na gestão há menos de duas décadas. Mais especificamente em 2004, em dois *papers*, sendo um deles do MIT Sloan Management Review ("*Building Ambidexterity Into an*

Organization", 2004) e trouxeram o dilema de cuidar do negócio e estrutura atuais e, ao mesmo tempo, olhar para negócios emergentes e estruturas futuras.

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

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

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

(Fonte: Julian Birkinshaw)

Três *stakeholders*, no final do dia, têm a responsabilidade maior de garantir o que chamamos de "Ambidestria Corporativa" – **A Gestão, a Propriedade e o Conselho**. Nem sempre estas três entidades estão alinhadas neste sentido. Às vezes até estão alinhadas com relação à importância, mas não do *timming* em que os movimentos precisam ser feitos. Conflitos de agenda são invitáveis quando nem todos têm a convicção de que a Ambidestria é necessária. O elo de ligação entre os interesses desses três pilares deve ser um só – a longevidade.

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

1) Estes três stakeholders devem trilhar juntos uma jornada de educação no tema de Ambidestria com foco em Contexto e Change Management, Metodologias e Ferramentas.

2) Cada um, individualmente, deve trilhar também a sua jornada pessoal de desenvolvimento, através do que chamamos *Coaching de Ambidestria*. O *Coaching de Ambidestria* tem como principal objetivo fazer uma avaliação individual para identificar a atacar modelos mentais que possam prejudicar a sua jornada pessoal em Ambidestria. Além disso, deve identificar Gaps de competências, principalmente comportamentais, que precisam ser trabalhados. Através de um

Instrumento de Assessment (utilizamos e recomendamos o IAG – Índice de Análise de Gestão), identifica-se o nível em que o avaliado se encontra, em cada fator de um conjunto, que contempla a gama dos fatores gerenciais, capazes de impulsioná-lo na direção do objetivo específico para o desenvolvimento da Ambidestria.

O Processo de *Coaching de Ambidestria* explora como os participantes do processo se encontram frente aos seguintes aspectos:

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

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

A ambidestria é um novo modelo de atuação que suporta o sucesso empresarial e que coloca frente a frente contextos aparentemente antagônicos, mas sobretudo complementares. Não é fácil definir e implementar uma jornada de ambidestria mas ela é a distância que separa a uma organização do sucesso e da longevidade ou do insucesso e da falência.