

A dinâmica da integração em organizações ambidestras

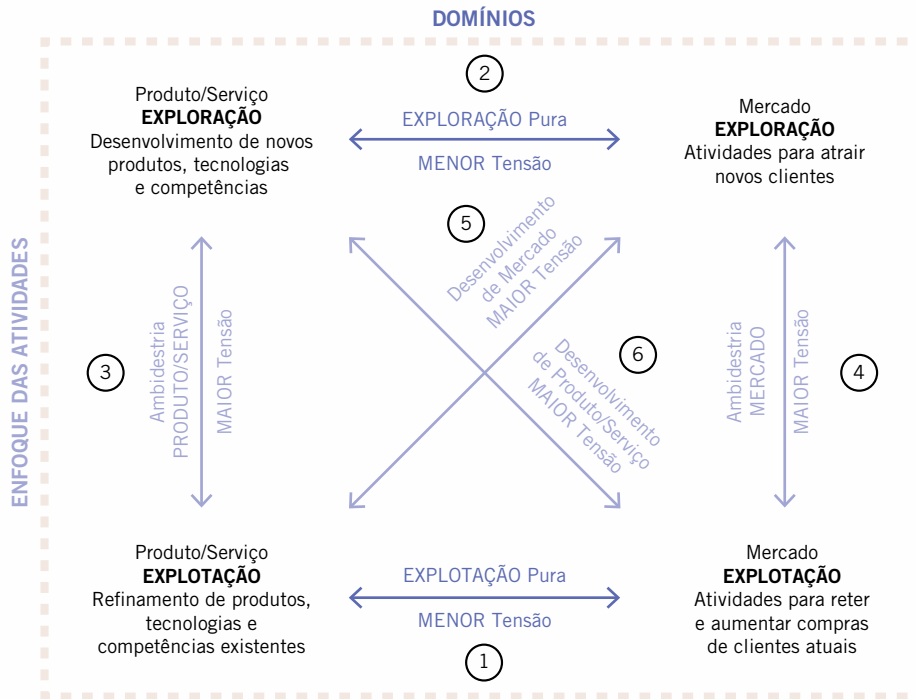
POR **RUDOLF GABRICH**

Em artigo anterior, publicado na DOM 13 (2010), apresentamos o conceito e as características do desenho organizacional de uma organização ambidestra. Tomada em um conceito mais amplo, ambidestra é aquela organização capaz de balancear a eficiência que leva a melhores resultados no curto prazo, enquanto mantém a flexibilidade que garantirá frutos no longo prazo.

Por essa ambivalência, o tema vem ganhando cada vez mais relevância no meio acadêmico, com um número crescente de publicações. Na década de 2000, o foco dos estudos foi correlacionar a ambidestria com desempenhos organizacionais superiores – crescimento de vendas, valor de mercado, longevidade ou outras medidas subjetivas de desempenho –, enquanto os artigos publicados na década atual buscam dissecar o modelo de gestão de uma organização ambidestra.

Neste artigo, discutiremos com mais profundidade a dinâmica da gestão de organizações ambidestras, entendendo assim a organização que consegue mesclar atividades dedicadas à exploração (*exploitation*) do conhecimento existente, em termos de processos ou de produtos e serviços já existentes, com atividades dedicadas à exploração (*exploration*) de novos conhecimentos, em termos de novos processos, produtos ou serviços. Para isso, utilizaremos uma modelagem que combina domínios (produto/serviço e mercado) com o enfoque das atividades (exploração e exploração). A partir daí, analisaremos os mecanismos de integração que podem reduzir as tensões inerentes à ambidestria. **A Figura 1** apresenta o modelo com as possíveis combinações entre os domínios – produtos/serviço e mercado – e as atividades de exploração e exploração. Iniciaremos nossa discussão pela apresentação de seus componentes.

