

*A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO*

MAIO 2021



**INOVA**

RESEARCH | CONSULTING | BUSINESS SCHOOL | ONLINE | CLUB

[www.inovaww.com](http://www.inovaww.com)

# INOVA WORLDWIDE

Uma empresa global especializada e focada em  
**FUTURO, TENDÊNCIAS E INOVAÇÃO**  
 TRENDSINNOVATION | T&I



# INOVA

## RESEARCH | CONSULTING | BUSINESS SCHOOL | ONLINE | CLUB

Drivers de Mudança  
 Estudos Prospectivos  
 Mapping de Cenários  
 Estudos de Tendências  
 Foresight de Negócio  
 Trend Tracking  
 Coolhunting

Gestão da Inovação  
 · Trendsinnovation  
 · Cultura de inovação  
 · Inovação disruptiva  
 · Inovação aberta  
 Planejamento Estratégico  
 Transformação Digital  
 Full Agile  
 Management Transformation  
 · Business Pulse  
 Indústria & Supply 4.0 | IT4.0  
 AgroBiz & Digital Farming

Mba Executivo T&I  
 Pós-mba T&I  
 Programa de Ambidestria Corporativa  
 Programa de Conselheiros T&I  
 Masters & Nanodegrees  
 Inova Day & FTI Summit  
 Programas In Company  
 Palestras & Seminários  
 Advisor & Mentoring  
 Universidade Corporativa

Cursos Assíncronos  
 Network  
 Lifelong Learning

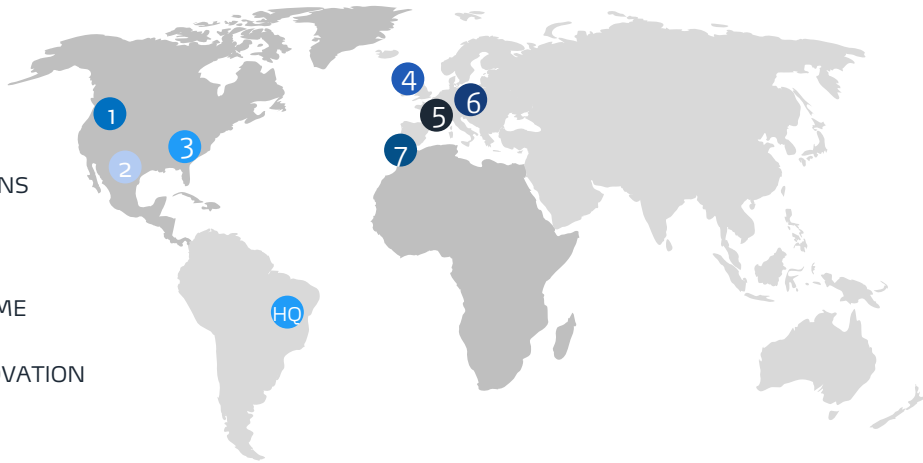
## TRENDSINNOVATION

Mapear e identificar as transformações que ocorrerão no futuro (futurismo), através do estudo e análise dos movimentos prospectivos (foresight) e das tendências que se manifestam a nível global. Gestão de inovação e planejamento de negócio como vantagens competitivas sustentáveis, através de propostas estratégicas que asseguram o resultado e a perenidade da empresa.

Usar o conhecimento gerado pelas tendências para a gestão e inovação estratégicas nas empresas.

[www.inovaww.com](http://www.inovaww.com)

[www.inovaconsulting.com.br](http://www.inovaconsulting.com.br) | [www.inovabs.com.br](http://www.inovabs.com.br) | [www.inovaol.com](http://www.inovaol.com)



1 BURRUS RESEARCH

2 STRATEGIC HORIZONS

3 SUCCESS MATTERS

4 SCIENCE OF THE TIME

5 DESTINATION INNOVATION

6 FUTURE PROVED

7 CAPITAL ZONE

HQ SÃO PAULO; CAMPINAS; CURITIBA



Inova TrendsInnovation Ecosystem

Avenida Paulista, 1765, 7. andar Conj. 72

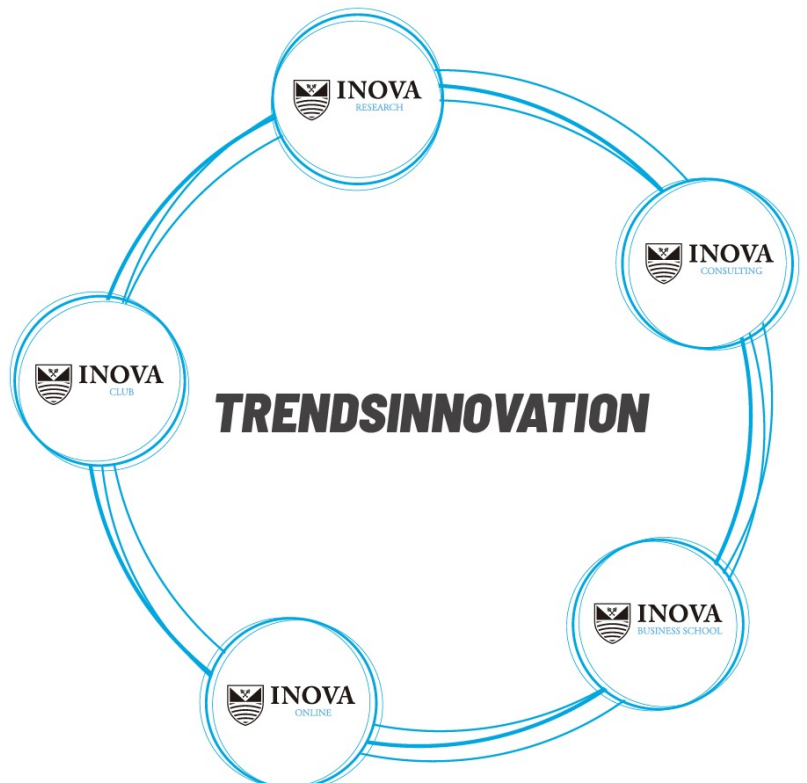
CV: 9610, Bela Vista, São Paulo, SP, CEP: 01311-930, Brasil



