

Os diversos perfis dos Líderes Ambidestros

Por Executive Digest 10:05, 9 Abr 2024

Opinião de Luis Rasquilha, CEO do Ecossistema Inova; Professor convidado da FIA, Fundação Dom Cabral, do HIAE (Hosp. Israelita Albert Einstein) e da ESALQ/USP; Colunista do MIT Sloan Management Review Brasil e da Executive Digest Portugal; Conselheiro da Mercur e da NTT Data Brasil.

O conceito não é novo – ambidestria – mas tem vindo a ser ao longo dos últimos 5 anos mais tratado e considerado no seio da gestão. Já inclusivamente tratei o conceito aqui (pode encontrar o artigo em <https://executivedigest.sapo.pt/opiniao/ambidestria-corporativa-a-jornada-de-transformacao/>) sob diversas perspectivas e como ele é de extrema importância para a gestão do presente e do futuro. Também tratei aqui das diferentes visões da sua aplicação disponíveis em <https://executivedigest.sapo.pt/opiniao/as-diferentes-perspectivas-e-visoes-da-ambidestria-corporativa-parte-1/> e em <https://executivedigest.sapo.pt/opiniao/as-diferentes-perspectivas-e-visoes-da-ambidestria-corporativa-parte-2/>. Se não teve oportunidade de se familiarizar com o conceito e suas aplicações convido à leitura dos artigos acima mencionados.

Neste artigo gostaria então de avançar um pouco mais no tema com uma especial atenção para a liderança.

Dos maiores desafios que o empresário e o gestor enfrentam prendem-se com a capacidade de manter as empresas vivas, competitivas, rentáveis, perenes e longevas. Vários estudos têm nos dado informações preocupantes sobre a taxa de sobrevivência das empresas e dos empreendimentos referindo que muito não irão além de 5 anos. Existe inclusivamente um estudo de 2022 da McKinsey que alerta para que em 2030 empresas que durem mais do que 7 anos são consideradas empresas de sucesso. Este fenómeno da mortalidade empresarial está intrinsecamente ligado com as mudanças de contexto, volatilidade crescente, digitalização transformadora e barreiras culturais muito resistentes à mudança.

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.

O conceito original em inglês é *Exploration* e *Exploitation* que usa a mesma palavra com sentidos similares em português. Na sua essência, a ambidestria corporativa refere-se à capacidade de uma organização de procurar simultaneamente a exploração de novos modelos e oportunidades de negócio através da criatividade e da inovação e a maximização (em tradução livre) da realidade existente e atual através da melhoria contínua.

Num estudo realizado pela equipe de *research* da Inova com empresas brasileiras (o estudo com empresas portuguesas está em processo de realização atualmente) através de entrevistas etnográficas realizadas com C-Level foi identificado como maior desafio à transformação exatamente a forma como as lideranças encaram (ou não encaram) a mudança. E para preparar essas lideranças para esse contexto de presente/futuro é necessária a adoção de jornada de upskilling forte em várias vertentes, permitindo construir empresas dotadas de líderes, ditos, ambidestros.

O estudo (disponível para consulta e download gratuito em <https://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2023/10/Raio-X-Ambidestria-Coorportativa-Realidade-Brasileira.pdf>) mostra claramente que existe uma familiaridade mediana com o termo e, de forma relativamente superficial, o entendimento de sua aplicação e resultados gerados.

Ou seja, o tema já está na agenda dos gestores, embora que superficialmente e com bastantes dúvidas ou dificuldades sobre a sua aplicação e visualização de retorno. E essa realidade fica clara através dos 5 perfis mapeados sobre o tema:

- **Os Aspirantes:** São gestores que procuram a ambidestria, mas precisam de uma metodologia clara ou um framework que oriente a prática. Para eles, sem uma estrutura clara capaz de implementar e medir a ambidestria, muitas empresas se perdem no meio de metas imediatas, deixando de lado a visão de longo prazo e, consequentemente a longevidade da organização.
- **Os Céticos:** São profissionais experientes que vêem os 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:** Procuram a 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.
- **Os Comprometidos:** Já encontram as suas empresas em estágio 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.

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. 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. Ninguém quer comprometer o bônus de agora para uma visão de empresa daqui a 5 anos, 10 anos, que com certeza o executivo sabe que provavelmente não estará mais lá. Esta postura pode levar a decisões apressadas e visões distorcidas.

Nesse sentido quais os maiores desafios que o líder enfrenta:

- Tendência das empresas na priorização e concentração no curto prazo em vez de pensar no futuro.
- Dificuldade em identificar e gerir riscos e lidar com a resistência à mudança.
- Apego à zona de conforto e às fórmulas bem-sucedidas do passado, mas que hoje estão desconectadas do chamado.

Quais deverão ser, ainda segundo o mesmo estudo, as habilidades para se ser um Líder Ambidestro, capaz de garantir o presente e preparar o futuro?

- **Comunicação Eficaz:** 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.
- **Resolução de Problemas Complexos:** 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.

- **Pensamento Estratégico:** Desenvolver e executar estratégias voltadas para o longo prazo, antecipando tendências, visando explorar novas oportunidades e mitigar potenciais riscos.
- **Gestão de Riscos:** Conduzir a empresa com estabilidade, mesmo em cenários de incerteza, e promover uma abordagem antifrágil frente à resistência às mudanças.
- **Envolvimento e Motivação:** 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.
- **Curiosidade e Orientação para o Futuro:** 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.
- **Visão Combinada:** 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.
- **Empreendedorismo Inerente:** Exibir um espírito empreendedor que conduz à identificação de oportunidades de negócios e a uma tomada de decisão ágil e calculada.
- **Habilidades de Gestão:** Conduzir equipes e gerir 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.
- **Pensamento Criativo e Adaptabilidade:** 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.
- **Influência e Empatia:** Possuir um nível balanceado de soft skills, preservando a capacidade de se conectar com a equipe, influenciar positivamente e ensinar com paciência.
- **Conhecimento do Negócio e Desenvolvimento Multidisciplinar:** 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.

- Habilidade Analítica e Tomada de Decisão: 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.

Para terminar, indivíduos ambidestros geralmente apresentam maior flexibilidade cognitiva. Esta flexibilidade pode estar associada a uma distribuição mais equilibrada das funções cognitivas em ambos os hemisférios cerebrais (esquerdo mais pragmático e sistemático e direito mais criativo e inovador), 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 existentes no ambiente empresarial. Num mundo 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 adaptam-se melhor a situações inesperadas, são mais inovadoras e lidam melhor com desafios complexos.