

PROPOSTA DE UM MODELO CONCEITUAL PARA DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIDESTRO

ALESSANDRA REIS DA SILVA LIMA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ALEXANDRE NABIL GHOBIL

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

GILBERTO PEREZ

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

PROPOSTA DE UM MODELO CONCEITUAL PARA DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIDESTRO

Resumo

A evolução tecnológica, as mudanças no comportamento do consumidor e os desafios geopolíticos destacam a importância da adaptabilidade e da capacidade de se desenvolver rapidamente novas oportunidades para as empresas. A capacidade de se adaptar, provocar e antecipar transformações e mudanças que enfrentam os desafios futuros sem prejudicar os resultados do negócio principal é fundamental. Nesse contexto, as empresas precisam adotar novas abordagens nos modelos de gestão de negócios que equilibrem a exploração de oportunidades existentes com a exploração de novas oportunidades. A ambidestria organizacional é um modelo de gestão que enfatiza essa capacidade de equilíbrio, reconhecendo a necessidade de buscar eficiência e otimização nas atividades existentes, ao mesmo tempo em que busca inovação e adaptação para enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constante mudança. Com este estudo tem-se como objetivo apresentar um modelo de Sistema de Gestão Ambidestro, identificando caminhos e soluções que apoiem os processos de transformação, gerando valor para as pessoas e clientes, aumentando a capacidade de inovação e evolução contínua do negócio

Palavras-chave: Estratégia, Transformação Organizacional, Ambidestria

1. INTRODUÇÃO

As empresas têm sido, até hoje, influenciadas pelos princípios de gestão criados pela 1ª Revolução Industrial. O nascimento da indústria causou grandes transformações na economia, assim como no estilo de vida da humanidade. Princípios baseados na produção em massa, que se alavancaram graças ao conceito de divisão de tarefas e ao uso da energia elétrica, vem consequentemente modificando os padrões de produtividade e consumo.

Desde essa altura, as regras de funcionamento das empresas não sofreram grandes questionamentos nem alterações. Por dois séculos a gestão foi baseada na hierarquia de decisões e funções, com elevado foco na cadeia de valor e atenção máxima ao produto e à concorrência, numa clara visão construída “de dentro para fora”. Apesar das diferentes mudanças que o mundo tem vivido, nomeadamente no início do Séc. XXI, as empresas têm resistido a alterar o seu modo de atuar e de pensar.

A 4ª Revolução Industrial chegou provocando mudanças substanciais. Baseada no uso de sistemas físico-cibernéticos, dando início à era da indústria conectada e das fábricas inteligentes, esta nova realidade tem se expandido 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 têm perdido terreno para novos entrantes, que têm vindo a alterar o *modus operandi* da gestão e as dinâmicas dos negócios. Como consequência, o movimento das “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 sendo pensadas e tiradas do papel. A sua maioria com uma visão claramente de “fora para dentro”, atacando dores que até então sequer eram enxergadas por empresas estabelecidas. É quase como assumir 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, a mudança do comportamento do consumidor, os desafios geopolíticos reafirmam para as corporações a importância da adaptabilidade, da capacidade de se desenvolver rapidamente em direção a novas oportunidades para se ajustarem aos mercados

teis, se adaptando, provocando transformações e mudanças que endurece os desafios futuros, mas sem prejudicar os resultados do negócio principal.

Essas evoluções e transformações têm evidenciado que não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas sim quem está disposto à mudança, como preconizou Charles Darwin. Essa frase a cada dia soa mais atual e mostra que não há mais espaço para o tradicionalismo no mercado. Portanto, a capacidade de ler o cenário e o contexto, planejar o futuro e executá-lo com ritmo, disciplina e criatividade, levará as empresas à uma maior chance de sucesso, definindo a competitividade dos negócios.

As palavras “Transformações” e “Transformação digital” foram as mais procuradas no google nos últimos dois anos. Pesquisas da ACE - Innovation Survey, 2021 reforçam essa busca dos gestores de grandes organizações por respostas e apontam o esforço e os investimentos feitos nos últimos anos para preparar as organizações para terem prontidão para responder às mudanças do mundo e dos mercados (WAENGERTNER, 2023). O advento da pandemia trouxe mais urgência à necessidade de agilidade da mudança, pressionando os executivos por desenvolverem empresas inovadoras e sustentáveis que entreguem eficiência e resultados no curto prazo, mas que ao mesmo tempo garanta o futuro e a modernidade de seus negócios (O'REILLY, TUSHMAN, 2004).

Com isso, novas abordagens têm sido requeridas nos modelos de gestão de negócios, que enfatizem a capacidade de uma organização equilibrar a exploração de oportunidades existentes, com a exploração de novas oportunidades. Esse modelo reconhece a necessidade de buscar eficiência e otimização em atividades existentes, ao mesmo tempo em que busca inovação e adaptação para enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constantes mudanças.

A ambidestria organizacional conceitua e preconiza a busca pela superação da dicotomia entre a busca pela eficiência operacional e a busca pela inovação. É uma abordagem de modelo de gestão de negócios que enfatiza a capacidade de uma organização de equilibrar a exploração de oportunidades existentes com a exploração de novas oportunidades. Esse modelo reconhece a necessidade de se buscar eficiência e otimização em atividades existentes, e referem-se também à capacidade de gerenciar componentes complexos e contraditórios, tais como flexibilidade e eficiência, melhoria contínua e inovação radical, alinhamento e adaptação (O'REILLY, TUSHMAN, 2013). Essas questões tornaram-se mais importantes e críticas para as organizações devido a competição agressiva, a necessidade de se adequar às expectativas e satisfação dos clientes, bem como o estresse inconsistente e conflitante entre os departamentos organizacionais em ambientes que mudam rapidamente. Em vez de priorizar exclusivamente uma dessas áreas, o objetivo é criar uma cultura e uma estrutura organizacional que promovam a exploração e a exploração simultaneamente.

Diante desse cenário, com este trabalho tem-se por objetivo, estudar a dinâmica de gestão das organizações e apontar caminhos e soluções que apoiem os processos de transformação de forma a gerar valor para as pessoas e para os clientes, aumentando o valor do negócio e sua capacidade de inovar e evoluir continuamente. Para desenvolvimento do modelo, o trabalho analisou uma corporação do setor financeiro que vivencia desafios de crescimento, rentabilidade e competitividade.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

Para que as empresas sejam bem posicionadas em seu mercado, obtendo consequentemente prosperidade, elas necessitam se reinventar para que sejam competitivas o suficiente para progredir. Neste ponto, a gestão estruturada de sua transformação/evolução tem um papel central para o sucesso das empresas, permitindo que elas planejem, executem e monitorem suas iniciativas de forma eficiente e eficaz, muitas vezes estudando a complexidade

do mercado, adaptando-se ao momento e cultura atual (INOVA, 2019). Concomitantemente, à medida em que as empresas avançam em direção ao futuro, uma gestão estruturada de sua transformação/evolução também precisa acompanhar esta evolução para atender o cenário em constante mudança.