# INOVA

RESEARCH | CONSULTING | BUSINESS SCHOOL | ONLINE | CLUB

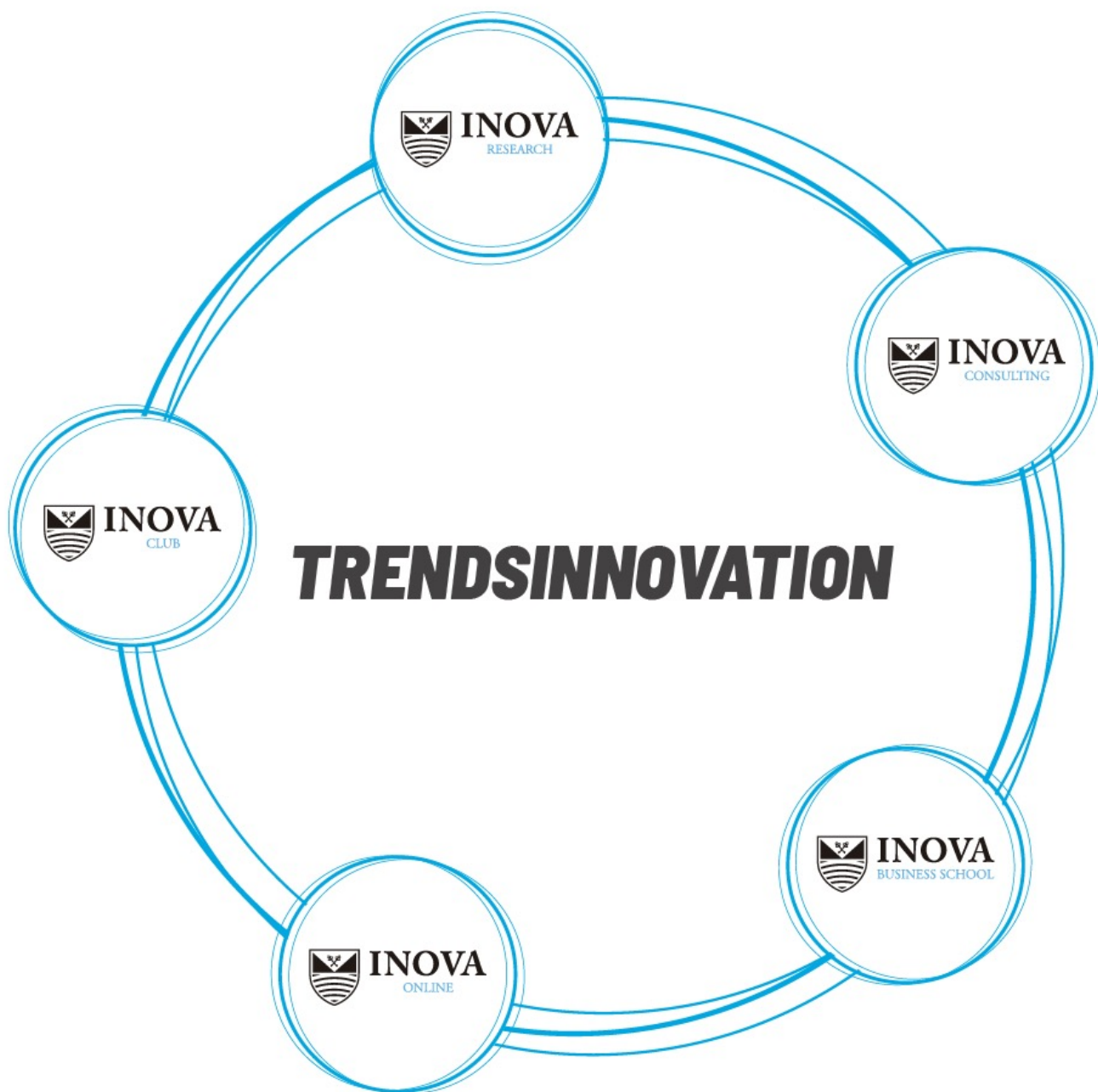
[www.inovaww.com](http://www.inovaww.com)





# INOVA

RESEARCH | CONSULTING | BUSINESS SCHOOL | ONLINE | CLUB



[www.inovaww.com](http://www.inovaww.com)

# INTRODUÇÃO

O termo "Ambidestria", que significa originalmente a capacidade de se ser igualmente habilidoso com ambas as partes do corpo ("ambidestro" tem origem no Latim: ambi, que significa "ambos" e dext, que significa "certo"), aterrissou na gestão há menos de duas décadas. Mais especificamente em 2004, em um paper da Harvard Business Review que trouxe o dilema de cuidar do negócio atual e, ao mesmo tempo, olhar para negócios emergentes. De lá pra cá, vários papers abordaram o tema "Ambidestria" com dilemas reais das organizações: Escala x Agilidade, Inovação fechada x Inovação aberta, Flexibilidade x Estabilidade, entre outros.

Mas todos, sempre, com o dilema de fazer duas coisas importantes ao mesmo tempo. O desafio é enorme e a tentação de priorizar de maneira não saudável uma coisa OU a outra pode comprometer a longevidade.

A Inova elaborou uma reflexão muito relevante e atual sobre o tema, permitindo-se estabelecer alguns conceitos e fronteiras que devem ser consideradas no debate das empresas que querem navegar com sucesso nos cenários mapeados.

Esperamos que seja mais uma contribuição para o sucesso pessoal, profissional e empresarial de cada um que nos lê e segue.

Espero que goste.



Boa leitura,

Luis Rasquilha | CEO Inova TrendsInnovation Ecosystem  
(Research | Consulting | Business School | Online | Club)

[luis@inovawww.com](mailto:luis@inovawww.com)

## INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO

A gestão das empresas tem sido, até hoje, influenciada pelos princípios de gestão criados na 2ª Revolução Industrial. Princípios baseados na produção em massa, que se alavancavam graças ao conceito de divisão de tarefas e ao uso da energia elétrica, implantados em 1870. Desde essa altura as regras de funcionamento das empresas (com normais ajustes) não sofreram grandes questionamentos nem alterações.

Por dois séculos a gestão tem sido baseada na hierarquia de decisões e funções, com elevado foco na cadeia de valor e atenção máxima ao produto, 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.

Nomeada em 2016, pelo *World Economic Forum*, a 4ª Revolução Industrial chegou para mudar tudo. Baseada no uso de sistemas físico-cibernéticos, dando início à era da indústria conectada e das fábricas inteligentes, esta nova realidade tem-se expandindo e alargado à sociedade e ao mundo, com a crescente influência da tecnologia e da conectividade. Este fenómeno 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. O movimento “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. A sua imensa maioria com uma visão claramente de “fora para dentro”, atacando dores que até então sequer eram enxergadas por empresas estabelecidas. É quase como se assumíssemos 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, mudança do comportamento do consumidor, a turbulência política e a incerteza econômica dos últimos anos reafirmaram aos gestores a importância da adaptabilidade – a capacidade de se mover rapidamente em direção a novas oportunidades e se ajustar a mercados voláteis e evitar complacências, sem prejudicar o negócio atual. A capacidade de uma empresa de executar simultaneamente a estratégia de hoje enquanto desenvolve a de amanhã surge do contexto atual da mudança e ter sucesso a longo prazo, precisa dominar a adaptabilidade e o alinhamento – os atributos definidos e conhecidos como ambidestria.*

# AMBIDESTRIA CORPORATIVA

O termo "Ambidestria", que significa originalmente a capacidade de se ser igualmente habilidoso com ambas as partes do corpo ("ambidestro" tem origem no Latim: ambi, que significa "ambos" e dext, que significa "certo"), aterrissou na gestão há menos de duas décadas. Mais especificamente em 2004, em dois papers, sendo um deles do MIT Sloan Management Review ("Building Ambidexterity Into an Organization", 2004) e trouxeram o dilema de cuidar do negócio e estrutura atuais e, ao mesmo tempo, olhar para negócios emergentes e estruturas futuras.

