



# 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

GT ESTRATÉGIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL

## GERENCIANDO O INGERENCIÁVEL: LIDERANÇA AMBIDESTRA COMO RESPOSTA À COMPLEXIDADE DA GOVERNANÇA GLOBAL

JOSE AILTON SILVA DA COSTA JUNIOR<sup>1</sup>  
JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JUNIOR<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo teórico investiga a tensão entre estabilidade e inovação na governança global. O objetivo é desenvolver um framework analítico para a compreensão da ação coletiva internacional, a partir da intersecção conceitual entre liderança ambidestra, megaprojetos transformacionais e governança global. O estudo, de caráter qualitativo, adota como metodologia a construção de um ensaio teórico que articula e sintetiza criticamente a literatura de gestão estratégica, gestão de projetos e relações internacionais. A discussão evidencia que a aplicação da lente dos megaprojetos revela o desafio central da governança como um problema de gestão da dualidade entre exploração (eficiência) e exploração (inovação). Nesse contexto, a liderança ambidestra emerge como a metacompetência capaz de orquestrar essa tensão, oferecendo uma perspectiva de microfundamentação para a liderança em cenários de alta complexidade. O estudo conclui que o framework proposto fornece uma resposta teórica robusta para analisar a eficácia da governança, sugerindo que a competência central dos líderes reside na capacidade de arquitetar sistemas que conciliem estabilidade e mudança.

**Palavras-chave:** governança global; liderança ambidestra; megaprojetos transformacionais; gestão estratégica; ação coletiva.

### 1 INTRODUÇÃO

Num cenário global marcado por volatilidade e desafios de complexidade crescente — como as mudanças climáticas, pandemias e a disseminação de desinformação —, os modelos tradicionais de gestão mostram limitações em sua capacidade de resposta (Marques Junior; Plonski, 2011). A governança global, entendida como o conjunto de processos para gerir a ação coletiva na ausência de um governo central (Keohane; Nye, 1977; Rosenau, 1992), enfrenta uma tensão fundamental entre a exploração (*exploitation*), que garante a estabilidade dos sistemas existentes, e a exploração (*exploration*), que demanda inovação disruptiva. Este estudo

---

<sup>1</sup> Bacharelado em Administração, em conclusão, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-Mail: ailtonscj@outlook.com.br

<sup>2</sup> Doutor em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. E-Mail: josue.vitor@ufrn.br



## 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

teórico propõe que a intersecção de três campos do conhecimento — a liderança ambidestra da gestão estratégica com profunda aplicação na gestão de projetos, a natureza dos megaprojetos transformacionais da gestão de projetos e o domínio da governança global das relações internacionais — oferece um *framework* analítico robusto para compreender e navegar essa tensão.

A aplicação da lente dos megaprojetos transformacionais — iniciativas de larga escala, alta incerteza e profundo impacto cultural (Söderlund, 2010) — aos desafios da governança evidencia por que modelos focados estritamente em controle processual se revelam insuficientes. O sucesso nessas arenas depende menos da aderência a tratados formais e mais da capacidade de liderar em meio à ambiguidade e à complexidade sistêmica. É neste ponto que a liderança transcende a gestão burocrática, tornando-se o fator crítico que fornece direcionamento estratégico onde os planos tradicionais falham (Marques Junior; Plonski, 2011).

Apesar da sua relevância, a liderança é frequentemente subestimada na literatura sobre governança global, que privilegia análises institucionais e estruturais. Por outro lado, os estudos de gestão, embora ricos em modelos de liderança, raramente são aplicados a problemas de escala transnacional. Dessa lacuna teórica decorrem limitações práticas, visíveis no elevado índice de insucesso de esforços de mudança coletiva (Kotter, 1996). Este artigo avança ao propor que o conceito de liderança ambidestra — compreendida como a metacompetência gerencial de orquestrar simultaneamente exploração e exploração (O'Reilly; Tushman, 2004) — fornece o *framework* necessário para integrar estabilidade e inovação em contextos de governança global.