FIGURA 1 | COMBINAÇÕES ENTRE DOMÍNIOS E ENFOQUE DAS ATIVIDADES



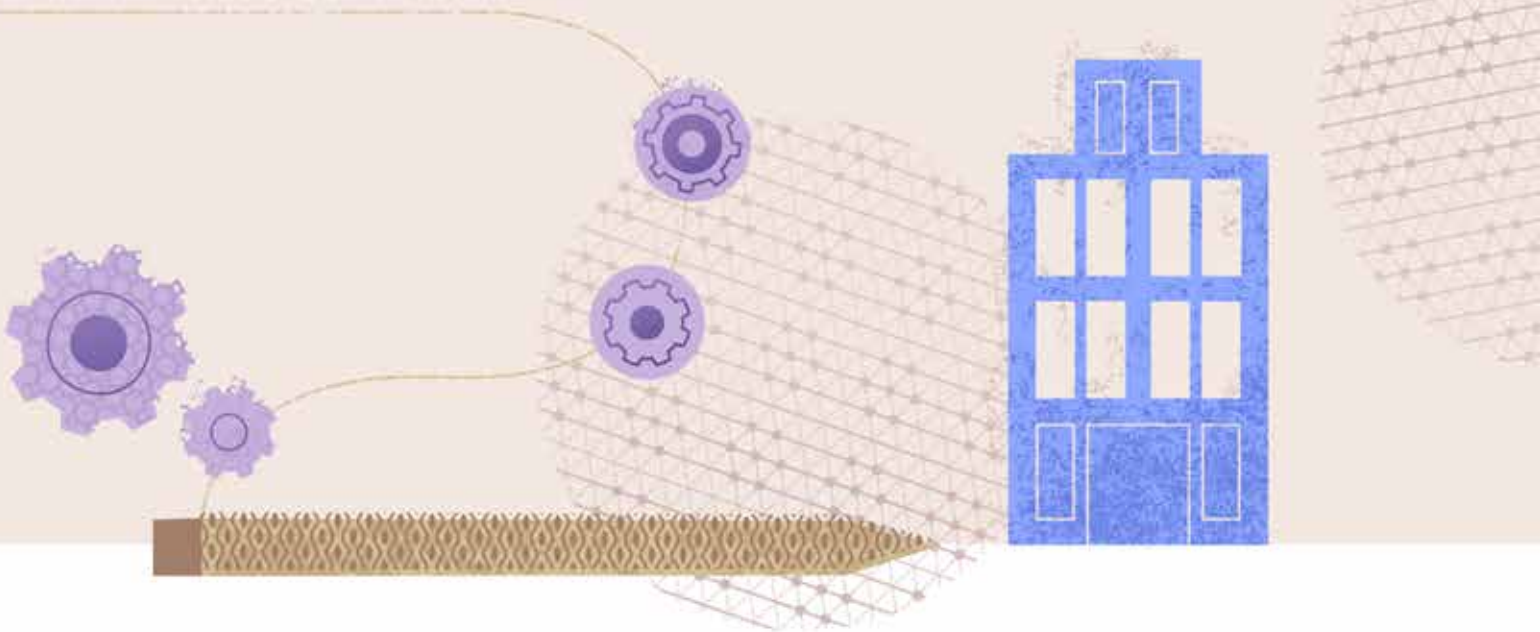
FONTE: ADAPTADO DE VOSS & VOSS, 2013.

Do lado esquerdo da Figura 1, observamos as atividades de exploração e exploração no domínio do produto/serviço. Nas organizações com foco em exploração de produto/serviço, são exemplos de atividades, a fabricação (ou entrega do serviço) e a melhoria contínua, desempenhadas geralmente por equipes alocadas em departamentos de “produção” ou “qualidade”. Já um exemplo de atividade com foco em exploração de produto/serviço é o desenvolvimento de novos produtos, geralmente a cargo de equipes lotadas em departamentos com o mesmo nome.

