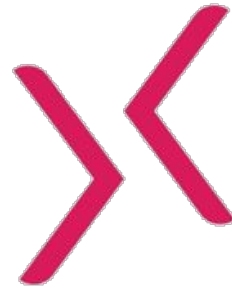


BIUD Talks



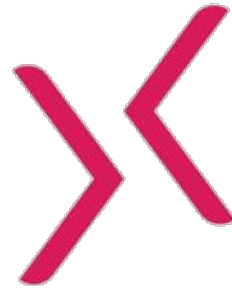
Ambidestria Organizacional

GUSTAVO • HEAD DE TECNOLOGIA

Quem sou eu?



BIUD Talks



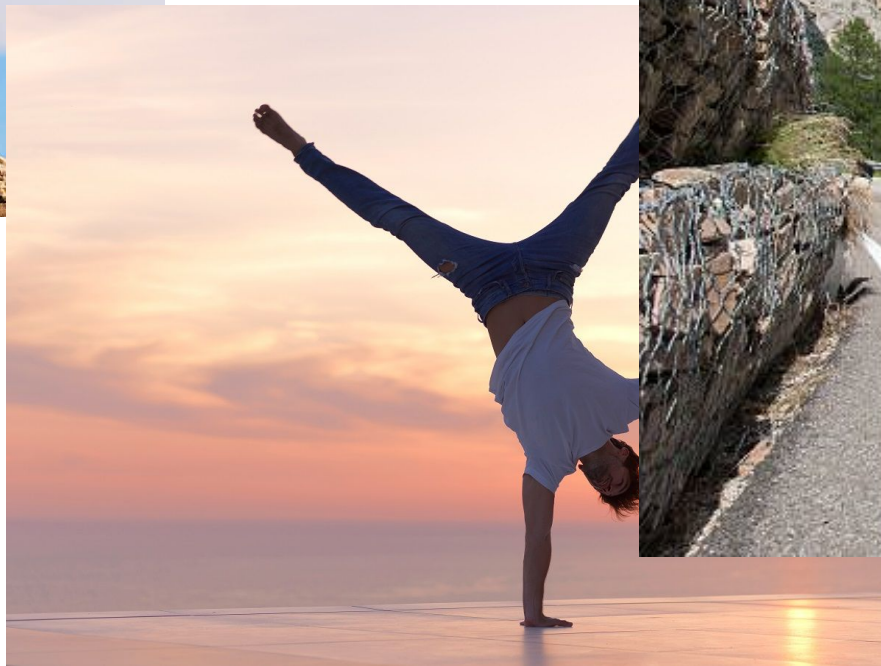
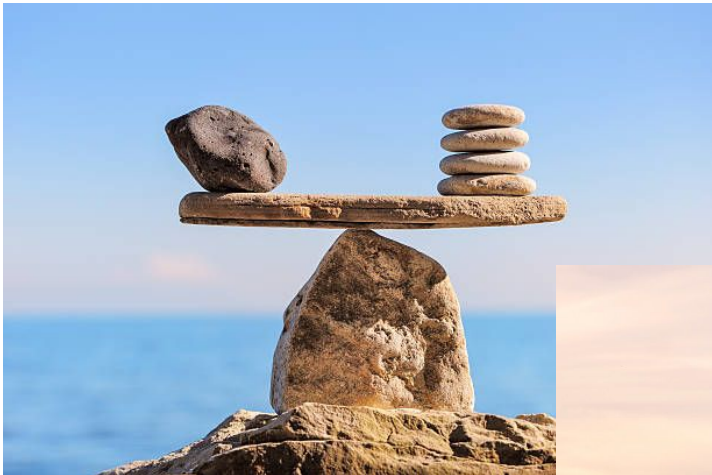
Ambidestria Organizacional

Fazer bem feito e fazer diferente. Ao mesmo tempo.



GUSTAVO • HEAD DE TECNOLOGIA

Equilíbrio





Necessidade x Tecnologia





Necessidade x Tecnologia





O que é ambidestria organizacional

Exploração: otimizar o que já funciona

Processo eficiente, custo menor, qualidade maior, entrega previsível. É o que paga a conta hoje.

Exploração: buscar o que ainda não existe

Novo produto, novo mercado, nova forma de fazer, novas fontes de receita. É o que paga a conta em 2030.

A tensão

As duas competem pelo mesmo tempo, orçamento e atenção. E a exploração sempre ganha. Não por ser melhor, mas por ser mais fácil de justificar em reunião.

Ambidestria

Sustentar as duas ao mesmo tempo sem que uma estrangule a outra. Não é multitarefa: é tensão administrada de propósito.

1991

James March

Exploration & Exploitation

exploração · exploração



O que é ambidestria organizacional





Exploração × Exploração

EXPLORAÇÃO

Objetivo: Eficiência e qualidade

Horizonte: Trimestre

Retorno: Previsível e incremental

Métrica: Custo, SLA, throughput, bugs

Erros: Erro é falha

Governança: Processo, padrão, checklist

EXPLORAÇÃO

Objetivo: Descoberta e opção futura

Horizonte: Sementre / Anos

Retorno: Incerto e assimétrico

Métrica: Hipótese testada, aprendizado

Erros: Erro é dado

Governança: Tese, experimento, critério de morte



Quem soube equilibrar e se manter em movimento

1

Kodak

Inventou a câmera digital em 1975 e engavetou.