Diante desse panorama, o estudo orienta-se pela seguinte questão central: De que forma o conceito de liderança ambidestra, entendido como a metacompetência capaz de equilibrar exploração e exploração, pode oferecer um *framework* inovador para analisar e orientar iniciativas de governança em megaprojetos transformacionais no contexto da governança global? Para respondê-la, o artigo desenvolve um argumento teórico que conecta esses três domínios, oferecendo uma nova lente analítica para a governança global, fundamentada nos princípios da gestão estratégica e de projetos.



## 27<sup>o</sup> Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Além desta introdução, o artigo apresenta, na próxima seção, o arcabouço conceitual que sustenta a intersecção proposta. Em seguida, descreve-se a metodologia empregada, desenvolve-se a discussão teórica central e, por fim, sintetizam-se as conclusões e as implicações para futuras pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo estabelece o arcabouço conceitual que sustenta a análise da intersecção entre liderança ambidestra, megaprojetos transformacionais e governança global. A estrutura foi desenhada para, primeiramente, aprofundar o conceito central de liderança ambidestra. Em seguida, caracteriza-se o terreno onde essa liderança se aplica — os megaprojetos transformacionais — e, por fim, delimita-se o domínio do problema, a governança global.

### 2.1 LIDERANÇA AMBIDESTRA: O EQUILÍBRIO ENTRE EXPLOTAÇÃO E EXPLORAÇÃO

O pilar conceitual deste estudo é a liderança ambidestra, uma metacompetência gerencial originária da literatura de gestão estratégica. A teoria sustenta que, para garantir a sustentabilidade, as organizações envolvidas no sistema complexo precisam gerir a tensão inerente entre duas atividades opostas: **exploração** e **exploração**. A exploração refere-se à otimização, ao refinamento e à execução eficiente dos processos e conhecimentos atuais, garantindo estabilidade e retornos de curto prazo. A exploração, em contrapartida, envolve a busca por novas possibilidades, experimentação e inovação radical, assegurando relevância e sobrevivência no longo prazo (March, 1991).

No domínio da governança global, essa dualidade se manifesta com clareza: a exploração representa a gestão pragmaticamente aplicada dentro da ordem internacional existente, através de organizações de impacto transnacional, firmando tratados, criando e otimizando agências multilaterais e da aplicação de normas consolidadas que governam a interdependência complexa (Keohane; Nye, 1977; Rosenau, 1992). Em contraste, a exploração se apresenta como a busca pela inovação e cooperação necessária para lidar com problemas perversos (*wicked problems*) e disruptivos que transpassam as fronteiras, como por exemplo a



## 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

regulação da inteligência artificial que carecem de soluções predefinidas (Rittel & Webber, 1973).

O desafio central, tanto em organizações privadas quanto na governança global, é que essas duas lógicas competem por recursos, legitimidade e atenção. A liderança ambidestra, sendo um importante estilo de liderança, não se limita a ser uma habilidade que permite um líder executar pessoalmente ambas as tarefas, mas sim, como propõem O'Reilly e Tushman (2004), a capacidade criativa de projetar e liderar um contexto que permita a coexistência de duas realidades conflitantes. Isso exige do líder não apenas a criação de estruturas organizacionais duais, mas também a gestão ativa dos conflitos inerentes, o realinhamento de incentivos para recompensar a colaboração entre as frentes e a comunicação de uma visão estratégica que unifique o sistema. O líder ambidestro, portanto, atua como um diplomata do contexto, criando as condições para que o sistema seja simultaneamente eficiente e adaptativo (Raisch & Birkinshaw, 2008; Zimmermann et al., 2015).