Como manter o negócio rentável e saudável hoje e, ao mesmo tempo, prepará-lo para o futuro? Os desafios de curto prazo existem e precisam de muita energia, mas o futuro exigirá novas estratégias e ações que precisam ser pensadas e planejadas hoje, sob pena de sermos pegos de surpresa por um novo paradigma que não nos permita, a tempo, preparar a organização e fazer o movimento.

## Duas formas de ambidestria

O conceito de ambidestria organizacional existe há anos, mas as evidências sugerem que muitas empresas têm lutado para aplicá-lo.

A abordagem padrão é criar ambidestria estrutural, ou seja, criar estruturas separadas para diferentes tipos de atividades. Por exemplo, as unidades de negócios centrais recebem a responsabilidade de criar alinhamento com os produtos e mercados existentes; e o departamento de P&D e o grupo de desenvolvimento de negócios têm a tarefa de prospectar novos mercados, desenvolver novas tecnologias e acompanhar as tendências emergentes da indústria.

A separação estrutural é necessária, porque os dois conjuntos de atividades são tão dramaticamente diferentes que não podem coexistir efetivamente.

## AMBIDESTRIA CORPORATIVA

A ambidestria contextual reporta-se ao contexto de atuação da empresa e seus colaboradores e difere da ambidestria estrutural em muitos aspetos importantes, mas as duas abordagens são mais bem vistas como complementares.

Existem 4 comportamentos contextuais ambidestros nos indivíduos:

1. Indivíduos ambidestros tomam a iniciativa e estão alertas para oportunidades além dos limites de seus próprios empregos. Por exemplo, um gerente regional de vendas de uma grande empresa de informática, em discussões com um grande cliente, percebeu a necessidade de um novo módulo de software que nenhuma empresa oferecia atualmente. Em vez de tentar vender algo diferente ao cliente ou apenas passar a liderança para a equipe de desenvolvimento de negócios, ele se encarregou de elaborar um caso de negócios para o novo módulo; assim que recebeu o sinal verde, passou a dedicar-se em tempo integral ao desenvolvimento do produto.
2. Indivíduos ambidestros são cooperativos e buscam oportunidades para combinar seus esforços com os de outros. O gerente de marketing de uma grande empresa de bebidas para a Itália estava principalmente envolvido no apoio a uma subsidiária recém-adquirida e ela estava frustrada com a falta de contato que tinha com seus colegas em outros países. Em vez de esperar que alguém na sede aja, ela iniciou discussões com colegas de outros países que levaram à criação de um fórum europeu de marketing. Este grupo se reunia trimestralmente para discutir questões, compartilhar as melhores práticas e colaborar nos planos de marketing.
3. Indivíduos ambidestros são corretores, sempre procurando construir vínculos internos. Em uma visita de rotina à matriz em St. Louis, um gerente de fábrica canadense de uma grande empresa de produtos de consumo ouviu discussões sobre os planos de um investimento de US \$ 10 milhões em uma nova fábrica de fitas. Ele indagou mais sobre esses planos e, em seu retorno ao Canadá, ligou para um gerente regional em Manitoba, que ele sabia que estava procurando maneiras de construir seu negócio. Com algum apoio generoso do governo de Manitoba, o gerente regional licitou e, no final, ganhou o investimento de \$ 10 milhões.



# AMBIDESTRIA CORPORATIVA

4. Indivíduos ambidestros são multitarefas que se sentem confortáveis usando mais de um chapéu. Por exemplo, o gerente de operações na França de um grande distribuidor de café e chá foi inicialmente encarregado de fazer aquela fábrica funcionar da maneira mais eficiente possível, mas ele se encarregou de identificar novos serviços de valor agregado para seus clientes. Ele desenvolveu um papel duplo para si mesmo, gerenciando as operações quatro dias por semana e no quinto desenvolvendo um módulo eletrônico promissor que relatava automaticamente problemas iminentes dentro de uma máquina de venda automática de café.

A visão tradicional da ambidestria organizacional gira em torno de uma separação estrutural de iniciativas e atividades (ambidestria estrutural). A noção de ambidestria contextual, que se manifesta em um nível individual, representa um processo complementar.

## Ambidestria: Estrutural vs. Contextual

	Ambidestria estrutural	vs.	Ambidestria contextual
Como a ambidestria é alcançada?	As atividades focadas no alinhamento e na adaptabilidade são realizadas em unidades ou equipes separadas		Funcionários individuais dividem seu tempo entre atividades focadas em alinhamento e atividades focadas em capacidade de adaptação
Onde são tomadas as decisões sobre a divisão entre alinhamento e adaptabilidade?	No topo da organização		Na linha de frente - por vendedores, supervisores de fábrica, funcionários de escritório
Papel da alta administração	Para definir a estrutura, fazer trade-offs entre alinhamento e adaptabilidade		Para desenvolver o contexto organizacional em que os indivíduos atuam
Natureza das funções	Definidos de forma relativamente clara		Relativamente flexível
Habilidades dos funcionários	Mais especialistas		Mais generalistas

(Fonte: Julian Birkinshaw)