Algumas tendências têm norteado e moldado o futuro das empresas, como o princípio da 8 Global Trend 4 Business (GT4B). O princípio de GT4B, como bem discutido pelo grupo INOVA Business Corporation (2019), envolve os 8 princípios de gestão de negócios baseados na globalização, na digitalização, na sustentabilidade, na diversidade étnica e geracional, no *life long learning*, no processo de inovação, na gestão *bottom-up* e na presença do *mindset* startup.

O primeiro e talvez mais alto ponto a ser considerado como o presente e o futuro das empresas é a globalização (INOVA, 2019). A globalização pode ser entendida como a aproximação entre sociedades e nações, sendo cada vez mais estimulada pela conectividade via *internet*. Atualmente, não se pode mais considerar a existência de uma separação entre o mundo virtual e o mundo físico e, portanto, a empresa deve estar bem posicionada de forma *online* para que tenha capacidade competitiva frente ao ecossistema em que a mesma está inserida (CONTRACTOR, 2021). Também, é uma das previsões da gestão frente à globalização a crescente necessidade de se obter uma inteligência coletiva, onde todos os membros da empresa, independente do “nível hierárquico” – esta hierarquia, por sua vez, também deve ser reconsiderada para o bem-sucedido futuro da empresa, segundo o GT4B -, sejam considerados uma vez que todos podem fazer parte de uma solução. Ainda, pela globalização trazer a possibilidade de um mundo sem fronteiras, uma atenção especial deve ser dada à capacidade de comunicação da empresa (MURANAKA, 2019), considerando que a língua mais frequente do mundo é a inglesa.

O princípio da digitalização é uma das principais tendências que moldam o futuro das empresas (INOVA, 2019). À medida que as empresas se tornam mais digitais, a gestão deverá seguir esse avanço, e, portanto, faz-se necessário uma ferramenta de gestão de projetos que permita que as equipes trabalhem de forma mais colaborativa e eficiente, independentemente de sua localização física (SCHILLING, 2021). De fato, a digitalização não é um processo que ocorre de um dia para o outro, como bem mostrado pela dificuldade da implementação digital durante o advento da pandemia do SARS-CoV-2, e sim é um processo que envolve toda a organização e que vai muito além da tecnologia. Ela se dá principalmente por meio da transformação do *mindset* das pessoas, dos processos e da tecnologia como um viabilizador, logo, pela transformação cultural (ABEINFO BRASIL, 2021). Mas uma vez estabelecido, o uso de ferramentas é bastante útil para gerenciar tarefas, identificar riscos e melhorar eficiência do processo de gestão estruturada de sua transformação/evolução sempre partindo do pressuposto de que o melhor resultado vem através de uma complementaridade – e não substituição – da máquina e do homem. Ainda, negócios *mobile* podem ser a diferença entre a empresa sobreviver ou não, como bem exposto por INOVA (2019).

Outro ponto é em relação à sustentabilidade (INOVA, 2019). Tida como um dos principais pilares das iniciativas empresariais, este ponto indica a preocupação das empresas em garantir que seus projetos sejam ecologicamente corretos e socialmente responsáveis. Empresas do futuro devem considerar as possíveis escassez de recursos, mantendo sempre um *mindset* verde.

Ainda, conseguir um relacionamento integrado entre todos da equipe, considerando tanto aspectos de diferenças geracionais e de diferenças entre imigrantes e nativos digitais, é primordial para que a opinião de todos seja ouvida e respeitada, garantindo espaços seguros para que novas sugestões sejam compartilhadas em prol da melhoria da empresa. De fato, a existência de grupos diversificados geralmente resulta em resultados mais complexos e completos.

Relacionado a isto, iniciativas de gestão *bottom-up* também podem ser o diferencial da empresa, uma vez que permite um empoderamento de quem está na linha de frente (INOVA, 2019). Neste modelo de gestão, os gestores e/ou líderes das empresas devem assegurar a motivação, capacitação e devem conseguir dar as ferramentas necessárias para que os colaboradores consigam gerar resultados e elaborar propostas de melhorias. Líderes e gestores em empresas do futuro devem, portanto, ser mentores dos liderados para que os mesmos sejam empoderados e se sintam parte da equipe.

Esta mentoria do líder para o liderado também é a chave para outro princípio GT4B, o *Life Long Learning*, que tem como princípio a geração de *nanodegrees* para que cada colaborador tenha o melhor índice de performance quanto possível, aumentando as competências do profissional e, por consequência, permitindo que as demandas do mercado sejam rapidamente solucionadas uma vez que haverá uma maior diversidade de especializações dentro do time (INOVA, 2019). Para isso, o processo de mentoria deve ser individualizado e colaborativo.

Essa agilidade para atender as demandas do mercado é, por si só, um ponto de atenção para as empresas do futuro. De fato, conseguir se adaptar de forma efetiva e rápida em ambientes de negócios que são cada vez mais voláteis e incertos é necessário. Neste ponto, o *mindset* das *startups* pode ser vantajoso para as empresas de modo geral, principalmente considerando a elevada capacidade que *startups* de sucesso no mercado tem em se adaptar, testar, corrigir e abandonar projetos e ideias de acordo com seu sucesso ou fracasso (ABEINFO BRASIL, 2021). E tudo isso ocorre de forma rápida tanto na tomada de decisão quanto na burocracia, uma vez que a mesma é mais flexível que empresas mais conservadoras.

Ainda, outra característica positiva que *startups* de sucesso possuem é a centralidade no cliente e em suas necessidades, sendo de grande valia o *feedback* da experiência que o cliente tem com o produto ou serviço ofertado pela empresa – se alguma das etapas da prospecção do produto até o uso final do cliente for de alguma forma abaixo das expectativas, possivelmente o cliente não irá se fidelizar à marca (INOVA, 2019).

Portanto, é recomendado que a empresa tenha uma solução para a melhoria da experiência do cliente, conseguindo entregar soluções de forma rápida e efetiva, além de construir uma relação com ele, além de oferecer um produto bom (que supere as expectativas) para que haja um bom *feedback*¹. “Nessas empresas do futuro, os processos (...) serão organizados em torno de processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes” (GONÇALVES, 2000, p. 8). Para isso, empresas do futuro também devem ter um amplo grau de inovação.

Para que a inovação ocorra, novamente é necessário que o ecossistema em que a empresa está inserida seja compreendido para que se possa antecipar movimentos e atuar para criar novas realidades, tendo uma mentalidade *trends innovation*. Para que a inovação ocorra, e de forma bem-sucedida, todos os colaboradores devem fazer parte dessa imersão, que deve ser alinhada e centralizada nos clientes (BOSSERT, LAARTZ, 2018).

Em suma, o futuro das empresas dependerá da sua capacidade de se adaptar a um ambiente de negócios em constante mudança. Ainda, o futuro do trabalho depende de métodos de gestão ágeis e que ocorram de forma colaborativa. A gestão de projetos desempenha um papel fundamental nessa adaptação, à medida que as empresas buscam se tornar mais digitais, sustentáveis, diversas e ágeis.