Do lado direito da figura, notamos as atividades de exploração e exploração no domínio do mercado. Nas organizações, atividades de exploração de mercado são aquelas dedicadas ao atendimento e retenção de clientes desenvolvidos no passado e ainda ativos, geralmente realizadas por equipes do departamento “comercial”. Já as atividades de exploração de mercado se destinam ao mapeamento e visitas a clientes potenciais (*prospects*) ou “inativos” – clientes antigos que deixaram de

comprar e cuja recuperação exige novos processos comerciais –, normalmente executadas por equipes dos departamentos de “marketing” ou “comercial”.

Apresentados os domínios e os enfoques das atividades, passamos à análise de suas combinações (representadas pelas setas numeradas na Figura 1) e dos mecanismos de integração apropriados à sua gestão. Esses mecanismos podem ser divididos em dois grupos genéricos. De um lado estão os mecanismos “diretos” – assim chamados por terem foco no resultado final –, que buscam criar um contexto de desempenho e resiliência. São ferramentas que desdobram e integram os objetivos, as metas e as responsabilidades entre as equipes dedicadas a cada tipo de atividade, e os domínios. Como exemplo, podemos citar o desenvolvimento de uma declaração de visão compartilhada, o estabelecimento de metas cruzadas e a formalização dos processos entre departamentos. De outro lado, destacam os mecanismos “indiretos” – assim chamados por terem foco nos meios que podem induzir o



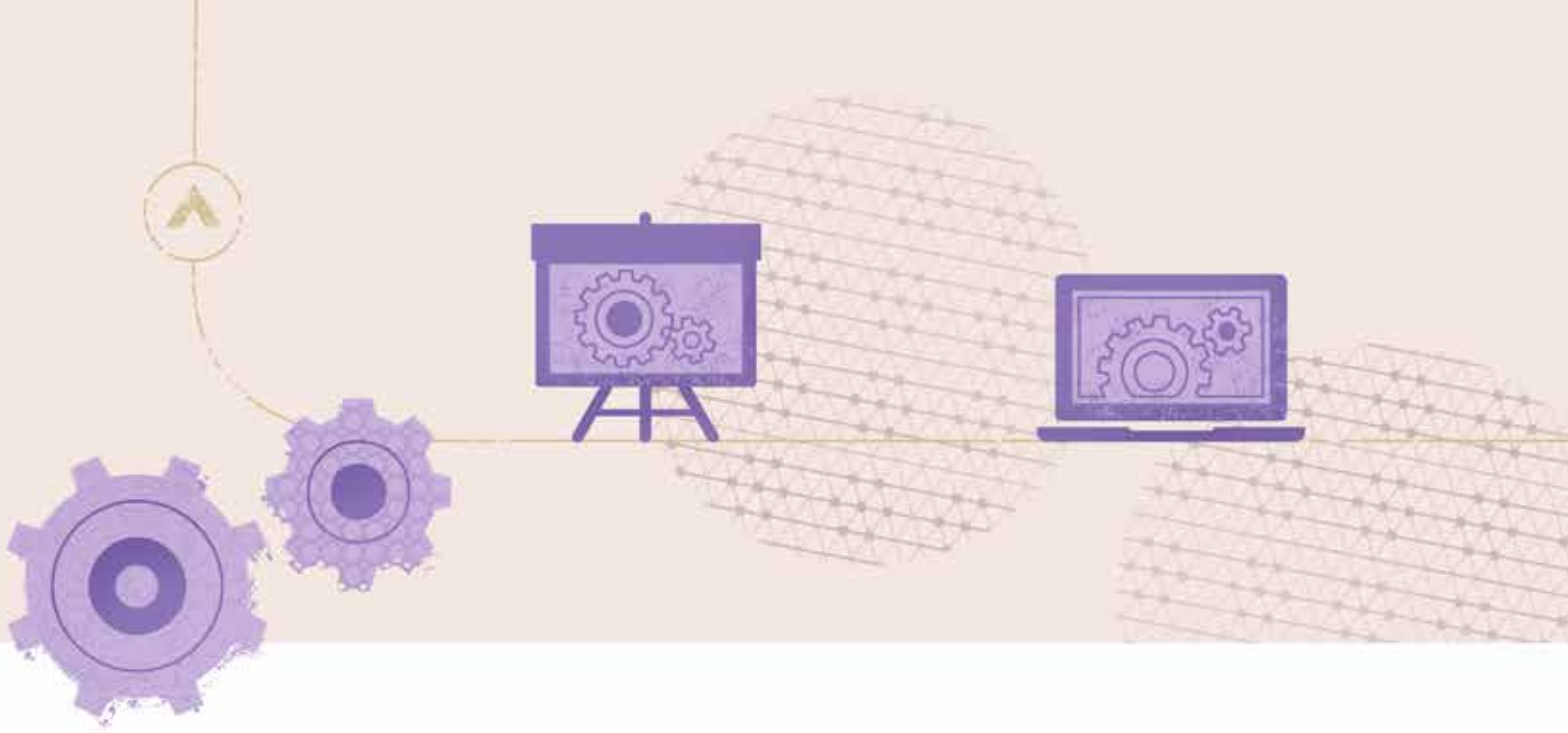
resultado final – que procuram formar um contexto de confiança e suporte. São iniciativas dedicadas à criação e manutenção de um contexto social apropriado à integração de atividades e domínios. Como exemplos, podemos citar: a criação de espaços físicos comuns para processos interdependentes (também chamada de co-locação); a promoção de times ou de momentos adequados (reuniões de trabalho, eventos sociais, etc.) para que as pessoas se encontrem e aumentem o nível de confiança e compartilhamento; a criação e manutenção de canais internos de suporte às equipes.