# AMBIDESTRIA CORPORATIVA

## 1. Construindo Ambidestria Contextual

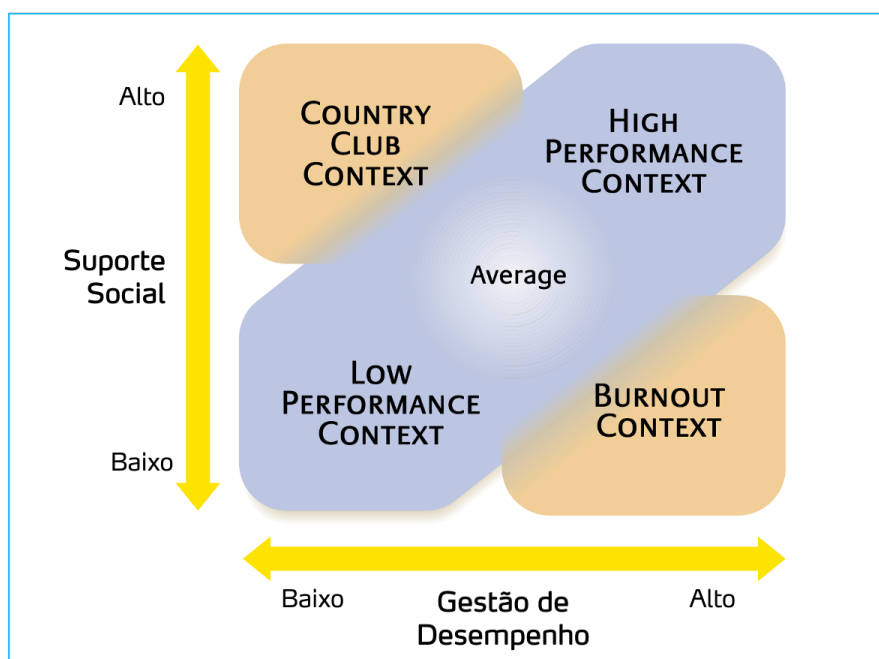
Como os gestores podem começar a pensar sobre a construção de ambidestria contextual em suas organizações? Sumantra Ghoshal e Chris Bartlett definem contexto como o conjunto frequentemente invisível de estímulos e pressões que motivam as pessoas a agir de uma determinada maneira. Ao longo dessa linha de pensamento, os gerentes de topo moldam o contexto organizacional por meio dos sistemas, incentivos e controles que implementam, e por meio das ações que realizam no dia a dia. Em seguida, é reforçado por meio dos comportamentos e atitudes das pessoas em toda a organização.

## 2. Criação de um contexto organizacional de alto desempenho

Embora os fatores de gestão de desempenho e suporte social não criem diretamente alto desempenho, eles moldam os comportamentos individuais e coletivos que, com o tempo, permitem ambidestria, o que leva a um desempenho superior.

Quanto mais uma empresa enfatiza a gestão de desempenho e o suporte social, mais provável é que seus funcionários se comportem de maneira ambidestra – alinhados e adaptáveis - e mais provável que a organização alcance alto desempenho. Uma deficiência de gestão de desempenho ou apoio social criará contextos menos que ideais para a ambidestria.

### Quatro tipos de contexto organizacional



(Fonte: Julian Birkinshaw)

# AMBIDESTRIA CORPORATIVA

## 3. Fugindo de contextos sub-ótimos

Muitas empresas se encontram atoladas em contextos que não apoiam efetivamente a ambidestria e o alto desempenho.

Essas empresas precisam procurar maneiras de criar mudanças dramáticas nos comportamentos que incentivam. O contexto de burnout, por exemplo, coloca tanta ênfase na gestão de desempenho que os sistemas de apoio social são negligenciados ou nunca implementados. Eventualmente, o desempenho é prejudicado, pois os funcionários exaustos e desencantados não têm capacidade nem o incentivo para executar ou inovar.

O contexto do clube de campo – no qual há um forte sentido de apoio e confiança, mas ninguém trabalha muito e um desempenho medíocre é tolerado – pode ser tão disfuncional quanto o contexto de burnout. Muitas agências governamentais, universidades e empresas estatais caem naturalmente nesta categoria, assim como um bom número de organizações comerciais.

### Diagnosticando Seu Contexto Organizacional

Como sua empresa se classifica em termos de contexto organizacional?

Para obter uma indicação rápida, responda às perguntas abaixo, calcule sua pontuação média e plote suas respostas no gráfico.

#### AVALIE O CONTEXTO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

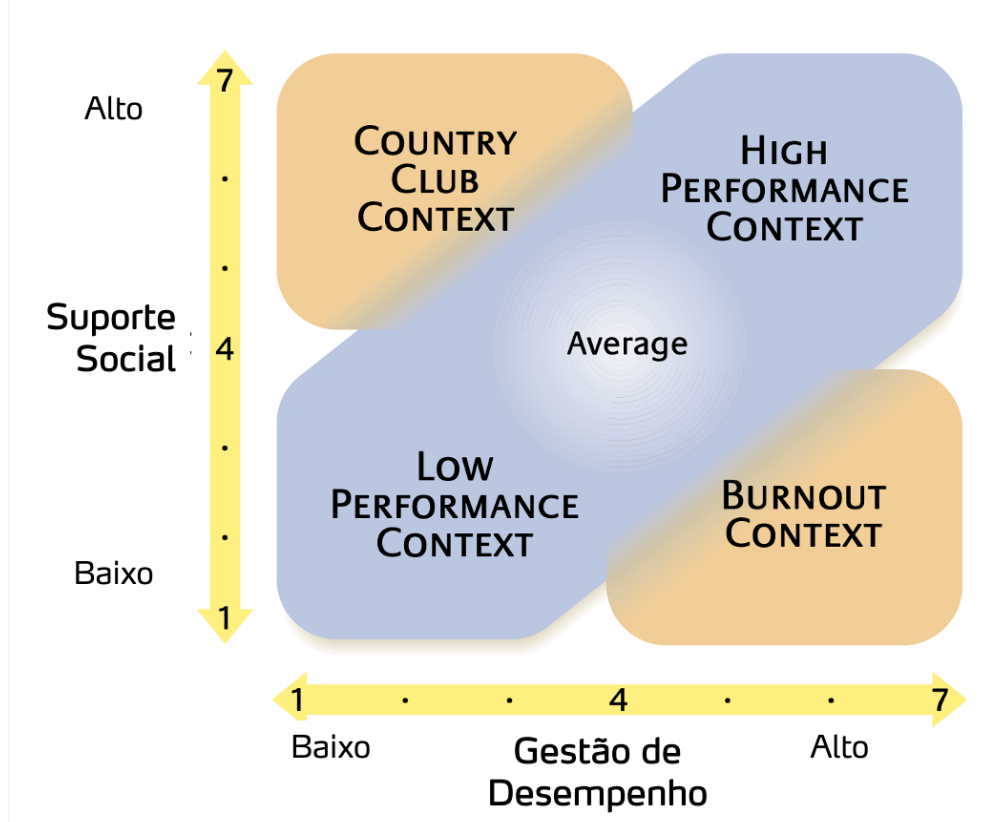
Gestores na minha organização ...	De jeito nenhum						Neutro						Total		
Definem metas desafiadoras / objetivos agressivos .....	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Constroem desafios criativos para seu pessoal, em vez de definir tarefas de forma restrita.....	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Fazem pontos de alongamento de seus funcionários .....	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Usam metas de negócios e medidas de desempenho para executar seus negócios.....	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Mantêm a equipe responsável por seus desempenhos .....	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Incentivam e recompensam o trabalho árduo por meio de compensação incentivadora .....	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Pontuação média de gestão de desempenho _____															

#### AVALIE O CONTEXTO DE APOIO SOCIAL

Gestores na minha organização ...	De jeito nenhum						Neutro						Total		
Dedicam consideráveis esforços para desenvolver subordinados .....	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Empurram as decisões para baixo para o nível mais adequado .....	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Têm acesso às informações que precisam para tomar boas decisões .....	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Replicam rapidamente as melhores práticas através das fronteiras organizacionais.....	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Tratam o fracasso em um bom esforço como uma oportunidade de aprendizado, não como algo que se envergonhe de .....	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Estão dispostos e são capazes de assumir riscos prudentes.....	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
Pontuação média para suporte social _____															

# AMBIDESTRIA CORPORATIVA

Quatro tipos de contexto  
Organizacional



(Fonte: Julian Birkinshaw)

## Caminhos para a ambidestria

Para executivos que buscam construir uma organização ambidestra, existem cinco lições principais que emergem de nosso trabalho.