¹

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Por muitos anos ser rentável, eficiente nos processos, atender bem o cliente e cuidar das pessoas foi o estado da arte da gestão das empresas. Recentemente, a centralidade no cliente, agora nas pessoas e transformação digital veio para trazer mais sofisticação aos modelos de gestão de negócios. Porém, esses pilares estratégicos não garantem mais que uma empresa terá êxito no futuro. Torna-se fundamental para as organizações ampliarem seu olhar para o ecossistema que ela está inserida, também olhar para as tendências e inovações para projetar o seu caminho de evolução. Ou seja, não basta as companhias serem melhor do que elas mesmas, é preciso se distanciar dos concorrentes e ser superior a eles (MAGALDI; SALIBI NETO, 2020).

Em 2017, segundo Tadeu e Penna (2017), foram pesquisadas 25 empresas com ampla relevância para a economia brasileira, tais como Vale, Jacto, FCA (*Fiat Chrysler Automobile*), IBM, Algar, Coca-Cola, Nestlé, Votorantim, Ypê, Bunge, Gerdau, Oxiteno, Embraer, Embrapa, Petrobras, Faber-Castell entre outras, resultando, assim, em 56 respondentes (gerentes e diretores) dessas empresas. A maioria das empresas pesquisadas possui faturamento acima de R\$ 1 bilhão, com atuação nacional e internacional relevante. De acordo com Tadeu e Penna (2017), os resultados da pesquisa em 2017 indicam um aumento da importância da inovação na agenda dos diretores e gerentes. Porém, a inovação para essas empresas tem um comportamento tradicional, com foco em modelos incrementais e ganhos de produtividade. O desdobramento da inovação a partir da estratégia e o fortalecimento da cultura interna de gestão foram pontos importantes pesquisados

Outra pesquisa realizada pela Consultoria Empresarial ACE Cortex com 125 representantes, de níveis executivos, gerenciais e especialistas de empresas de diversos segmentos sobre contexto da Inovação em 2021, mostrou que 53% das corporações estão sofrendo algum tipo de disrupção em seus mercados, por outro lado, 63,2% das corporações não possuem iniciativas que criem novos produtos e serviços que possam capturar valor futuro. (WAENGERTNER, 2021) O pensamento sobre como podemos matar o próprio negócio ou transformá-lo, antes que alguém o faça está presente, mas as ações ainda são insipientes na maioria das corporações. Outro dado relevante, que embasa a necessidade deste tema é que, 89% das empresas listadas na 'fortune 500' em 1955 não estavam na lista em 2014. A expectativa de vida das empresas listadas na Standard and Poor's 500 caiu de 67 anos (1920) para 15 anos (2021), segundo a "S&P500", nos próximos 10 anos 40% das empresas sairão dessa lista S&P 500.

Conclui-se que o desafio para as corporações é grande, algumas perguntas têm sido cruciais nas conversas estratégicas, como exemplo: Como se preparar para fazer frente a essas mudanças que se apresentam a cada dia? Como essas mudanças impactarão o nosso negócio? Quem são os concorrentes ocultos? O que devemos fazer para sobreviver, crescer e perpetuar? São várias perguntas que permeiam as discussões nas corporações que estão se movimentando para responder ao mercado com prontidão. Porém o caminho e a execução ainda são falhas e não atendem aos anseios dos principais executivos ou o ritmo também não entrega os resultados no tempo estimado.

Torna ainda mais clara a importância da transformação cultural neste contexto. Quando perguntado sobre os fatores mais importantes para a transformação dos negócios, 87,2% dos executivos apontaram a cultura organizacional, seguido por 75,2% uma liderança inspiradora e por último 48% uso de tecnologia. Porém quando perguntados sobre as principais prioridades, somente 14,4% dos executivos disseram investir em fomentar uma cultura forte. Isto quer dizer que é claro que um ambiente corporativo, com cultura e valores sólidos, e uma liderança forte e visionária são pontos essenciais para a inovação nas empresas, não basta apenas ter ideias e utilizar as metodologias ágeis para criar uma companhia inovadora. É preciso

também criar uma estrutura interna, por meio de processos bem definidos e estratégias compartilhadas, assim como desenvolver competências favoráveis à inovação em líderes e colaboradores para que as ideias e projetos gerem bons resultados. A consciência da importância é clara, porém os esforços e ações táticas ainda é um importante ponto a desenvolver nas organizações.

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

A solução proposta tem inspiração na ambidestria organizacional, que é uma abordagem de modelo de gestão de negócios que enfatiza a capacidade de uma organização de equilibrar a exploração de oportunidades existentes com a exploração de novas oportunidades. Esse modelo reconhece a necessidade de buscar eficiência e otimização em atividades existentes, ao mesmo tempo em que busca inovação e adaptação para enfrentar os desafios do ambiente de negócios em constante mudança. Busca superar a dicotomia entre a busca pela eficiência operacional e a busca pela inovação. Em vez de priorizar exclusivamente uma dessas áreas, o objetivo é criar uma cultura e uma estrutura organizacional que promovam a exploração e a exploração simultaneamente.

É uma abordagem que tem suas raízes em diferentes campos de estudo, como a teoria da organização, a estratégia empresarial e a gestão da inovação e vem sendo fruto de estudo e testes acadêmicos e pesquisadores contribuindo para o desenvolvimento desse conceito. De acordo com

Algumas condições parecem indutoras da transformação das organizações que buscam a ambidestria, sendo uma delas a centralidade no cliente. O conceito de *user centricity* implica em colocar o cliente no centro das estratégias e ações da empresa. Isso significa que as decisões e processos são baseados nas necessidades, expectativas e desejos do cliente. Empresas do futuro, na sua maioria, têm desenhado suas estratégias com base em uma visão de centralidade no cliente (INOVA, 2019). Dessa forma, um dos maiores desafios dos executivos das empresas do futuro é construir uma cultura centrada no cliente, capaz de elevar sua experiência e satisfação.

Pesquisa realizada pela Mckinsey após analisar mais de 150 transformações em escala da última década, identificou principais indicadores-chave de sucesso, que estão considerados, adaptados e personalizados para a proposição e organização de um modelo. A maior parte desses fatores críticos estão ligados a visão clara e ambiciosa, alinhamento em toda organização, construção de capacidades para executar e uma cadência nas execuções (MARTINS, 2023).

No tocante à visão clara e ambiciosa, entendemos fundamental a definição de territórios e teses da organização. Investir no core business e, ao mesmo tempo, inovar e se desafiar em novos negócios adjacentes ou até mesmo projetos disruptivos com maturação no médio/longo prazo. Definimos esta dimensão como “Estratégia e Futuro”.

Como relação ao alinhamento com toda a organização, é essencial uma comunicação clara dos objetivos estratégicos e seu desdobramento nas áreas funcionais, do desenvolvimento e engajamento dos colaboradores e de um ambiente propício para sua execução. Esta dimensão é o que designamos como “Cultura e Capacidades”.