### 2.2 MEGAPROJETOS TRANSFORMACIONAIS: O CONTEXTO DA COMPLEXIDADE

No contexto dos megaprojetos transformacionais, estes empreendimentos atuam em um ambiente de alta instabilidade e incerteza (Pich; Loch; De Meyer, 2002), embora sejam paradoxalmente responsáveis por promover mudanças estruturais e duradouras na sociedade (Henderson, 2002; Al-Subaie et al., 2021). Eles funcionam como a arena por excelência onde a tensão entre a estabilidade do presente e a inovação para o futuro se materializa (March, 1991). De fato, a literatura especializada aponta para **características** intrínsecas, como a alta incerteza, o profundo impacto cultural e a complexidade sistêmica no contexto desses projetos que tornam a gestão da dualidade exploração-exploração uma condição para o sucesso (Söderlund, 2010; Flyvbjerg, 2014).

A alta incerteza e ambiguidade (Pich, Loch, & De Meyer, 2002), por exemplo, exigem uma postura de exploração constante para a descoberta de soluções. Contudo, a imensa escala e o alto custo desses projetos demandam, em contrapartida, mecanismos rigorosos de controle e previsibilidade, uma lógica de exploração (Flyvbjerg, 2014). Adicionalmente, o profundo impacto cultural (Henderson, 2002) necessita de uma visão inspiradora para promover



## 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

a mudança (exploração), mas também de estruturas e incentivos para consolidar novos comportamentos (exploração). Por fim, a complexidade sistêmica, com sua miríade de atores interdependentes (Söderlund, 2010), demanda tanto a sincronização do sistema (exploração) quanto a autonomia das partes para gerar conhecimento novo (exploração).

É essa confluência de paradoxos que torna os modelos de gestão tradicionais, baseados unicamente em previsibilidade, fundamentalmente inadequados para esse contexto (Marques Junior; Plonski, 2011). De fato, persiste uma grande lacuna científica na aplicação prática de modelos de liderança específicos para a condução de megaprojetos transformacionais. A gestão de megaprojetos não é, portanto, uma questão de escolher entre controle e flexibilidade, mas de orquestrar ambos, aderindo assim ao estilo de liderança abordado neste estudo. A inovação, produto principal desses projetos, está em alinhamento claro com práticas de gestão da estratégia — como a liderança ambidestra — bem como com os objetivos de implementação da mudança global orquestrados pela governança global. É nesse ponto que a capacidade de equilibrar exploração e exploração deixa de ser uma opção para se tornar o desafio gerencial central.

### 2.3 GOVERNANÇA GLOBAL: O DOMÍNIO DO DESAFIO

A arena final onde a pertinência da liderança ambidestra é testada é a da governança global. Este domínio é caracterizado pela interdependência complexa, um cenário com múltiplos canais de interação onde os desafios transnacionais não podem ser resolvidos unilateralmente por Estados-nação (Keohane & Nye, 1977). A ausência de uma autoridade hierárquica central significa que a ordem é produto de uma "governança sem governo", um sistema policêntrico de regras, normas e instituições mantido por uma vasta rede de atores estatais e não estatais (Rosenau, 1992; Ostrom, 2010).

Dentro desse espectro, a gestão de partes interessadas é elevada a outro nível, sendo necessárias articulações entre governos, ONGs, iniciativas privadas e demais órgãos de regulação. Esta estrutura policêntrica e interdependente é o que faz com que os desafios da governança global se configurem, por natureza, como "problemas perversos" (*wicked problems*): sistêmicos, contraditórios e sem soluções técnicas definitivas (Rittel & Webber,



## 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

1973). A ação climática global é um exemplo paradigmático; não há um único ator que possa resolvê-la, as "soluções" criam novos problemas e a própria definição do problema está em constante disputa. Neste ponto, a analogia com os megaprojetos transformacionais se torna completa: a governança de problemas perversos exhibe a mesma incerteza, complexidade sistêmica e necessidade de profunda mudança cultural que define os megaprojetos.