Voltando às setas da figura, observamos na horizontal as combinações puras de exploração e de exploração. A seta ① representa a combinação de **exploração pura**, a mais intuitiva delas, que corresponde à fabricação de produtos ou entrega de serviços desenvolvidos no passado a clientes já conhecidos. Nessa combinação, a tensão entre os domínios de produto/serviço e mercado tende a ser menor, já que estamos tratando de operações de rotina, sendo possível priorizar mecanismos de integração mais diretos e menos flexíveis. Como exemplos, podemos citar: o desdobramento de objetivos estratégicos; a criação de regras e procedimentos operacionais padrão entre áreas; a definição de papéis integradores entre os departamentos (exemplo clássico é o setor de PCP – Programação e Controle de Produção das organizações industriais, que faz a integração entre vários departamentos, papel que também aparece com frequência na descrição de responsabilidades dos “gestores de conta” nas organizações de serviços).

Acompanhamos um exemplo de exploração pura em uma empresa de celulose com operações em vários estados brasileiros e clientes no exterior. Um de seus desafios de integração era compatibilizar os pedidos dos clientes com a otimização da linha de produção e a capacidade volumétrica dos navios utilizados para o transporte intercontinental. Para realizar essa integração, a empresa priorizava regras e procedimentos-padrão que impunham alguns limites à área comercial. Ou seja, conseguia atender pedidos de clientes desde que mantida a produtividade nas operações de produção e embarque.

Representada pela seta ②, a combinação de **exploração pura** corresponde ao desenvolvimento de um novo produto ou serviço para novos clientes. Nesse caso, a tensão entre os domínios de produto/serviço e de mercado tende a ser minimizada, porque a tarefa de exploração pura geralmente é dedicada a projetos de desenvolvimento ou unidades de negócio separadas, com suas próprias equipes multidisciplinares. Assim, os desafios de integração tendem a ser resolvidos naturalmente, com foco em mecanismos indiretos que criam um contexto de suporte e confiança, possibilitando o ajuste mútuo entre as equipes.

Podemos ainda ilustrar a exploração pura com o caso de uma empresa de bebidas, que tinha como objetivo estratégico lançar mais produtos no mercado. Como essa companhia não tinha um setor e processos de inovação estabelecidos, sugerimos a criação de um time (comitê) de desenvolvimento de produtos, composto por um núcleo



“duro”, com participantes de áreas-chave (marketing, comercial, produção, logística e suprimentos), e um núcleo “estendido”, com participantes de outras áreas (administrativo, financeiro, qualidade, saúde/segurança e jurídico), que poderiam ser envolvidos somente em momentos específicos do desenvolvimento de novos produtos. Foi desenvolvido um cronograma macro dos encontros do comitê e, a partir daí, toda a integração foi realizada por ajuste mútuo durante essas reuniões.