### 1. Diagnostique o seu contexto organizacional

Antes que uma organização possa dar passos em direção a um contexto de alto desempenho, ela deve descobrir onde está atualmente em termos de gestão de desempenho, suporte social e o equilíbrio entre os dois. Uma ferramenta de diagnóstico simples que envolve respostas de um grande número de pessoas em toda a empresa produzirá uma análise quantitativa básica e útil. Pode ser complementado com uma discussão mais qualitativa do contexto na organização. Na medida em que as duas análises se reforçam, surge uma imagem confiável de quais mudanças precisam ser feitas ao longo de quais linhas para mover a organização em direção ao alto desempenho.

# AMBIDESTRIA CORPORATIVA

## 2. Concentre-se em algumas alavancas e aplique-as de forma consistente

Não há evidências de que alavancas organizacionais específicas, como remuneração de incentivos ou gerenciamento de risco, estejam consistentemente vinculadas ao sucesso. Existem muitas maneiras de construir um contexto organizacional que possibilite a ambidestria. As empresas de melhor desempenho, no entanto, são aquelas que se concentram consistentemente em apenas algumas alavancas. Quanto mais consistentemente elas forem aplicadas, mais fácil será para os funcionários de toda a organização entender as mudanças em andamento. A consistência é crucial, uma vez que o contexto organizacional não cria, por si só, alto desempenho, mas permite a ambidestria em nível individual que, com o tempo, leva ao alto desempenho.

## 3. Construa o entendimento em todos os níveis da empresa

Quanto um colaborador está mais baixo na hierarquia corporativa mais baixo ele avalia as características ambidestras da organização – um padrão designado de efeito erosão.

## 4. Veja a ambidestria contextual e a ambidestria estrutural como complementos

Quase todas as pesquisas sobre ambidestria enfocam a separação estrutural entre atividades orientadas para o alinhamento e atividades orientadas para a adaptabilidade. Muitas grandes empresas, estabeleceram unidades de risco corporativo para fomentar novas ideias de negócios. O maior perigo é o de essas unidades se tornarem isolada e irrelevantes para a estratégia da empresa.

A ambidestria contextual não é uma alternativa à ambidestria estrutural, mas sim um complemento. A separação estrutural pode às vezes ser essencial, mas também deve ser temporária, um meio de dar a uma nova iniciativa o espaço e os recursos para começar. O objetivo final deve ser a reintegração com a organização dominante o mais rápido possível. A ambidestria contextual pode melhorar os processos de separação e reintegração.

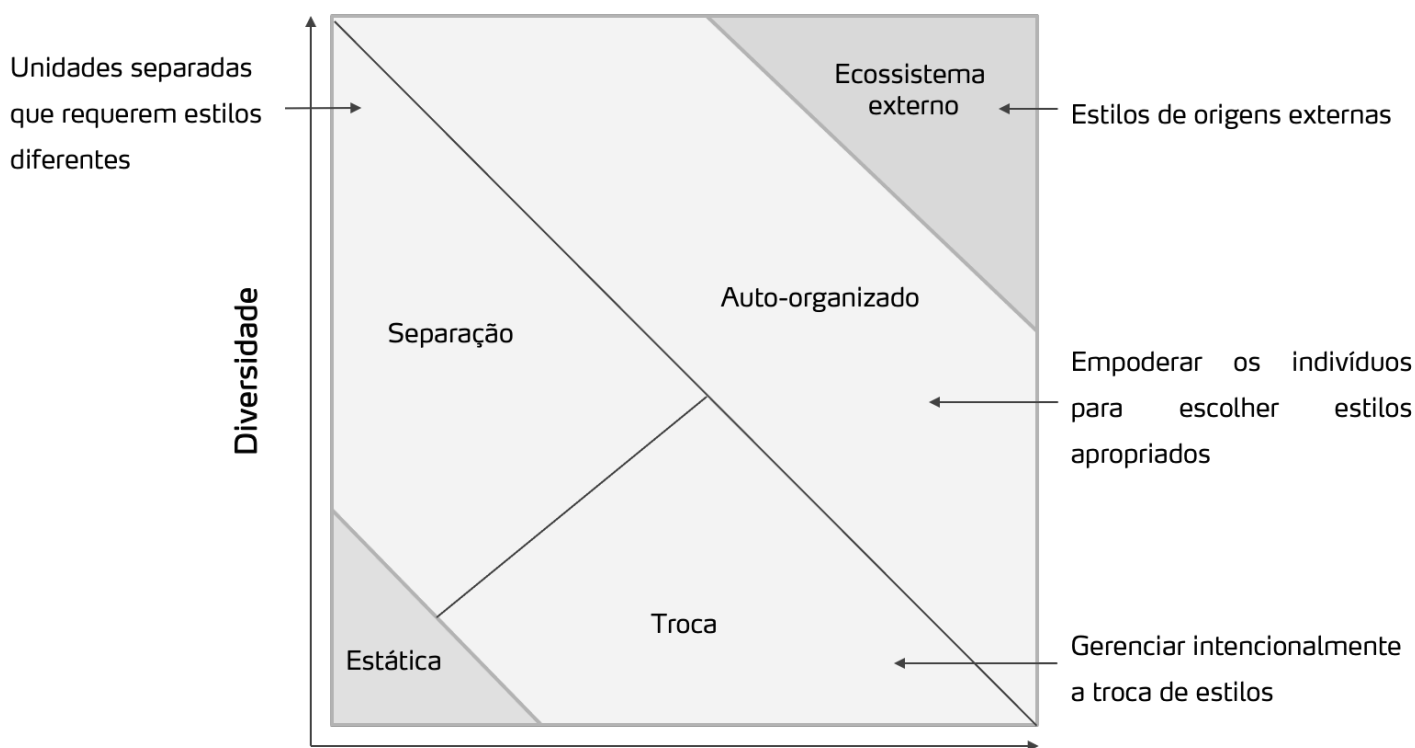
## AMBIDESTRIA CORPORATIVA

5. Veja as iniciativas de ambidestria contextual como "impulsionadoras da liderança", não como "orientadas para a liderança".