Portanto, a liderança neste domínio não pode ser exercida por comando, mas sim por orquestração colaborativa em redes (Ansell & Gash, 2008). É precisamente na necessidade de gerir a dualidade exploração-exploração dentro dessas estruturas policêntricas — ou seja, manter e otimizar os acordos existentes (exploração) enquanto se fomenta a inovação para novos desafios (exploração) — que se torna evidente a relevância de um *framework* de liderança ambidestra como ferramenta teórica indispensável para compreender e orientar a ação coletiva internacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados para a construção do argumento central do artigo. A estratégia visa fundamentar a articulação teórica entre os conceitos de liderança ambidestra, megaprojetos transformacionais e governança global.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente artigo constitui-se como um estudo teórico de caráter qualitativo. Sua natureza é teórica porque não busca testar hipóteses, mas desenvolver um *framework* conceitual por meio da integração, crítica e síntese de teorias existentes, de modo a oferecer uma nova lente de análise para um fenômeno complexo (Torraco, 2016).

O caráter qualitativo manifesta-se na abordagem interpretativa adotada, que privilegia a construção de um argumento teoricamente fundamentado e logicamente consistente em vez da quantificação de variáveis (Creswell, 2014). O estudo insere-se, assim, na tradição



## 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

dos ensaios teóricos que visam avançar o conhecimento por meio da proposição de conexões inovadoras entre campos distintos (Whetten, 1989; Weick, 1995).

A escolha por um delineamento teórico justifica-se pelo fato de que os desafios da governança global — de natureza transnacional, incerta e multifacetada — não se prestam facilmente a testes empíricos imediatos, mas requerem antes a formulação de um arcabouço conceitual que oriente futuras investigações e práticas.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A construção do argumento seguiu uma estratégia deliberada de articulação interdisciplinar, estruturada em três etapas complementares, conforme delineado no referencial teórico.

Os passos metodológicos foram baseados em três etapas: Seleção do Constructo Central (Gestão Estratégica); Delimitação do Domínio do Problema (Governança Global) e Estabelecimento da Lente Analítica (Gestão de Projetos).

O ponto de partida foi a transposição do conceito de liderança ambidestra da literatura de gestão estratégica. Este foi definido como o pilar teórico e principal mecanismo explicativo do estudo, com base em suas formulações seminais sobre a dualidade entre exploração e exploração (March, 1991; O'Reilly; Tushman, 2004). A escolha por este constructo se justifica pela sua ênfase na capacidade de equilibrar eficiência e inovação em contextos de alta complexidade, característica central dos problemas de governança global.

Em seguida, delimitou-se o fenômeno a ser analisado: a governança global. A análise se ancora em conceitos consolidados que descrevem sua complexidade, como a noção de governança sem governo (Rosenau, 1992), a interdependência complexa (Keohane; Nye, 1977) e a formulação de problemas perversos (*wicked problems*) (Rittel; Webber, 1973). Tais conceitos foram selecionados por refletirem os dilemas estruturais da ação coletiva transnacional.

Por fim, a ponte conceitual entre o constructo e o domínio foi estabelecida por meio da noção de megaprojetos transformacionais. Suas características — alta incerteza (Pich; Loch; De Meyer, 2002), impacto cultural (Henderson, 2002) e complexidade sistêmica (Söderlund,



## 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

2010) — evidenciam paralelos diretos com os desafios da governança global. Essa lente permite demonstrar a pertinência de aplicar um framework da gestão estratégica a problemas de escala internacional.

A contribuição teórica do artigo, portanto, emerge da síntese crítica e integrada desses três eixos, resultando em um produto analítico original. Diferentemente de abordagens quantitativas ou bibliométricas, esta metodologia fundamenta-se na validade da articulação lógica e interdisciplinar como forma de avançar o debate teórico sobre governança global.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo desenvolve o argumento central do estudo, articulando os três eixos conceituais apresentados no referencial teórico. O objetivo é demonstrar como a aplicação da lente dos megaprojetos transformacionais ao domínio da governança global revela a necessidade de uma liderança ambidestra. A discussão explora como essa metacompetência gerencial responde aos desafios de incerteza, impacto cultural e complexidade sistêmica que caracterizam a ação coletiva internacional.