No tocante à construção de capacidades, trata-se de prover a infraestrutura física, tecnológica e dispor de pessoas capazes para executar a estratégia, bem como alinhá-la a processos eficientes em toda a cadeia de valor. Denominamos essa dimensão de “Processos Eficientes e Digitais”.

Por fim, para garantir que a organização está gerando os resultados esperados, dispor de sistemas de controle e de avaliação de desempenho que permitam acompanhar a

evolução do negócio e o atingimento das metas estabelecidas. Para esta dimensão, batizamos de “Governança e Performance”.

A seguir procura-se exemplificar *drive a drive* e demonstrar a sua importância para a Transformação:

Estratégia e Futuro

Neto (2018), um dos pesquisadores precursores do *management* mundial, defende que o processo de transformação é extremamente veloz, e deve se modificar constantemente para que acompanhe o fluxo de mudanças globais e locais, como já previsto por Drucker (1999). Para isso, é importante que os gestores e as companhias sejam suficientemente flexíveis, competitivos (PORTER, 1980; BARNEY; HESTERLY, 2007) e diversificados (HUBBARD; BEAMISH, 2011).

No longo prazo, a competitividade de uma organização vem de sua habilidade de criar, com menores custos e de forma mais rápida que seus concorrentes, as competências essenciais que geram produtos superiores e inesperados pelo mercado.

Magaldi e Neto (2008) defendem que a estratégia das corporações necessita ser adaptativas, flexíveis e revisitadas constantemente para que as transformações sejam devidamente capturadas e incorporadas nas decisões corporativas. As estratégias necessitam considerar a perspectiva evolutiva, ou seja, passado e o presente servem para construir o futuro, ou seja, o desafio está em construir o futuro enquanto gerencio o presente.

Sandro Magaldi e José Sabili Neto, em publicação posterior no livro “Gestão do Amanhã” (2020), defendem que “não basta ser melhor do que eu mesmo. Tenho de começar a me distanciar dos meus concorrentes e ser superior a eles” (MAGALDI; SALABI NETO, 2020). De acordo com esta tese, os resultados de uma organização são obtidos pela exploração de oportunidades, e não apenas pela solução dos problemas. As apostas, os recursos e as escolhas precisam estar concentrados nas oportunidades e não só nos problemas, aqui fala-se de escolhas e decisões estratégicas que precisam nortear o dia a dia dos líderes das organizações.

Baseado em todos os pontos aqui levantados, uma reflexão excepcional para o sucesso do planejamento estratégico e que reflete de forma grandiosa o que se busca fazer como comunidade pode ser baseada por uma citação de Michael Hammer, um dos pioneiros no conceito de reengenharia de processos. “O segredo do sucesso não é mais prever o futuro, é criar uma organização que prosperará em um futuro que não pode ser previsto. (...) A solução para esse enigma é a empresa tratar sua necessidade de mudança tão seriamente como trata o trabalho "real" que executa” (MAGALDI; SALABI NETO, 2020).

Definição esta que complementa o que fora defendido por Christensen (1999) sobre os principais motivos do fracasso: estratégias corporativas de diversificação: falta de análise prévia sobre a existência de compatibilidade entre a oportunidade de mercado e os recursos e capacidades da empresa; não reconhecimento de que a falta de oportunidades em certo negócio não significa a capacidade de ser bem-sucedido em um novo negócio; tentativa de criar um fluxo de lucros mais estável; e tentativa de proteger investidores pessoas físicas (acionistas) da dupla tributação dos dividendos, por meio do reinvestimento dos excessos de caixa na compra de novas empresas.

Cultura e Capacidades

As organizações que compreendem a importância das pessoas e as veem como um seu principal ativo e colocam energia para entendê-lo e engajá-lo possuem mais chance de ter sucesso na execução de sua estratégia, como apontado (PORTER, 1999).

Criar um ambiente de trabalho positivo de entendimento das motivações e valorização das pessoas começa na estratégia e é responsabilidade de todos os líderes das organizações, aqui começa a desenhar o que se chama cultura organizacional.

A necessidade de criar uma Cultura Organizacional potente e funcional e o desenvolvimento de pessoas nascem do planejamento estratégico, quando se pergunta sobre as capacidades instaladas para executar o propósito, a visão e os objetivos desenhados.

Cultura organizacional (ULRICH, 1999) refere-se aos valores compartilhados, crenças, atitudes, comportamentos e práticas que caracterizam uma organização. É a maneira como as coisas são feitas em uma determinada organização e inclui tudo, desde a declaração de missão da empresa até a maneira como os funcionários interagem uns com os outros. A cultura de uma organização desempenha um papel crítico na formação de seu desempenho geral, pois influencia o comportamento dos funcionários, a produtividade e seu nível de envolvimento com a organização.

A cultura organizacional é sobre a maneira como as coisas são feitas em uma organização e é moldada por uma série de fatores, incluindo a história, missão e visão da organização, bem como sua liderança, estrutura e processos. A cultura organizacional pode ser vista na forma como os funcionários interagem uns com os outros, na forma como as decisões são tomadas e na forma como a organização responde aos desafios e oportunidades. É um conceito complexo e multifacetado que é difícil de definir, mas é fundamental entender para quem quer ter sucesso em um ambiente organizacional.

As origens da cultura organizacional remontam às décadas de 1950 e 1960, quando sociólogos e antropólogos começaram a estudar as maneiras pelas quais diferentes grupos de pessoas interagiam em ambientes sociais. Esses pesquisadores descobriram que cada grupo tem sua própria cultura única e que essa cultura desempenha um papel crítico na formação do comportamento dos indivíduos dentro do grupo. Com o tempo, essa compreensão da cultura foi aplicada às organizações, com os líderes empresariais reconhecendo a importância de cultivar uma cultura organizacional positiva e produtiva.

Segundo Schein (1995), criar uma cultura organizacional positiva leva tempo e esforço. Requer um compromisso da liderança para estabelecer um conjunto claro de valores e liderar pelo exemplo. Um dos principais benefícios de ter uma cultura organizacional potente, positiva e ou funcional é que ela ajuda a criar um sentimento de pertencimento e promove um ambiente de trabalho positivo.