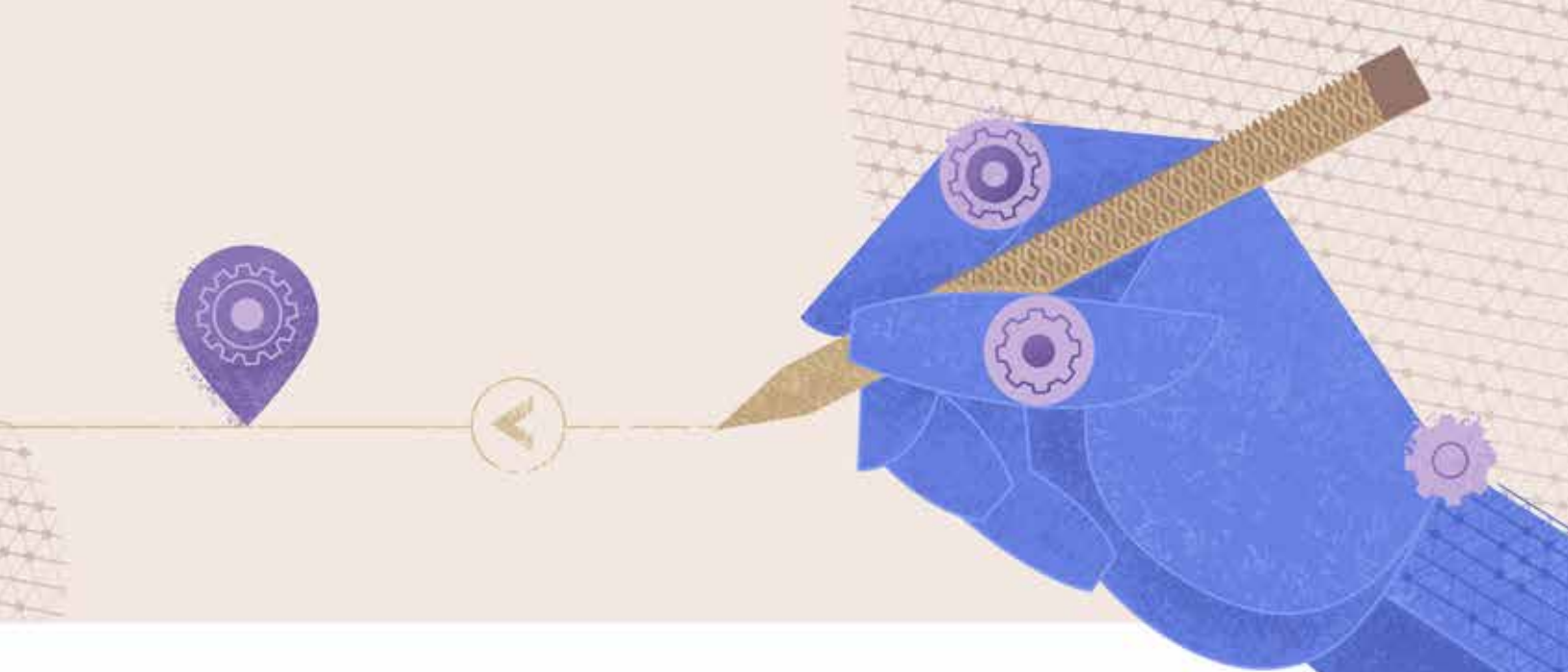
As setas verticais ③ e ④ representam a **ambidestria de produto/serviço** e a **ambidestria de mercado**, respectivamente. Se as atividades de exploração e exploração – tanto de produtos/serviços quanto de mercados – forem mantidas na mesma unidade organizacional, seu potencial de tensão aumenta muito. Uma maneira de entender esse aumento de tensão é imaginarmos que uma “mesma equipe” tem como objetivo melhorar os produtos existentes “e” desenvolver novos produtos. Ou atender a clientes já conhecidos “e” buscar novos clientes. Como essas atividades estão em polos opostos e concorrem por recursos únicos (financeiros, tempo, etc.), é comum a equipe se dedicar mais ao que traz resultados rápidos e com menor uso de recursos (p. ex.: atender a clientes já conhecidos), deixando outras em segundo plano. O gestor, então, tende a colocar pressão para que a atividade negligenciada (p. ex.: buscar novos clientes) seja também realizada, o que aumenta o nível de tensão.