#### 4.1 NAVEGANDO A INCERTEZA E A AMBIGUIDADE

Os megaprojetos transformacionais operam sob alta incerteza e ambiguidade, em contextos onde soluções claras não estão disponíveis a priori (Pich; Loch; De Meyer, 2002). No domínio da governança global, essa característica se traduz nos chamados *problemas perversos* (*wicked problems*), como as mudanças climáticas, que carecem de soluções definitivas e apresentam contradições internas (Rittel; Webber, 1973).

Esse cenário gera uma tensão fundamental. De um lado, a incerteza demanda exploração, ou seja, a busca por novas abordagens e a experimentação. De outro, a necessidade de ação coordenada exige exploração, isto é, a criação de marcos de estabilidade e previsibilidade (Gerlach; Hundeling; Rosing, 2020).

A liderança ambidestra oferece um framework adequado para administrar essa dualidade. A dimensão da exploração é impulsionada por comportamentos de abertura (*opening*



## 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

*behaviors*), que encorajam a experimentação e a tolerância a erros (Gerlach; Hundeling; Rosing, 2020). Esses comportamentos se aproximam da liderança transformacional, que articula uma visão de futuro capaz de unificar os atores (Aga; Noorderhaven; Vallejo, 2016) e estimula intelectualmente os liderados a examinar problemas por múltiplos ângulos (Stock; Zacharias; Schnellbaecher, 2017).

Simultaneamente, a dimensão da exploração é gerida por comportamentos de fechamento (*closing behaviors*), como o estabelecimento de rotinas e o monitoramento de metas. Esses comportamentos, associados à liderança transacional e administrativa, priorizam ordem, controle e responsabilização (Biggadike; Evans; Pei, 2022). O líder ambidestro, portanto, não elimina a incerteza, mas cria um contexto em que é possível navegar nela, equilibrando a visão de longo prazo com a execução de curto prazo.

Em ambientes dinâmicos, onde os planos são frequentemente imprecisos, a rigidez do estilo transacional e seu foco em tarefas em detrimento de relacionamentos colaborativos (Northouse, 2010) limitam a capacidade de adaptação. De fato, a literatura aponta que a ênfase na conformidade com planos pré-estabelecidos torna essa abordagem menos eficaz em contextos que demandam flexibilidade (Witton; Rasheed; Rotomi, 2019). Essa problemática representa uma dificuldade imposta principalmente para a exploração, que necessita de incrementos substanciais em seus mecanismos de controle e negociação para lidar de maneira adequada com a diversidade de interessados no cenário global.

### 4.2 GERINDO O PROFUNDO IMPACTO CULTURAL E COMPORTAMENTAL

É precisamente onde a lógica da exploração falha que a necessidade de exploração — a busca por inovação disruptiva — se torna crítica. Os problemas perversos que definem a governança global exigem do gestor a capacidade de fomentar em seus liderados a exploração de novas formas de abordagem a problemas complexos e paradigmas modernos. A inovação, nesse contexto, não é um luxo, mas uma capacidade de sobrevivência e desenvolvimento.

A segunda característica marcante dos megaprojetos transformacionais é seu profundo impacto cultural e comportamental, que exige a alteração de modelos mentais e pressupostos básicos (Henderson, 2002). A transição para uma economia de baixo carbono, por exemplo, vai além de um desafio técnico: constitui uma transformação cultural e social (Toor;



## 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Ofori, 2008). Nesse caso, a tensão manifesta-se entre a necessidade de inspirar uma nova mentalidade (exploração) e a de institucionalizar comportamentos por meio de regras e incentivos (exploração).

A liderança ambidestra responde a esse desafio de forma integrada. A exploração de novos paradigmas culturais é fomentada pela liderança transformacional, que inspira e articula valores, criando um clima favorável à inovação e ao engajamento (Zhang; Zheng; Darko, 2018). Essa forma de liderança eleva a consciência dos liderados, ativando necessidades de ordem superior e incentivando-os a transcender interesses individuais em prol de objetivos coletivos (Wipulanusat; Panuwatwanich; Stewart, 2017).

