



Em um mundo corporativo cada vez mais complexo e imprevisível, a capacidade de liderar com eficácia tornou-se um diferencial estratégico. A transição da liderança tradicional para a liderança ambidestra representa um alinhamento com as exigências de um mercado globalizado e tecnologicamente avançado.

A liderança tradicional, caracterizada pela hierarquia, centralização de decisões e foco na eficiência operacional, desempenhou seu papel em ambientes estáveis e previsíveis. Essa abordagem enfatizava a exploração: aprimoramento e maximização de processos e recursos existentes para entregar resultados consistentes. No entanto, em um ambiente de rápidas mudanças tecnológicas e sociais, essa abordagem por si só se mostra insuficiente.

Em contraste, a liderança ambidestra incorpora uma segunda dimensão vital: a exploração. Isso inclui a busca por inovação, novos mercados e oportunidades de crescimento, mantendo ao mesmo tempo a eficiência e a otimização dos recursos atuais. Segundo Tushman e O'Reilly (1996), organizações ambidestras são aquelas capazes de explorar suas competências atuais enquanto simultaneamente exploram novas oportunidades.

### **Dentre as vantagens da Liderança Ambidestra estão:**

- **Equilíbrio entre Inovação e Eficiência:** Empresas como Amazon e Google são exemplos de como a liderança ambidestra pode promover um ambiente onde inovação e eficiência coexistem, permitindo a essas empresas se adaptarem e prosperarem frente a mudanças rápidas no mercado.
- **Adaptabilidade:** uma pesquisa da McKinsey já em 2019 revelava que empresas com uma forte orientação ambidestra são 30% mais propensas a serem líderes de mercado em seus segmentos devido à sua capacidade de se adaptar rapidamente a novas tendências e tecnologias.
- **Crescimento Sustentável:** A ambidestria permite que as empresas prosperem a longo prazo, equilibrando inovação com eficiência operacional. Isso é evidenciado por exemplo pelo crescimento da Apple em diversos mercados, ao mesmo tempo em que mantém uma operação extremamente eficiente.

Por outro lado, empresas sem líderes ambidestros, encontram diversos desafios, como a: capacidade de inovação limitada, pois a rigidez e a aversão ao risco limitam a experimentação e a adaptação; o risco de obsolescência, sem a capacidade de explorar novas oportunidades, um exemplo clássico é a Kodak, uma empresa que falhou em adaptar sua liderança e estratégia a tempo de aproveitar a transição para o digital; por fim a dificuldade em atrair talentos, pois hoje os profissionais buscam ambientes de trabalho que promovam inovação e aprendizado contínuo.

### **Como as empresas podem desenvolver seus Líderes a se Tornarem Ambidestros?**

- **Treinamento e Desenvolvimento Contínuo:** Oferecer programas de treinamento que focam tanto em habilidades técnicas quanto em competências de liderança, enfatizando a importância de explorar novas oportunidades enquanto se otimiza o core business.
- **Promoção de uma Cultura de Aprendizado:** Encorajar uma cultura onde o aprendizado contínuo, a experimentação e a aceitação do fracasso como parte do processo de inovação sejam valorizados. A Google, por exemplo, é famosa por sua política de 20% do tempo, onde os funcionários podem trabalhar em projetos pessoais que acreditam que beneficiarão a empresa.
- **Estruturas Organizacionais Flexíveis:** Adotar estruturas organizacionais que permitam a flexibilidade e a colaboração entre diferentes departamentos. Empresas como a Spotify utilizam estruturas baseadas em squads, tribos e guilds para promover a colaboração interfuncional e acelerar a inovação.

- Incentivar a Diversidade de Pensamento: Garantir que as equipes de liderança incluam membros com diferentes backgrounds, experiências e perspectivas. A diversidade promove a inovação e ajuda a identificar uma gama mais ampla de oportunidades de crescimento.
- Promoção do Empowerment de Líderes em Todos os Níveis: Encorajar a tomada de decisão descentralizada, permitindo que líderes em todos os níveis tenham a autonomia para explorar novas ideias e otimizar processos existentes.

Por fim, todo esse processo de desenvolvimento humano deve encontrar no modelo de negócios da empresa, um ambiente favorável à transformação das capacidades em resultados efetivos, assim concluo esse artigo trazendo alguns elementos, que devem fazer parte do modelo de gestão.

Primeiro as Empresas podem adotar modelos de negócio flexíveis e adaptáveis para conseguirem incorporar a ambidestria. A Amazon, com sua contínua expansão em novos mercados e desenvolvimento de novas tecnologias enquanto otimiza sua gigantesca operação de logística, é um exemplo clássico.

Segundo, focar em modelos de negócio centrados no cliente naturalmente encorajam a ambidestria, pois requerem que a empresa se adapte continuamente às mudanças nas necessidades e desejos dos clientes. A Apple's contínua inovação em produtos enquanto mantém um alto padrão de qualidade em suas operações existentes reflete esse foco.

Ainda, adotar tecnologias emergentes e utilizar dados para informar tanto a inovação quanto a otimização de processos. Empresas data-driven como a Netflix utilizam análises avançadas para orientar decisões de conteúdo (inovação) e melhorar a experiência do usuário (eficiência).

Por fim estabelecer parcerias estratégicas e colaborações com startups, universidades e outras organizações pode acelerar a inovação ao mesmo tempo que fortalece o core business. A colaboração entre a BMW e a Tencent para desenvolver plataformas de condução autônoma na China é um exemplo de como as parcerias podem promover a ambidestria.

A liderança ambidestra é uma necessidade estratégica em um mundo caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). Empresas que reconhecem e implementam este estilo de liderança estão melhor equipadas para navegar no dinamismo do mercado atual, garantindo o florescimento em longo prazo. E, ao promover uma cultura que valoriza tanto a inovação quanto a eficiência, a liderança ambidestra pavimenta o caminho para um futuro sustentável, onde o crescimento contínuo e a adaptabilidade serão inerentes ao DNA da organização.

Por fim, mais do que um apanhado de boas práticas, cases e caminhos, esse artigo registra experimentos de uma vivência executiva, utilizada na prática, por mim e pelo time de líderes da Instituição que atuo, a Quanta Previdência, uma organização, que utilizando uma GESTÃO AMBIDESTRA, cresceu mais de 200% nos últimos 4 anos, criou novas soluções em produtos e serviços, mantendo um índice de satisfação de clientes e de engajamento do time acima de 85%.

---

\*Por **Denise Maidanchen** é CEO da Quanta Previdência, Diretora do ICSS e Presidente do LIDE Mulher

**Fonte:** [Abrapp em Foco](#), em 28.03.2024.