Há dois possíveis desenhos organizacionais que ajudam a compartimentalizar essa tensão den-

tro de um mesmo domínio. O primeiro é chamado de “cíclico” e consiste em alternar, no tempo, as atividades de exploração e exploração. Seria, no primeiro momento, manter a equipe de desenvolvimento de produtos dedicada aos projetos de inovação radical, buscando criar conceitos e produtos/serviços completamente novos e, num segundo momento, permitir que essa mesma equipe se voltasse para projetos de inovação incremental sobre aqueles produtos/serviços inicialmente desenvolvidos. O desafio aqui é moldar uma cultura organizacional e desenvolver as competências das equipes que permitam essa alternância entre grupos de atividades tão distintos.

Outra maneira de segregar a tensão pelo desenho organizacional é chamada de “estrutural” e se resume em separar internamente os dois grupos de atividades em estruturas distintas (unidades de negócio, departamentos, times ou projetos) – uma dedicada às atividades de exploração e, outra, às atividades de exploração. Essa solução, adotada com mais frequência nas organizações, permite separar culturas, processos e competências dedicados a cada tipo de atividade. No entanto, o desafio de integração entre as equipes continua intenso, pois os novos produtos desenvolvidos (exploração) devem ser transferidos à unidade de produção (exploração), ou os novos clientes identificados (exploração) precisam ser repassados às equipes de atendimento tradicionais (exploração).

Para administrar essa situação é preciso fazer um balanço entre os mecanismos de integração



diretos e indiretos, de modo a induzir os indicadores concretos de desempenho e promover um contexto social que aumente a coesão entre as unidades de exploração e exploração. Assim, será possível lançar mão tanto de indicadores concretos, de processos formais e uso de sanções claras e justas para aqueles que não atingiram o desempenho esperado quanto apostar na redução de barreiras administrativas e físicas, na promoção da comunicação e na atribuição de incentivos apropriados para a tomada de decisão compartilhada.

Como exemplo, podemos citar o caso de um fabricante de veículos, com o qual trabalhamos, que precisava integrar os projetos desenvolvidos pelas equipes de produto à linha de produção. O primeiro lote de produção de novos modelos, chamado de pré-série, tinha o objetivo de verificar suas condições de montagem em linha seriada. O problema da empresa era que alguns novos modelos desenvolvidos em computador não previam todas as condições de aplicação em linha. Assim, ocorriam casos como o de um tanque de combustível que não podia ser instalado porque o chassi do veículo tinha um ressalto (saliência), que dava interferência no processo de montagem, e que não foi notado na fase de projeto. Para minimizar casos como esse, a fabricante decidiu criar um time multidisciplinar de funcionários da engenharia de produtos e da produção, com atuação sobreposta nas fases finais do projeto, para desenvolver os processos de montagem. As metas dos colaboradores foram cruzadas (os da engenharia tiveram

parte de seus indicadores ligados aos objetivos de produção, e vice-versa) e os incentivos foram criados com foco nesse equilíbrio. Esse time passou a resolver a maioria dos problemas de passagem de bastão entre o desenvolvimento de produtos e a produção.