No entanto, a mudança de mentalidade só se sustenta quando ancorada em mecanismos de exploração. A liderança transacional, por exemplo, desempenha esse papel ao estabelecer sistemas de incentivos e recompensas contingentes para a adoção de novos comportamentos (Holzmann; Mazzini, 2020). O papel do líder ambidestro, nesse contexto, é articular a transformação de corações e mentes (exploração) com a implementação de regras e incentivos (exploração), garantindo a durabilidade da mudança cultural.

### 4.3 ORQUESTRANDO A COMPLEXIDADE SISTÊMICA EM REDES POLICÊNTRICAS

A terceira característica é a complexidade sistêmica, tanto nos megaprojetos transformacionais quanto na governança global. Trata-se de contextos com múltiplos atores interdependentes, que possuem saberes e interesses distintos e operam em redes policêntricas de governança (Söderlund, 2010; Ostrom, 2010). Nesses arranjos, a liderança não pode ser exercida por comando e controle hierárquico, mas por orquestração em rede.

A tensão, aqui, emerge entre a autonomia descentralizada (exploração), que permite a inovação de múltiplos atores, e a necessidade de coerência sistêmica (exploração), que evita a fragmentação. O líder ambidestro atua nesse espaço como mediador e sincronizador.

De um lado, fomenta a exploração ao criar plataformas de compartilhamento de conhecimento e ao incentivar a colaboração entre especialistas, mediando a relação entre liderança e performance de inovação organizacional (Zheng; Wu; Xie, 2017). De outro, promove a exploração ao desempenhar uma função de sincronização sistêmica, garantindo



## 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

consistência na comunicação, clareza de propósito e metas comuns (Biggadike; Evans; Pei, 2022). O monitoramento e a gestão por exceção reforçam esse alinhamento, assegurando que os diversos atores permaneçam conectados aos objetivos coletivos (Holzmann; Mazzini, 2020).

Assim, a liderança ambidestra permite um equilíbrio dinâmico entre a flexibilidade da rede e a coesão do sistema, assegurando que a diversidade não se converta em dispersão.

#### 4.4 SÍNTESE INTEGRATIVA

A análise evidencia que a liderança ambidestra constitui um *framework* analítico unificador para compreender os dilemas da governança global enquanto megaprojeto transformacional. O modelo permite enquadrar desafios comuns da governança global em características centrais: a incerteza, o impacto cultural e a complexidade sistêmica.

Em cenários de incerteza ela equilibra experimentação e estabilidade articulando a tensão central de gerir recursos limitados em ambientes que necessitam dos movimentos de exploração e exploração. Diante de transformações culturais, integra inspiração necessária para alterar modelos mentais e institucionalização que formaliza e sustenta novos comportamentos. Já em sistemas complexos, orchestra simultaneamente a autonomia descentralizada das redes e a coerência que garante o alinhamento sistêmico.

Ao integrar perspectivas da gestão estratégica, da gestão de projetos e das relações internacionais, a liderança ambidestra transcende seu papel organizacional original e se apresenta como uma metacompetência indispensável para a ação coletiva transnacional. O resultado dessa colaboração entre partes interessadas é, em última análise, o produto da metacompetência do líder em projetar e liderar contextos que equilibram de forma dinâmica inovação e estabilidade, inspiração e institucionalização, autonomia e coerência.