A ambidestria surge não apenas por meio da estrutura formal ou das declarações de visão de um líder carismático. Em vez disso, é alcançado em grande parte por meio da criação de um contexto de apoio no qual os indivíduos fazem suas próprias escolhas sobre como e onde concentrar suas energias. A liderança, em outras palavras, torna-se uma característica exibida por todos na organização. O ímpeto em direção à ambidestria às vezes pode ser impulsionado por iniciativas de cima para baixo, mas o objetivo é permitir que a liderança surja da organização em todos os níveis e para que a liderança emergente e onipresente seja inerentemente ambidestra.

### As 4 Abordagens para a Ambidestria | BCG

A adequação depende da diversidade e dinamismo do ambiente da empresa



## AMBIDESTRIA CORPORATIVA

Três *stakeholders*, no final do dia, têm a responsabilidade maior de garantir o que chamamos de “Ambidestria Corporativa” – **A Gestão, a Propriedade e o Conselho**. Nem sempre estas três entidades estão alinhadas neste sentido. Às vezes até estão alinhadas com relação à importância, mas não do *timing* em que os movimentos precisam ser feitos. Conflitos de agenda são inevitáveis quando nem todos têm a convicção de que a Ambidestria é necessária. O elo de ligação entre os interesses desses três pilares deve ser um só – a longevidade.

Para conseguir cumprir com sucesso uma agenda de ambidestria alinhada com os pontos acima citados é necessária a adição de duas frentes de atuação:

- 1) Estes três stakeholders devem trilhar juntos uma jornada de educação no tema de Ambidestria com foco em Contexto e Change Management; Metodologias e Ferramentas.
- 2) Cada um, individualmente, deve trilhar também a sua jornada pessoal de desenvolvimento, através do que chamamos *Coaching de Ambidestria*. O *Coaching de Ambidestria* tem como principal objetivo fazer uma avaliação individual para identificar e atacar modelos mentais que possam prejudicar a sua jornada pessoal em Ambidestria. Além disso, deve identificar Gaps de competências, principalmente comportamentais, que precisam ser trabalhados. Através de um Instrumento de Assessment (utilizamos e recomendamos o IAG – Índice de Análise de Gestão), identifica-se o nível em que o avaliado se encontra, em cada fator de um conjunto, que contempla a gama dos fatores gerenciais, capazes de impulsioná-lo na direção do objetivo específico para o desenvolvimento da Ambidestria.

O Processo de Coaching de Ambidestria explora como os participantes do processo se encontram frente aos seguintes aspectos:

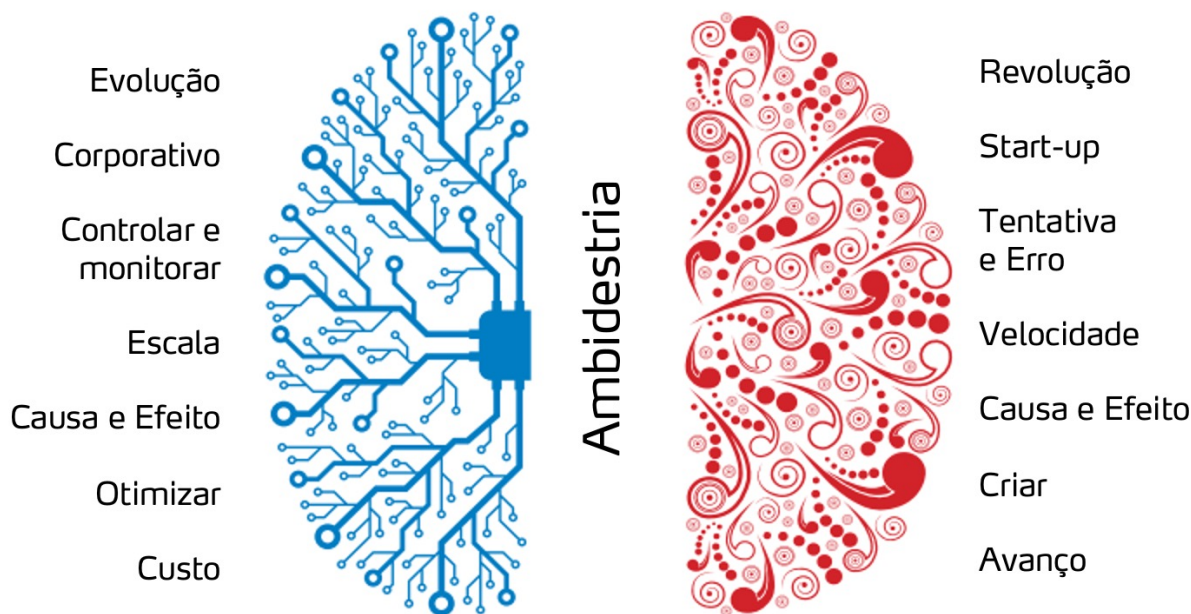
1. Timing para adaptação às novas condições;
2. Processo evolutivo da organização atual e sua viabilidade em um processo de mudança;
3. Dificuldade de alinhamento do já existente com as possibilidades futuras;
4. Nível de flexibilidade e de apoio do indivíduo e de sua estratégia para o novo;
5. Sentimento de segurança do indivíduo e de seu corpo diretivo em relação ao novo momento;
6. Ponto focal de atuação do profissional e de seus interlocutores.

# AMBIDESTRIA CORPORATIVA

O objetivo final do processo de coaching é dar suporte e preparar o indivíduo para o enfrentamento dessa nova abordagem estratégica para trabalhar, simultaneamente, unindo as funções de Exploitation – (Construção de capacidades e recursos para gerenciar o presente) e Exploration – (Construção de capacidades e recursos para do gerenciamento do futuro) de sua organização considerando as dimensões existentes, apresentadas no Arquétipo da Ambidestria, abaixo.