2

Xerox

Excelente numa tecnologia que o mundo parou de comprar

3

Ford

Cortava custo e, em paralelo, células explorando design e conectividade

4

Pão de Açúcar

Digitalizava a loja física enquanto construía o e-commerce

5

Amazon

Começou vendendo livro. Hoje a AWS sustenta boa parte da receita

6

Varejo, 2020

Forçado a explorar o digital sem nenhum experimento anterior



O que prende a empresa

Complacência

“Está dando certo.” O sucesso continuado da Caixa 1 adia o senso de urgência. Foi o que travou a IBM.

Competência

Você fica tão bom no que faz que desaprende o resto. Toda a capacidade instalada aponta numa direção só.

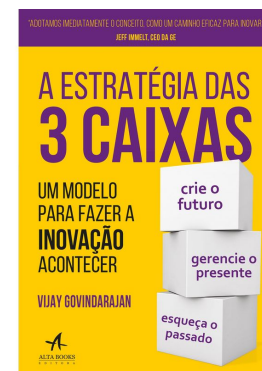
Canibalização

“Se eu investir nisso, mata o que já vende.” Aí outro investe e mata do mesmo jeito, sem você levar nada.

Novidade

A armadilha oposta: experimenta tudo e conclui nada. Quatorze POCs e zero em produção.

As três primeiras são de Govindarajan. **E repara: nenhuma é técnica. É preguiça, orgulho e medo.**





O modelo de Govindarajan

1

Gerenciar o presente

Executar o negócio atual com excelência. Inovação linear, incremental

2

Esquecer o passado

Abandonar práticas e crenças que hoje travam a inovação. Seletivamente, calro.

3

Criar o futuro

Converter ideias de ruptura em produto novo. Inovação não-linear



A caixa que ninguém abre

Você precisa encher a Caixa 2 antes de conseguir encher a Caixa 3.
Não existe espaço vazio esperando pela inovação: o espaço precisa ser aberto. E o passado sempre revida.



Como explorar sem virar fábrica de POC

Troque o microscópio pelo telescópio

A Caixa 1 exige detalhe e precisão. A Caixa 3 exige distância e imprecisão. É outro instrumento: não sai no meio da sprint, entre dois bugs.

Oportunismo planejado

Mecanismo formal para captar e discutir sinais fracos — as pistas do que está mudando, antes de virarem tendência óbvia.

Quem enxerga os sinais

Sinais fracos costumam ser percebidos por quem chegou há pouco tempo e ainda não foi anestesiado pelo “aqui é assim”.

Tese de inovação

Sem direcionador estratégico, exploração vira hobby caro. Os experimentos precisam apontar para a mesma estrada, mesmo que a maioria seja invalidada.

2016

Planned Opportunism

Harvard Business Review

sinais fracos · experimentos



Três jeitos de ser ambidestro

Não existe um jeito só. O que muda é **onde a tensão é resolvida**: em estruturas separadas, no contexto do dia a dia, ou no tempo. E a escolha não é de gosto, é de recurso.

3 Modelos

Estrutural Contextual	exige exige	Unidade separada e dedicada Mesmas pessoas, dois modos
Temporal Nosso caminho	exige exige	Ciclos alternados no tempo Contexto e disciplina

Ambidestria estrutural exige folga de recurso. A gente não tem. O nosso caminho é o contextual, com pitadas de temporal.



Nosso caminho: squads que equilibram as duas mãos

1

Hoje: squads por jornada

Iniciamos a criação de squads pela refatoração das jornadas — donos claros, fluxo contínuo e base estruturada.

2

Depois: ativação e retenção

Os squads passam a atuar em ativação de usuários e retenção, medidos por resultado de produto, não só por entrega.

3

Sempre: as duas mãos

Cada squad balanceia exploração (otimizar o que funciona) e exploração (testar o novo) dentro da própria capacidade.



Onde a gente está e o próximo passo

Caixa 1: forte

Reestruturação de Produto e Tecnologia, squads donos de métrica, fluxo contínuo, qualidade e observabilidade.

Caixa 2: em estruturação

A gente adicionava muito e removia pouco. Agora estamos abrindo espaço de propósito: descartar o que trava antes de somar o novo.

Caixa 3: na sequência

Estruturamos a Caixa 2 para poder iniciar a Caixa 3. Sem espaço aberto, exploração continua acontecendo só nas brechas.



O que mata a ambidestria

ARMADILHAS

- ✗ “Vamos inovar quando sobrar tempo”
- ✗ Caixa 3 cobrada com métrica de Caixa 1
- ✗ Só adiciona, nunca remove
- ✗ POC eterna que ninguém tem coragem de matar
- ✗ Experimento solto, sem tese de inovação

ANTÍDOTOS

- ✓ Capacidade reservada e defendida, com número
- ✓ Métrica própria: hipótese testada, aprendizado
- ✓ Ritual de Caixa 2 trimestral, com descarte obrigatório
- ✓ Critério de morte definido antes de começar
- ✓ Todos os experimentos apontados pra mesma estrada

Quatro das cinco são responsabilidade da liderança: ambidestria que falha, falha por cima



AMBIDESTRIA EM UMA FRASE

**Proteger o negócio de hoje e construir o de amanhã
ao mesmo tempo e o preço é abandonar, de propósito,
o de ontem.**

Executar

Descartar

Explorar



Obrigado!

Qual é a nossa Caixa 2? O que a gente faz hoje que já foi ótimo e hoje só ocupa espaço?