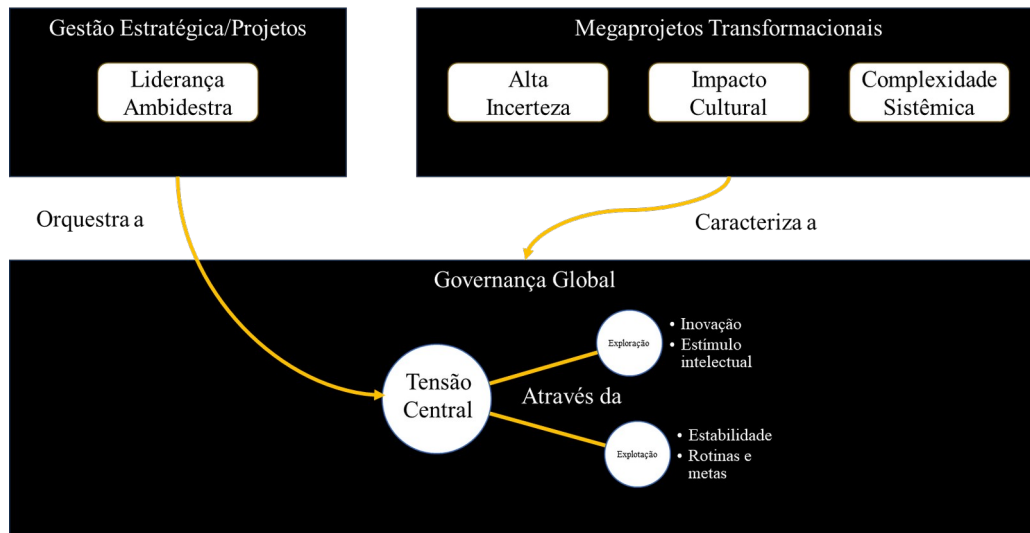


# 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Figura 1 – Framework analítico



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, que a liderança ambidestra oferece para os líderes mundiais uma resposta teórica robusta ao dilema da tensão entre inovação e estabilidade, instigando uma perspectiva única de microfundamentação das características cruciais que transcendem as análises puramente institucionais. O *framework* evidencia que a eficácia da governança, em cenários de alta complexidade, reside menos em estilos de liderança específicos e mais na metacompetência de orquestrar essa dualidade entre o presente e o futuro.

A principal contribuição teórica deste trabalho consiste em demonstrar o valor da transposição de um conceito consolidado da gestão estratégica para iluminar um problema clássico das relações internacionais. Com isso, evidencia-se a importância do estudo da Administração para a gestão internacional, aplicando conceitos de liderança e estratégia organizacional em nível global e valorizando o profissional da área no campo das relações internacionais, especialmente em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) pautado pela globalização.



## 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Do ponto de vista prático, a implicação é clara: a formação de líderes para a governança global deve ir além das competências diplomáticas tradicionais, focando no desenvolvimento da capacidade de atuar como um "diplomata do contexto", que arquiteta sistemas que garantam tanto a eficiência operacional quanto os espaços para a inovação.

Reconhece-se, entretanto, que a principal limitação deste estudo decorre de sua natureza teórica. Embora ofereça um *framework* conceitual coerente, ainda carece de validação empírica. Essa lacuna abre uma agenda fértil para pesquisas futuras, como estudos de caso sobre a governança de megaprojetos específicos — a exemplo da regulação da inteligência artificial ou, como foi anos atrás, a do uso de dados pessoais. Investigações desse tipo, combinando análise documental e entrevistas em profundidade com diplomatas e líderes de organizações multilaterais, poderiam esclarecer como a tensão entre exploração e exploração é efetivamente gerida na prática.

Em síntese, o sucesso da colaboração entre as múltiplas partes interessadas no cenário global é o produto final da metacompetência do líder em orquestrar a tensão entre o previsível e o incerto. Compreender a governança global como um megaprojeto transformacional leva à conclusão de que liderar, em sua forma mais autêntica, é a capacidade de gerenciar aquilo que, à primeira vista, parece ingerenciável.

### REFERÊNCIAS

AGA, D. A.; NOORDERHAVEN, N.; VALLEJO, B. Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, v. 34, n. 5, p. 806-818, 2016.

AL-SUBAIE, M. *et al.* An empirical examination of the role of project governance in managing megaprojects in developing countries. **Ain Shams Engineering Journal**, Cairo, v. 12, n. 1, p. 45-56, 2021a.

AL-SUBAIE, M. *et al.* A new perspective on the role of leadership in project governance for the successful delivery of megaprojects. **Journal of Engineering and Applied Science**, Cairo, v. 68, n. 43, 2021b.

ANDERSON, D.; ANDERSON, L. A. **Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership**. 2. ed. San Francisco: Pfeiffer, 2010.

ANSELL, C.; GASH, A. Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 18, n. 4, p. 543-571, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.