Alguns elementos, segundo Schein (1995), devem ser observados e endereçados para criar uma cultura organizacional funcional e potente:

- **Propósito claro e compartilhado:** funcionários quando conectados ao propósito e quando participam da construção dos caminhos estratégicos se sentem valorizados e motivados a realizar o seu melhor.
- **Comunicação Eficaz:** os funcionários em uma cultura funcional são incentivados a se comunicar aberta e honestamente, compartilhar ideias e fornecer feedback. A comunicação eficaz garante que estejam trabalhando para os mesmos objetivos. Uma cultura funcional também incentiva a comunicação entre diferentes departamentos, o que promove a colaboração e a solução de problemas.
- **Desenvolvimento dos funcionários:** uma cultura funcional enfatiza a importância do desenvolvimento dos funcionários porque cria uma força de trabalho qualificada e motivada. Os funcionários têm oportunidades de aprender novas habilidades, participar de sessões de treinamento e participar de programas de desenvolvimento profissional. O desenvolvimento dos funcionários cria um senso de lealdade e comprometimento, o que leva a uma maior satisfação no trabalho e a menores taxas de rotatividade.
- **Trabalho em equipe:** uma cultura funcional promove a colaboração e o trabalho em equipe, o que ajuda a construir relacionamentos mais fortes entre os funcionários. Uma cultura funcional enfatiza a importância de trabalhar em conjunto para atingir objetivos comuns, e os funcionários são incentivados a apoiar e ajudar uns aos outros. O trabalho em equipe também ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo, onde os funcionários se

sintam valorizados e apreciados. A colaboração eficaz também leva ao aumento da produtividade e a uma melhor tomada de decisões.

- **Liderança Inspiradora:** Líderes devem estar cientes do impacto de seu próprio comportamento na cultura de sua organização e devem estar dispostos a fazer mudanças para criar uma cultura positiva e produtiva. Schein (1995) enfatiza a importância da comunicação na criação e manutenção de uma cultura positiva. Os líderes devem ser capazes de articular claramente os valores e crenças da organização e garantir que esses valores sejam consistentemente reforçados por meio da comunicação e do comportamento.
- **Incentivos atraentes:** uma cultura funcional promove estímulos, como reconhecimento por ideias dadas e recompensas por projetos/iniciativas implantadas com sucesso além de um processo de remuneração e benefícios flexíveis e competitivos que conversem com a motivação dos colaboradores.
- **Accountability:** em uma cultura funcional, a responsabilidade é um elemento-chave que ajuda a criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Responsabilidade significa assumir a responsabilidade pelas próprias ações e decisões e ser responsável perante os outros pelos resultados. É essencial que os funcionários de todos os níveis sejam responsabilizados por seu trabalho, pois isso ajuda a construir confiança, transparência e respeito dentro da organização.

Investir nas pessoas como um ativo traz inúmeros benefícios para uma organização, como maior produtividade, maior inovação e maior satisfação do cliente. Além disso, pode levar a maiores taxas de retenção de funcionários, reduzindo os custos associados à rotatividade e recrutamento. Em última análise, as organizações que priorizam seus funcionários têm maior probabilidade de obter sucesso e lucratividade a longo prazo.

O impacto da cultura organizacional na estratégia é significativo. A cultura molda a maneira como as pessoas pensam, se comportam e tomam decisões em uma empresa. As empresas que priorizam sua cultura e investem na criação de um ambiente favorável e envolvente para seus funcionários colherão os frutos de uma organização próspera.

Processos Eficientes e Métodos

A prontidão para se adaptar às mudanças de mercado e a capacidade para executar e implantar as novas estratégias e tecnologias passa a ser um fator de competitividade fundamental nos dias de hoje. A rápida evolução tecnológica impulsiona a necessidade de processos empresariais mais simples, enxutos e adaptativos, que proporcionem uma experiência excepcional ao cliente. Ter uma gestão de processos e métodos simples, flexíveis e adaptadas às diferentes unidades de negócio, a agilidade da mudança e aos requerimentos do cliente podem melhorar o desempenho geral do negócio e mantê-lo relevante em um mercado em rápida evolução.

Magaldi e Salibi Neto (2020) destacam a importância de compreender as raízes e os fundamentos para prever as possibilidades do futuro. Ele enfatiza que as transformações no ambiente empresarial exigirão novos modelos de gestão, processos de aprendizagem e líderes visionários. A automação crescente e a robotização são consideradas componentes poderosos da quarta revolução industrial, capazes de transformar não apenas as operações, mas também a forma como os indivíduos vivem, trabalham e se relacionam. A automatização, inteligência artificial (IA) e robotização são recursos poderosos que podem ser explorados para otimizar a produtividade e a qualidade da experiência em qualquer área (WORLD, 2023).

Magaldi e Salibi Neto (2020) salientam que muitas empresas ainda não respondem com a devida urgência à ameaça da disrupção digital, muitas vezes por falta de compreensão suficiente sobre tecnologia. Ele destaca a agilidade e a capacidade de aprendizado das startups como modelos a serem seguidos, ressaltando que organizações estabelecidas precisam promover uma mentalidade mais flexível para se adaptarem às demandas do mundo digital.

Sawhney E Nambisan (2007), por sua vez, enfatizam a capacidade da tecnologia em criar novos modelos de negócios e melhorar a experiência do cliente. Eles ressaltam a importância de as empresas serem ágeis e adaptáveis às mudanças do mercado, e a tecnologia desempenha um papel fundamental nesse processo de transformação, o que também é defendido por Hamel (2007).

Kim e Mauborgne (2005), por sua vez, defendem o uso estratégico da tecnologia para criar novos mercados e espaços inexplorados. Eles destacam que a aplicação inteligente da tecnologia pode permitir que as empresas se diferenciem da concorrência, gerando valor único para os clientes.

Seguir um método de planejamento, preparação, execução, mensuração e evolução das suas iniciativas e projetos, ou seja, criar métodos, ferramentas, práticas e rituais ajudam os times a serem mais produtivos e eficientes em seus processos de transformação para alcançar os resultados desejados. Neste ponto, é importante que a liderança “não apenas treine, e sim crie um ambiente de segurança psicológica e de oportunidade para aprender” (YAMAGAMI, 2020, p. 122). Cabe a criação de um jeito de fazer, ou seja, uma abordagem sistemática para ajudar as equipes e a organização a se mover de um estado atual para um estado futuro desejado.

O filósofo William James (1842-1910) apud Yamagami (2020) observou:

“De nada vale pensar se não for fazer” no sentido de que o objetivo de saber as coisas está ligado à capacidade de agir. Logo tão importante ter uma estratégia clara, com apostas bem definidas é ter métodos e processos que ajudem as pessoas e agirem de forma organizada e concatenada entre áreas, ou seja uma boa estratégia de execução com práticas, métodos, ferramentas e rituais fazem a diferença no sucesso da execução das estratégias (YAMAGAMI, 2020).

Metodologias colaborativas estão se tornando cada vez mais populares no local de trabalho moderno, pois as empresas buscam abraçar os benefícios do trabalho em equipe e da tomada de decisões coletiva. As metodologias colaborativas referem-se a uma variedade de abordagens e técnicas projetadas para incentivar a colaboração e a cooperação entre os membros da equipe, com o objetivo de atingir metas e objetivos compartilhados. Essas metodologias podem ser aplicadas em uma ampla variedade de configurações, desde o gerenciamento de projetos até o desenvolvimento de produtos, e são vistas como uma ferramenta essencial para o sucesso da execução dos times.