Por fim, as setas diagonais ⑤ e ⑥ representam, respectivamente, o **desenvolvimento de mercado** (buscar novos clientes para os produtos e serviços existentes), e o **desenvolvimento de produto/serviço** (buscar a aplicação de novos produtos e serviços em clientes já conhecidos). A seta ⑤ (desenvolvimento de mercado) representa uma atividade de maior tensão, basicamente pelos mesmos motivos da ambidestria de mercado. Como a tendência é que as equipes comerciais já tenham conhecimento de grande parte dos produtos e serviços atuais da organização, o desafio é fazer com que elas busquem novos clientes para esses produtos e serviços já conhecidos.

Já a seta ⑥ (desenvolvimento de produto/serviço) representa maior tensão pelo fato de que as equipes de vendas e os clientes já devem estar acostumados com o desempenho dos produtos e serviços atuais, podendo haver custos de troca (financeiros e/ou psicológicos) que dificultariam ainda mais a substituição. Além disso, a distância física entre as equipes de desenvolvimento de novos produtos/serviços e de vendas pode ser outro grande dificultador. Semelhante à ambidestria de produto/serviço e mercado, aqui também é necessário fazer um balanço dos mecanismos de

integração diretos e indiretos que induzam tanto o desempenho quanto o contexto social.

Como exemplo desse desafio, podemos citar o caso de um banco que tem sua área de desenvolvimento de novos produtos localizada na cidade de São Paulo. A empresa precisava fazer com que os quase 10.000 gerentes de agência, espalhados por todo o país, conhecessem os novos produtos, para ofertá-los aos clientes. O banco já tinha mecanismos formais de educação a distância, mas ainda com alcance limitado, pela pouca interatividade e a dificuldade dos gerentes absorverem de maneira adequada os conteúdos dos módulos de treinamento. A solução foi mesclar as frentes “diretas” e “indiretas”. Uma delas gerou uma função integradora dentro da gerência de novos produtos, com a missão específica de promover reuniões periódicas nas sucursais do banco, para apresentação dos novos produtos aos gerentes de agência da região. Outra criou um grupo com alguns gerentes seniores, que passaram a ter uma interface mais constante com a equipe de desenvolvimento de novos produtos e se tornaram uma referência para seus pares. Esse grupo também passou a ter inserção pontual em programas de treinamento de novos gerentes de agência.

Em resumo, percebemos um encaixe entre os níveis de tensão impostos pela ambidestria e o balanço entre os mecanismos de integração a serem utilizados para sua gestão. Quanto menor a tensão entre os domínios (casos das setas ① e ② - exploração e exploração pura), mais podemos confiar na priorização de um ou outro mecanismo – mais mecanismos “diretos” para exploração e mais mecanismos “indiretos” para exploração. Quanto maior a tensão entre atividades e domínios (casos das setas ③ e ④ - ambidestria de produto/serviços e mercado, da seta ⑤ - desenvolvimento de produtos e da seta ⑥ - desenvolvimento de mercados), mais se deve balancear os mecanismos diretos e indiretos, provendo, ao mesmo tempo, desempenho e resiliência, confiança e suporte.

Podemos sintetizar toda essa discussão em uma só frase: uma empresa ambidestra é uma empresa integrada. E a dinâmica de integração requer bom investimento de tempo e recursos em sua gestão.

RUDOLF GABRICH é professor e pesquisador do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, doutor em Administração pelo Instituto de Empresa.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

GABRICH, Rudolf; REVILLA, Elena. Building ambidexterity by structural differentiation: the moderating role of context. *The Academy of Management Proceedings*, Briarcliff Manor, Jan. 2015.

VOSS, Gleen B.; VOSS, Zannie. Giraud strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, Catonsville, v. 24, n.5, p.1459-1477, Sep./Oct. 2013.

O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present and future. *The Academy of Management Perspectives*, Briarcliff Manor, v. 27, n.4, p. 324-338, Nov. 2013.

GABRICH, Rudolf. Inovação e excelência operacional: características da empresa ambidestra. *DOM: a revista da Fundação Dom Cabral*, Nova Lima, v. 5, n. 13, p. 84-89, nov./fev. 2010/11.

RAISCH, Sebastian; BIRKINSHAW, Julian. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, Stillwater, v. 34, n. 3, p. 375-409, Jun. 2008.