## 27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BIGGADIKE, K.; EVANS, M.; PEI, E. Unpacking the Complexity of Large-Scale Projects: A Leadership Perspective. **Project Management Journal**, Newtown Square, v. 53, n. 1, p. 11-26, 2022.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- FLYVBJERG, B. What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview. **Project Management Journal**, Newtown Square, v. 45, n. 2, p. 6-19, 2014.
- GERLACH, J. H.; HUNDELING, M.; ROSING, K. Ambidextrous leadership and the role of creativity and cognitive processes. **Journal of Creative Behavior**, Hoboken, v. 54, n. 4, p. 892-911, 2020.
- HENDERSON, G. M. Transformative learning as a condition for transformational change in organizations. **Human Resource Development Quarterly**, Hoboken, v. 13, n. 2, p. 181-196, 2002.
- HOLZMANN, P.; MAZZINI, S. The role of transformational and transactional leadership in a project's lifecycle. **Journal of Modern Project Management**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 102-111, 2020.
- KEOHANE, R. O.; NYE, J. S. **Power and Interdependence: World Politics in Transition**. Boston: Little, Brown and Company, 1977.
- KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, Catonsville, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARQUES JUNIOR, L. J.; PLONSKI, G. A. Gestão de projetos em empresas no Brasil: abordagem "tamanho único"? **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 1-12, jan./mar. 2011.
- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. The Ambidextrous Organization. **Harvard Business Review**, Boston, v. 82, n. 4, p. 74-81, abr. 2004.
- OSTROM, E. Polycentric governance and development. **World Bank Policy Research Working Paper**, n. 5293, 2010.
- PICH, M. T.; LOCH, C. H.; DE MEYER, A. On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. **Management Science**, Catonsville, v. 48, n. 8, p. 1008-1023, 2002.
- RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.
- RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a General Theory of Planning. **Policy Sciences**, Amsterdam, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973.
- ROSENAU, J. N. Governance, Order, and Change in World Politics. In: ROSENAU, J. N.; CZEMPIEL, E. O. (ed.). **Governance without Government: Order and Change in World Politics**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. p. 1-29.
- SÖDERLUND, J. Knowledge entrainment and project management: The case of large-scale transformation projects. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, v. 28, n. 2, p. 130-141, 2010.



## 27<sup>o</sup> Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

STOCK, R. M.; ZACHARIAS, N. A.; SCHNELLBAECHER, T. How do transformational and transactional leadership affect the innovation process? **Journal of Product Innovation Management**, Hoboken, v. 34, n. 4, p. 514-534, 2017.

TORRACO, R. J. Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. **Human Resource Development Review**, Thousand Oaks, v. 15, n. 4, p. 404-428, 2016.

TOOR, S. U. R.; OFORI, G. Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. **International Journal of Project Management**, Amsterdam, v. 26, n. 6, p. 620-630, 2008.

WEICK, K. E. What Theory is Not, Theorizing Is. **Administrative Science Quarterly**, Thousand Oaks, v. 40, n. 3, p. 385-390, 1995.

WHETTEN, D. A. What Constitutes a Theoretical Contribution? **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.

WIPULANUSAT, W.; PANUWATWANICH, K.; STEWART, R. A. The influence of organizational culture on innovation performance in Thai construction. **Journal of Management in Engineering**, Reston, v. 33, n. 4, 2017.

ZHANG, Y.; ZHENG, J.; DARKO, A. How does transformational leadership influence the innovation performance of construction projects? The mediating role of innovation climate. **Engineering, Construction and Architectural Management**, Bingley, v. 25, n. 9, p. 1205-1224, 2018.

ZHENG, X.; WU, G.; XIE, Q. How does leadership behavior influence the innovation performance of employees in construction projects? **Journal of Management in Engineering**, Reston, v. 33, n. 5, 2017.

ZIMMERMANN, A.; RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. How is ambidexterity initiated? The emergent charter of a new venture unit. **Organization Science**, Catonsville, v. 26, n. 4, p. 1119-1139, 2015.