Agile, *Lean* e *Design Thinking* são três tipos populares de metodologias colaborativas que as equipes podem usar (SOUZA, 2021). Cada metodologia tem seus pontos fortes e fracos, e as equipes devem escolher aquela que melhor se adapta às suas necessidades. Ao usar metodologias colaborativas, as equipes podem trabalhar com mais eficiência e eficácia, levando a melhores resultados.

Dessa forma, o futuro do trabalho e a sobrevivência competitiva exigirão colaboradores e organizações dispostos a abraçar a mudança e criar uma realidade empresarial baseada na colaboração, experimentação com foco na excelência e na satisfação do cliente.

A maneira como as empresas fazem as coisas é tão importante quanto o que elas fazem. A cultura, os valores e os processos organizacionais vão além dos produtos ou serviços que oferecem. Enfatizam o entendimento de que a forma como uma empresa conduz suas operações, trata seus funcionários, interage com os clientes e mantém os padrões éticos pode ter um grande impacto em seu sucesso e reputação.

Dessa forma, ao focar no jeito de fazer as coisas, os métodos e processos, além dos produtos ou serviços que oferecem, as empresas podem criar uma vantagem competitiva, construir relacionamentos sólidos com as partes interessadas e alcançar um crescimento sustentável no longo prazo.

Governança e Performance

A Gestão e Governança são tópicos essenciais para qualquer empresa que busca resolver problemas, antecipar oportunidades e progredir através da medição de resultados. O processo de transformação, a tomada de decisão baseada em um *mindset* de dados é fundamental para a evolução da gestão de negócios.

Gestão e governança são conceitos importantes que regem as organizações e garantem seu funcionamento eficiente. Gestão refere-se ao processo de planejamento, organização, direção e controle de recursos para atingir metas e objetivos específicos. Envolve a tomada de decisões, alocação de recursos e coordenação de atividades dentro de uma empresa (BRASIL, 2019).

A governança, por outro lado, refere-se à estrutura de regras, políticas e procedimentos que orientam os processos de tomada de decisão e o comportamento de indivíduos e grupos dentro de uma empresa (HUSE, 2003; STEINBERG, 2003; CHAGAS, 2007; GIUS et al, 2018). Este tema abrange as práticas, valores e princípios que moldam a cultura e o caráter de uma organização. A governança é, segundo a OECD, “um conjunto de relações entre os gestores de uma companhia, seu Conselho de Administração, seus acionistas e outros stakeholders. Também estabelece a estrutura através da qual são fixados os objetivos da companhia, são determinados os meios para alcançar esses objetivos e as formas de monitoramento de desempenho” (OECD, 2004, p. 11).

Gestão e governança são conceitos inter-relacionados e essenciais para o sucesso de qualquer organização. A gestão eficaz garante que os recursos da organização sejam usados de forma eficiente e que seus objetivos sejam alcançados. A governança, por outro lado, garante que as atividades da organização sejam conduzidas de maneira responsável e ética. Envolve a criação de uma estrutura de políticas e procedimentos que orientam o comportamento de indivíduos e grupos dentro da organização. A governança também garante que as partes interessadas da organização sejam representadas e que seus interesses sejam protegidos.

A partir de uma estrutura, políticas, processos e rituais corporativos, os times podem e devem utilizar dessa estrutura em seus projetos em suas áreas, a fim de garantir que as iniciativas/projetos sejam entregues no prazo, dentro do orçamento e com a qualidade desejada. Também ajuda as equipes a gerenciar riscos e garantir a conformidade com os requisitos legais e regulamentares que podem, quando não administrados da forma e no tempo adequado, atrapalhar e atrasar a entrega dos projetos (GIUS et. al, 2018).

A introdução à governança de projetos é um aspecto crítico de qualquer processo de gerenciamento de projetos (GEMPAR, 2018). Envolve definir o escopo do projeto, identificar as partes interessadas e definir os objetivos (HUBBARD, 2009). A estrutura de governança do projeto deve estar alinhada com a estratégia e os objetivos gerais da organização. A governança de projetos é o conjunto de regras, processos e práticas que orientam o gerenciamento de projetos dentro de uma organização (STEINBERG, 2003). Ele define como as decisões são tomadas, como os riscos são gerenciados e como os recursos são alocados.

O envolvimento das partes interessadas na governança do projeto envolve uma série de atividades, incluindo comunicação, consulta e colaboração (GEMPAR, 2018). A comunicação é essencial para garantir que as partes interessadas sejam informadas sobre o progresso, os riscos e os problemas do projeto e que tenham a oportunidade de fornecer *feedback* e levantar preocupações. A consulta envolve a busca de informações e conselhos das partes interessadas sobre questões ou decisões específicas relacionadas ao projeto.

Materiais adequados e eficazes de comunicação são uma componente chave da governança do projeto (GEMPAR, 2018). Envolve a coleta, análise e disseminação precisas e oportunas das informações do projeto para as partes interessadas. O relatório do projeto ajuda os gerentes de projeto a acompanhar o progresso, identificar riscos e problemas e comunicar o

status do projeto às partes interessadas. Relatórios de projeto eficazes são essenciais para garantir o sucesso do projeto (GEMPAR, 2018).

Na governança do projeto, o relatório do projeto é usado para monitorar o progresso do projeto e fornecer informações sobre o desempenho do projeto. Os relatórios do projeto devem ser estruturados e comunicar claramente o status do projeto às partes interessadas. O conteúdo dos relatórios do projeto deve incluir informações sobre o escopo do projeto, cronograma, orçamento, riscos, problemas e dependências.

Um capítulo importante na Gestão e Governança são métricas, às medidas quantificáveis usadas para avaliar o sucesso de um projeto. Essas métricas fornecem à equipe informações valiosas que podem ajudá-los a tomar decisões, ajustar suas estratégias e garantir que o projeto esteja progredindo conforme planejado, e devem ser escolhidos de maneira correta a fim de ter-se uma compreensão precisa do que se está sendo medido. As métricas, que devem ser específicas, mensuráveis e relevantes para os objetivos do projeto são usadas para rastrear vários aspectos de um projeto, incluindo cronograma, custo, qualidade, recursos e satisfação das partes interessadas. Ao monitorar essas métricas, os gerentes de projeto podem identificar possíveis problemas e tomar ações corretivas para manter o projeto no caminho certo (HUBBARD, 2009).

Outras métricas usadas no gerenciamento de projetos são: o orçamento e as métricas de controle de custos (VIEIRA, BARRETO, 2019). Essas métricas ajudam os gerentes de projeto a rastrear as despesas do projeto e garantir que o projeto permaneça dentro do orçamento. As métricas de orçamento e controle de custo mais comuns incluem variação de orçamento, variação de custo e valor agregado.

Ao combinar a gestão adequada com uma governança sólida, as organizações podem melhorar sua eficiência operacional, promover a inovação, mitigar riscos, alinhar seus objetivos com as expectativas das partes interessadas e alcançar resultados sustentáveis. Esses conceitos são relevantes para organizações de todos os tamanhos e setores, sejam elas empresas, organizações sem fins lucrativos, entidades governamentais ou outras formas de organização.

5. MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO AMBIDESTRO INTEGRADO

O conceito de ambidestria organizacional está associado à capacidade das empresas em se adaptar, provocar e antecipar transformações e mudanças que enfrentam os desafios futuros sem prejudicar os resultados do negócio principal. Investir no core business e, ao mesmo tempo, inovar e se desafiar em novos negócios adjacentes ou até mesmo projetos disruptivos com maturação no médio/longo prazo.

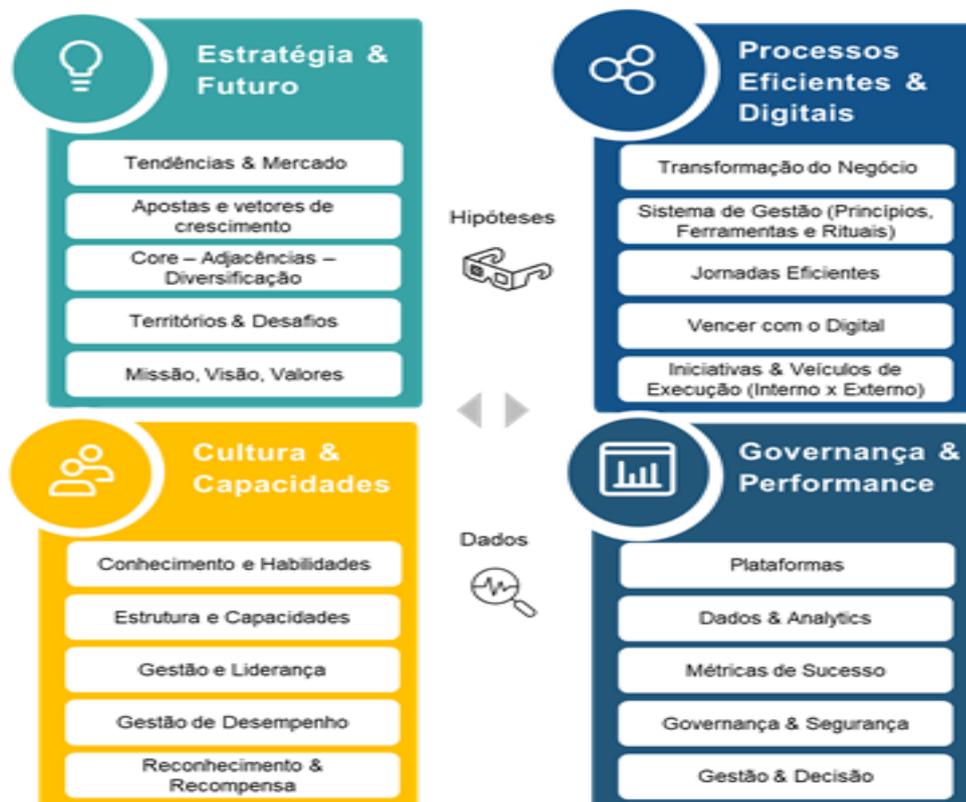
Todavia, para desenvolver e implementar um Sistema de gestão ambidestro, muitos desafios se apresentam. Inicialmente, é fundamental o estabelecimento de uma estratégia ambiciosa e a definição de objetivos e projetos prioritários, seguida de uma comunicação clara da estratégia, responsabilidades e papéis, alinhando-os em todos os níveis da organização, e criando uma cultura de estímulo e engajamento dos colaboradores.

Além disso, é importante prover o alinhamento estratégico, ou seja a estrutura física, tecnológica e processos eficientes nos negócios tradicionais e, ao mesmo tempo, os recursos e a flexibilidade que propiciem as capacidades necessárias para os projetos de inovação. Complementarmente, definir os sistemas de controle e de avaliação de desempenho que permitam acompanhar a evolução do negócio e o atingimento das metas estabelecidas.

Esse conjunto de requisitos que são necessários para viabilizar a transformação da organização e implementação de um sistema ambidestro foram aqui traduzidos como a definição de dimensões denominadas Estratégia e Futuro, Cultura e Capacidades, Processos Eficientes e Digitais e Governança e Performance. E esses elementos, combinados formam o que denominamos Sistema de Gestão Ambidestro integrado, que habilita um Processo de

Transformação que integra todas as áreas da organização e os stakeholders envolvidos em prol de seus objetivos e alavancas de crescimento, conforme representado na figura 1.

Figura 1: Modelo de Sistema de Gestão Ambidestro Integrado



Fonte: elaborado pelos autores.

Implantação do Sistema de Gestão Ambidestro

Na implantação de qualquer projeto, torna-se importante definir métricas para avaliar o progresso e o sucesso da aplicação nas áreas de negócio e nos índices de performance da companhia. A mensuração de resultados é também dividida em alguns pilares de forma que seja possível demonstrar os benefícios, os aprendizados, a evolução da Transformação e o impacto na performance das pessoas e da organização.

A partir de todas as referências e conceitos aqui expostos combinados com experiência da autora deste artigo como executiva de inovação e transformação em grandes corporações do segmento de seguros e educação, algumas das métricas implantadas e utilizadas e que ajudam a avaliar o desempenho em uma empresa ambidestra são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Métricas para avaliação de desempenho – empresa ambidestra

KPIs	Métricas de Atividades	Métricas de Impacto
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> Números de Treinamentos aplicados Pessoas impactadas com as comunicações/ações Satisfação com as ações realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> eNPS Clima Horas extras Turnover Aproveitamentos Internos Tempo/Custo por aprendizados Velocidade dos aprendizados

KPIs	Métricas de Atividades	Métricas de Impacto
Processos e Experimentos	<ul style="list-style-type: none"> ● Experimentos planejados x realizados ● Protótipos/MVPs ● Hachathons/design sprints ● Produtos movendo de fase ● Média de produtos por fase ● Número de Produtos por tipo de Inovação (core - adjacências - diversificação) ● % de produtos alinhados às teses 	<ul style="list-style-type: none"> ● Resultados dos experimentos ● Decisões (pivotagem) ● Velocidade das validações ● <i>Business Case</i> ● % de <i>problem solution fit</i> ● % de <i>product market fit</i> ● % de produtos pronto para escalar
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ● % de clientes envolvidos nas construções ● Clientes pesquisados ● Clientes observados 	<ul style="list-style-type: none"> ● NPS ● CSAT ● Reclame Aqui
Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> ● Inadimplência ● CAC ● PDD ● Custo evitado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Receita ● Despesas ● EBITDA ● ROI

Fonte: Elaborado pelo autor

Um dos fatores críticos de sucesso do modelo do Sistema de Gestão proposto é a combinação do propósito com as práticas e as ferramentas. Assim também é no quesito medição de resultados. Trata-se de uma combinação de indicadores que não deixa de fora nem uma peça importante da engrenagem, o foco é o resultado financeiro, o crescimento, o ROI, o EBITDA, mas para que isso seja sustentável, é importante que o engajamento, o preparo das pessoas seja priorizado, para que assim seja possível perceber a satisfação do cliente e dos parceiros em se relacionar com os nossos produtos, nossos processos e serviços. Acompanhar, observar, medir, comunicar, reconhecer e recompensar o sucesso cria cultura e reforça que a companhia está indo no caminho certo, além de nos apontar onde podemos mudar, melhorar e evoluir.