## Arquétipo da Ambidestria |

### Ambidestria como um novo paradigma de sucesso organizacional



(Fonte: Arthur D Little)

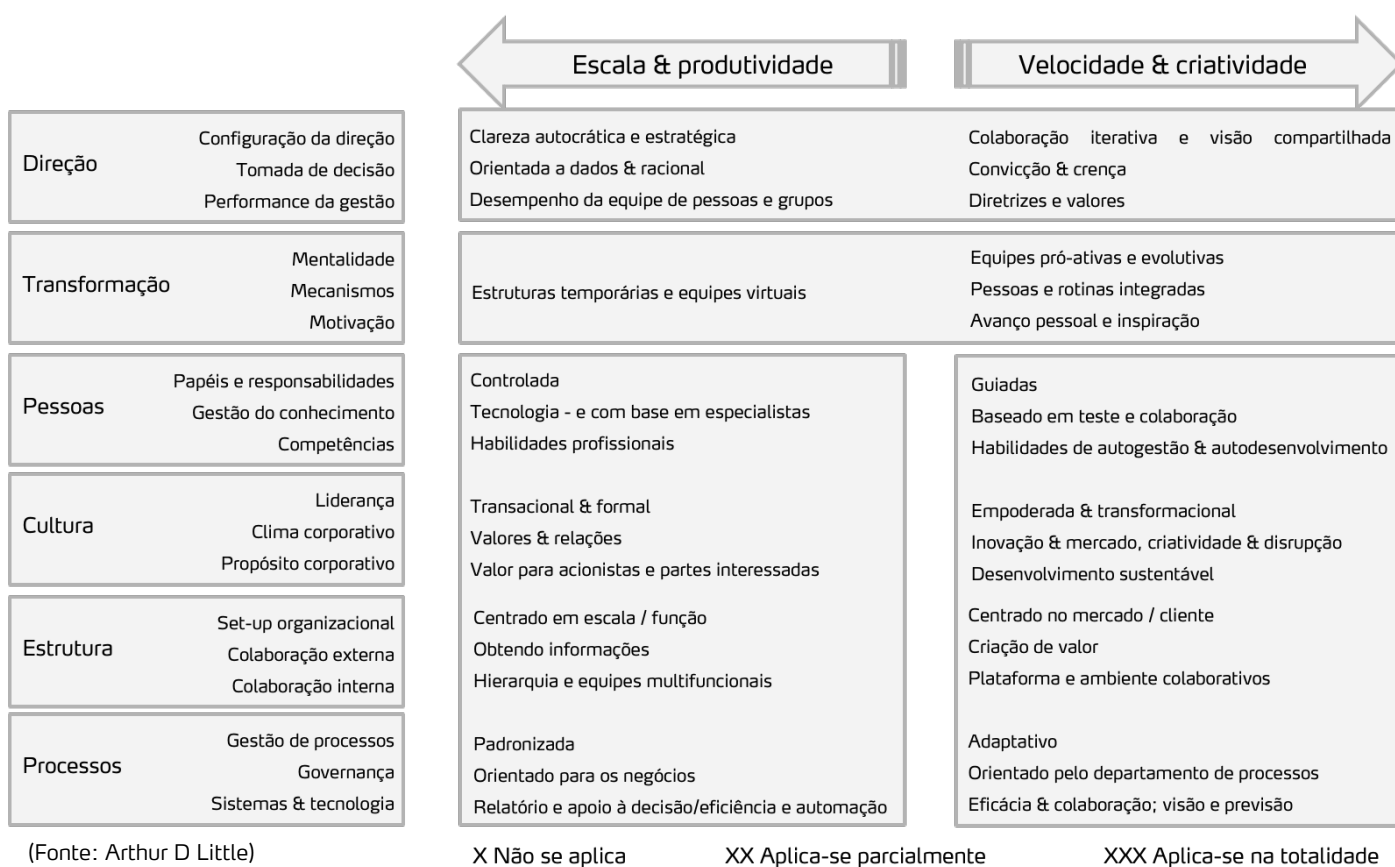
Como avaliar o ponto em que uma empresa está no tocante à jornada de ambiestria? Um dos temas mais críticos é saber onde se está para, após isso, se definirem os caminhos estratégicos da jornada.

O quadro seguinte propõe uma análise detalhada dos eixos a considerar na jornada, sendo que o ideal é garantir o equilíbrio entre os dois polos (Escala & produtividade vs. Velocidade & criatividade).



# AMBIDESTRIA CORPORATIVA

## Matriz de capacidade organizacional de alto nível de uma organização ambidestra



(Fonte: Arthur D Little)

O resultado obtido com este audit permite a definição assertiva da jornada a ser seguida pelos atores empresariais.

A ambidestria é, então, um novo modelo de atuação que suporta o sucesso empresarial e que coloca frente a frente contextos aparentemente antagônicos, mas sobretudo complementares.

Não é fácil definir e implementar uma jornada de ambidestria mas ela é a distância que separa uma organização do sucesso e da longevidade ou do insucesso e da falência.

# CONCLUSÃO

Seguindo o seu propósito de manter uma base permanente de atualização de conhecimento para ajudar empresas, profissionais e alunos, a Inova disponibiliza neste White Paper o resultado da sua visão, pesquisa e conhecimento aplicado sobre Ambidestria Organizacional, um dos temas do futuro e do presente da gestão.

Desejamos que seja uma contribuição para que empresas e seus profissionais se preparem melhor para o futuro e para os desafios que ele encerra.

Caso pretenda evoluir na aplicação da ambidestria corporativa no seu negócio, com o objetivo de preparar o futuro com mais sucesso, fale com a gente:

[contato@inovaconsulting.com.br](mailto:contato@inovaconsulting.com.br)



Um abraço e obrigado por ter chegado até aqui.

Luis Rasquilha | CEO Inova TrendsInnovation Ecosystem  
(Research | Consulting | Business School | Online | Club)

[luis@inovaww.com](mailto:luis@inovaww.com)

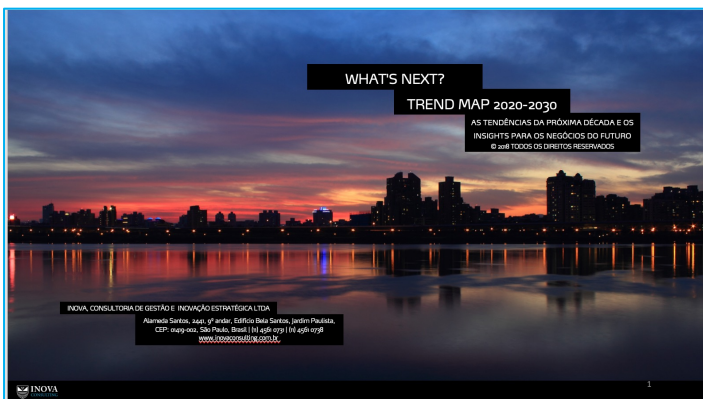
*Este documento e todo o seu conteúdo são propriedade da:*

*INOVA, CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA.*

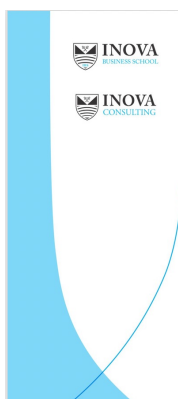
*Pode ser duplicado, copiado, difundido e disseminado por todos quantos pretenderem utilizar o seu conteúdo para fins acadêmicos ou profissionais na forma que entenderem mais relevante. Solicitamos apenas a quem utilizar o todo ou partes deste documento que referenciem devidamente a fonte Inova e o site [www.inovaww.com](http://www.inovaww.com).*

