

CAPITAL HUMANO

A liderança ambidextra: A arte de explorar e otimizar

A liderança ambidextra não é inata, é desenvolvida. Exige dos líderes uma consciência elevada sobre o contexto, a flexibilidade de estilos de gestão e uma capacidade refinada de alternar entre modos operacionais conforme as necessidades estratégicas. Num ambiente ambidextro, a mudança é uma competência contínua.

JOSÉ RODRIGUES



Expert in Human Resources & Entrepreneur, Certified Coach PLD19, Harvard Business School Alumni

Num mundo em constante transformação, onde a mudança é não apenas inevitável, mas exponencial, a liderança tradicional revela as suas limitações. Surge assim o conceito de liderança ambidextra — a capacidade de gerir eficazmente dois mundos complementares: o da exploração e o da otimização.

Liderar de forma ambidextra implica equilibrar a eficiência nas operações atuais com a abertura para a inovação e para novas oportunidades. Por um lado, é necessário otimizar — ou seja, melhorar processos, reduzir riscos e garantir a estabilidade dos negócios. Por outro, é imperativo explorar — fomentar a criatividade, abraçar a experimentação e investigar caminhos desconhecidos. O verdadeiro desafio reside em fazer ambas as coisas simultaneamente, com a mesma competência e intencionalidade.

A otimização foca-se na melhoria contínua, na extração do máximo valor a partir dos recursos e processos já existentes. São tarefas previsíveis, orientadas para o controlo, a eficiência e o incrementalismo. Em contrapartida, a exploração busca o novo, aceita o erro como parte do processo e privilegia a adaptação a ambientes incertos. Uma liderança demasiado focada apenas na otimização corre o risco de se tornar obsoleta; uma liderança exclusivamente voltada para a exploração pode perder sustentabilidade e solidez.

A liderança ambidextra não é inata, é desenvolvida. Exige dos líderes uma consciência elevada sobre o contexto, a flexibilidade de estilos de gestão e uma capacidade refinada de alternar entre modos operacionais conforme as necessidades estratégicas.



Líderes ambidextros não apenas gerem mudanças; eles antecipam, moldam e catalisam novas realidades

Significa cultivar culturas organizacionais que valorizem tanto a execução disciplinada quanto a experimentação criativa.

A prática da liderança ambidextra começa com a construção de estruturas e processos que permitam a coexistência de estabilidade e inovação. Em muitas organizações, isso traduz-se na criação de unidades autónomas dedicadas a projetos de exploração, enquanto o *core business* permanece centrado na otimização e excelência operacional. Em termos de comportamento, líderes ambidextros demonstram curiosidade intelectual, tolerância à ambiguidade e coragem para tomar decisões arriscadas.

Outro pilar essencial é a capacidade de desenvolver equipas ambidexas. Isso implica identificar e valorizar talentos diferentes: aqueles que se destacam

na eficiência operacional e aqueles que prosperam em ambientes de incerteza e descoberta. Promover uma comunicação clara sobre objetivos e expectativas é fundamental para evitar conflitos e alinhar esforços.

A liderança ambidextra também traz implicações profundas para a gestão da mudança. Num ambiente ambidextro, a mudança deixa de ser um evento isolado para se tornar uma competência contínua. Líderes ambidextros não apenas gerem mudanças; eles antecipam, moldam e catalisam novas realidades.

Empresas que conseguem liderar ambidextramente posicionam-se melhor para enfrentar disrupções e reinventar-se em ciclos cada vez mais curtos. Num estudo da Harvard Business Review, organizações ambidexas revelaram uma per-

formance superior, tanto em crescimento de receitas quanto em rentabilidade.

Num cenário de rápidas evoluções tecnológicas, volatilidade económica e transformação social, a liderança ambidextra não é apenas desejável: é essencial. Aqueles que conseguirem equilibrar a otimização do presente e a exploração do futuro terão nas suas mãos a chave para liderar com impacto e relevância duradouros.

No final, ser um líder ambidextro é reconhecer que não se trata de escolher entre explorar ou otimizar. Trata-se de aceitar que o sucesso reside precisamente na capacidade de integrar ambos os mundos e agir com mestria em cada um deles. Estes conceitos foram-me transmitidos por Michael Tushman, o qual tive a honra de o ter como Professor na Harvard Business School.