O Sistema de Gestão busca assegurar um rumo claro, com estratégia flexível, adaptativa e competitiva e um ritmo adequado e personalizado para cada área e para cada organização. Além do cuidado em compreender a história, a cultura, o conhecimento e as ambições de cada organização.

A implantação da Transformação das áreas é sustentada por um processo de melhoria contínua estruturado, cadenciado com todas as áreas, estimulando a experimentação, ao aprendizado dos erros cometidos e as trocas de boas práticas e incentivando os funcionários a serem melhores do que foram ontem, trazendo o olhar para o hoje e para o futuro.

O foco da Transformação Organizacional, por meio do Sistema de Gestão, deve se concentrar em atingir potencial máximo de performance e tornar a cultura funcional para endereçar os desafios levantados

Nesse contexto, o segredo do sucesso vai além de se prever o futuro, mas sim em criar uma organização que prosperará em um futuro imprevisível.

6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA SOCIAL

Do ponto de vista acadêmico, o trabalho contribui para ampliar a discussão sobre a ambidestria organizacional, sua importância e os fatores críticos para sua implementação bem-sucedida ao propor um modelo de um Sistema de Gestão Ambidestro integrado que combina e alinha estratégia, cultura, processos e mecanismos de governança e controle.

Na dimensão da empresa e de seus principais gestores, o trabalho mostra como se pode habilitar um processo de transformação que integra todas as áreas da organização e os *stakeholders* envolvidos em prol de seus objetivos e alavancas de crescimento. E que devem encarar a necessidade de mudança com a mesma seriedade com que tratam o trabalho "real" que executam.

A transformação proposta também reforça a necessidade de fortalecimento de uma cultura que estimula a participação de todos, como potencial efeito transformador. Esse cuidado com todas as pessoas da organização no estímulo e motivação de todos, pode aumentar a produtividade e senso de pertencimento.

Em termos mais genéricos, ao potencializar a capacidade de inovação e competitividade das organizações, gera-se novas tecnologias que impulsionam outros negócios e o próprio ecossistema, cria-se empregos qualificados com maior remuneração e qualificação e mais desenvolvimento econômico que se revertem em impostos e retorno para a sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

- ABEINFO BRASIL. Por que as empresas devem considerar a digitalização de seus processos produtivos?. 2021. Disponível em: <https://abeinfobrasil.com.br/por-que-as-empresas-devem-considerar-a-digitalizacao-de-seus-processos-produtivos/>. Acesso em: 27 maio 2023.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; ROSEMBERG, M. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Pearson Educación, 2007.
- BOSSERT, Oliver; LAARTZ, Jürgen. Perpetual Evolution: The Management Approach Required for Digital Transformation. **McKinsey Quarterly**, v. 17, p. 20-27, 2018.
- BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica** Brasília: ME, 2019.
- CHAGAS, J. F.; DEL TRABAJO, T.; PYMES, M. Governança Corporativa: Aplicabilidade do Conceito, dos Princípios e Indicadores à Gestão de Pequenas e Médias Organizações. **CEP**, v. 60, n. 180, 2007.
- CHRISTENSEN, H. K. Estratégia Corporativa: Gerenciando um Conjunto de Negócios. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **MBA Curso Prático: Estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DALLABRIDA, Valdir R.; BECKER, Dinizar F. Governança territorial. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 73-97, jul./dez. 2003.
- DRUCKER, Peter F. **The Effective Executive**. New York: Harper & Row, 1966. (99)
- GEMPAR MP 2018, **Gerenciamento de projetos 2010/2018**. Disponível em: <https://planejamento.mppr.mp.br/arquivos/File/subplan/gempar/manual.pdf>. Acesso em 30 de abril de 2023.
- GIUS, Daniela et al. Value and Resilience Through Better Risk Management. **McKinsey on Risk**, v.6, p. 1-10, 2018.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 6-9, 2000.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. Editora Campus, 1995. 2007?
- HUBBARD, Douglas W. **Como Mensurar Qualquer Coisa: Encontrando o Valor do que É Intangível**. Editora QualityMark, 2009.
- HUBBARD, G.; BEAMISH, P. **Strategy Management: Thinking, Analysis, Actions**. 4ª ed. Pearson Australia, 2011.

HUSE, Morten. Renewing Management and Governance: New Paradigms of Governance?. **Journal of Management and Governance**, v. 7, p. 211-221, 2003.

INOVA Business School. **GLOBAL TRENDS 4 BUSINESS® : TREND REPORT 2019**. São Paulo, SP. mai. 2019. Apresentação de Power Point. 37 slides. color.

KIM, W., MAUBORGNE, R.. A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Estratégia Adaptativa: Gestão do Amanhã**. São Paulo: Gente, 2020

McNAMARA, Daniel. From Fayol's Mechanistic to Today's Organic Functions of Management. **American Journal of Business Education**, v. 2, n. 1, jan./feb. 2009

MARTINS, Heitor Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país. **McKinsey & Company**, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/transformacoes-digitais-no-brasil>. Acesso em 27 abril 2023.

O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Organizational Ambidexterity: Past, present, and Future. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.

OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Principles of corporate governance. Paris: OECD, 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org>. Acesso em: 22 mar. 2023.

PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

SCHILLING, Natália. **Utilização de Equipes Virtuais na Gestão de Projetos de Construção: Vantagens, Desafios e Implementação**. 2021. Dissertação de Mestrado (Gestão de Projetos de Engenharia) - Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2021.

SOUZA, Beatriz Lopes. **Metodologias Ágeis: Análise e Comparação do Scrum, Kanban e Lean Aplicados ao Desenvolvimento de Software**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2021.

SAWHNEY, Mohanbir; NAMBIAN, Satish. **The global brain: Your roadmap for innovating faster and smarter in a networked world**. Pearson Prentice Hall, 2007.

SCHEIN, E. Liderança e Cultura organizacional. In HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, R. B., & BECKHARD, R. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era**. São Paulo: Futura, 1995.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

ULRICH, Dave. A New Mandate for Human Resources. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 1, p.124-135, Jan./Feb. 1998.

TADEU, H. F. B., PENNA, R.. *Panorama da inovação no Brasil*. 2017

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, Gestão De Riscos E Integridade**. Brasília: Enap. 2019.

VIKI, T.; TOMA, D.; GONS, E. **The Corporate Startup: How Established Companies Can Develop Successful Innovation Ecosystems**. Vakmedianet Management BV, 2019.

WAENGERTNER, Pedro. **A Estratégia Da Inovação Radical: Como Qualquer Empresa Pode Crescer E Lucrar Aplicando Os Princípios Das Organizações De Ponta Do Vale Do Silício**. São Paulo: Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2018.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2023**. 2023.