# Acesse outros Relatórios e White Papers da Inova (1)

[www.inovaconsulting.com.br/downloads](http://www.inovaconsulting.com.br/downloads)



WHAT'S NEXT 2020-2030



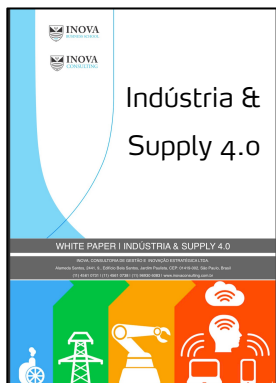
Global Trends 4 Business



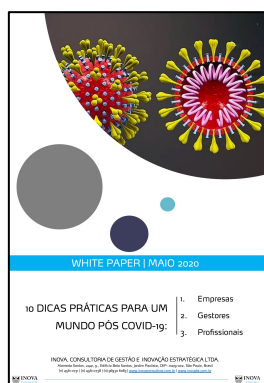
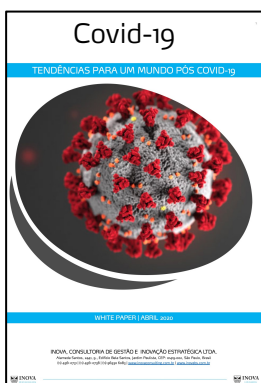
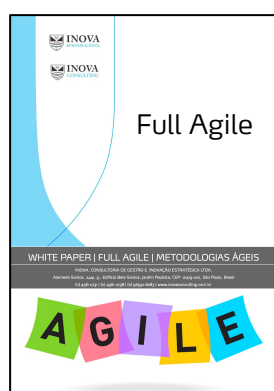
4ª Revolução Industrial & Os Shifts de Mudança



As 50 Ideias do Futuro



Tendências Pós



Dicas Práticas Pós Covid-19



Transformação Digital Mindset & Framework

## Maturidade Digital & Negócios 4.0



2030 & Beyond

2030 & BEYOND

O mundo, as pessoas e os negócios  
no pós-2030

INOVA CONSULTING | INOVA BUSINESS SCHOOL | INOVA ONLINE

INOVA, CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA.  
Alameda Santos, 2441, 9., Edifício Bela Santos, Jardim Paulista, CEP: 01419-002, São Paulo, Brasil  
(11) 4561 0731 | (11) 4561 0738 | (11) 96930 6083 | [www.inovaconsulting.com.br](http://www.inovaconsulting.com.br) | [www.inovabs.com.br](http://www.inovabs.com.br) | [www.inovaol.com](http://www.inovaol.com)



## O Trabalho do Futuro e o Futuro do Trabalho

## Business Pulse

O TRABALHO DO FUTURO E O FUTURO DO TRABALHO  
As Empresas, O Trabalho, O Profissional e As Profissões na Década 2020-2030 & Beyond

INOVA CONSULTING | INOVA BUSINESS SCHOOL | INOVA ONLINE

OUTUBRO 2020

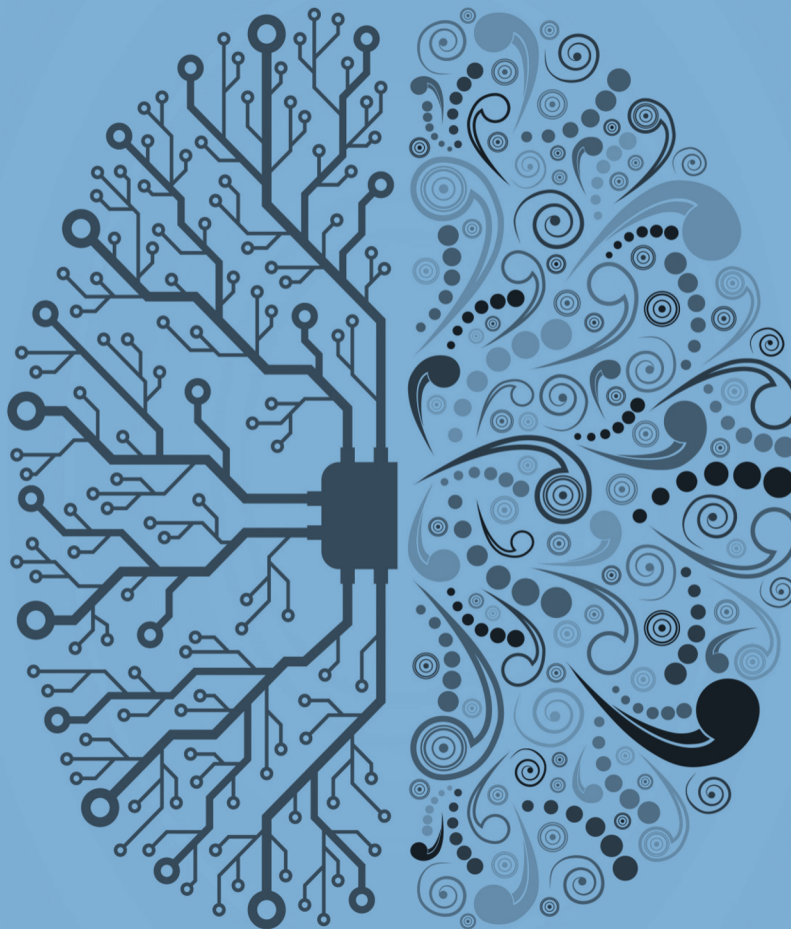
INOVA, CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA.  
Alameda Santos, 2441, 9., Edifício Bela Santos, Jardim Paulista, CEP: 01419-002, São Paulo, Brasil  
(11) 4561 0731 | (11) 4561 0738 | (11) 96930 6083  
[www.inovaconsulting.com.br](http://www.inovaconsulting.com.br) | [www.inovabs.com.br](http://www.inovabs.com.br) | [www.inovaol.com](http://www.inovaol.com)

BUSINESS PULSE  
A FRAMEWORK FOR MANAGEMENT TRANSFORMATION  
(O ROAD-MAP DA TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO)

OUTUBRO 2020

INOVA CONSULTING | INOVA BUSINESS SCHOOL | INOVA ONLINE

INOVA, CONSULTORIA DE GESTÃO E INOVAÇÃO ESTRATÉGICA LTDA.  
Alameda Santos, 2441, 9., Edifício Bela Santos, Jardim Paulista, CEP: 01419-002, São Paulo, Brasil  
(11) 4561 0731 | (11) 4561 0738 | (11) 96930 6083  
[www.inovaconsulting.com.br](http://www.inovaconsulting.com.br) | [www.inovabs.com.br](http://www.inovabs.com.br) | [www.inovaol.com](http://www.inovaol.com)



*A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO*

MAIO 2021



**INOVA**

RESEARCH | CONSULTING | BUSINESS SCHOOL | ONLINE | CLUB

[www.inovaww.com](http://www.inovaww.com)