



**CONFORME SOLICITAÇÃO DO AUTOR, ESTA
PRODUÇÃO INTELECTUAL POSSUI
RESTRIÇÃO DE ACESSO**

**CAXIAS DO SUL
2023**

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

SAMUEL GIACOMELLI

**A CAPACIDADE DE GESTÃO AMBIDESTRA: INTEGRANDO AS
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS COM AS CAPACIDADES DINÂMICAS
PARA INOVAÇÃO**

**CAXIAS DO SUL
2023**

SAMUEL GIACOMELLI

**A CAPACIDADE DE GESTÃO AMBIDESTRA: INTEGRANDO AS
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS COM AS CAPACIDADES DINÂMICAS
PARA INOVAÇÃO**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Panizzon.

**CAXIAS DO SUL
2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

G429c Giacomelli, Samuel

A capacidade de gestão ambidestra [recurso eletrônico] : integrando as competências organizacionais com as capacidades dinâmicas para inovação / Samuel Giacomelli. – 2023.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2023.

Orientação: Mateus Panizzon.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Planejamento empresarial. 2. Gestão do conhecimento. 3. Eficiência organizacional. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Planejamento estratégico. I. Panizzon, Mateus, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.21

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

SAMUEL GIACOMELLI

**A CAPACIDADE DE GESTÃO AMBIDESTRA: INTEGRANDO AS
COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS COM AS CAPACIDADES DINÂMICAS
PARA INOVAÇÃO**

Dissertação de mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 17/08/2023.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Mateus Panizzon
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Gabriel Vidor
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Roberto Birch Gonçalves
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Dra. Cristiane Froehlich
Universidade Feevale

Dedico este trabalho a minha mulher Juliana e meu enteado Gabriel pela paciência e amor incondicional durante a longa caminhada do Mestrado; a minha irmã Sara pelo apoio desde o início; aos meus pais e avós por incentivar e ajudar nos estudos desde a minha infância.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Mauro e Rejanés, por terem proporcionado tanto a mim quanto à minha irmã, Sara, as condições necessárias para a realização dos nossos estudos. A jornada do mestrado foi fundamental para o meu amadurecimento, tornando-me uma pessoa mais responsável e aumentando a minha sede de conhecimento. Isso me motivou a buscar maneiras de contribuir não apenas para o crescimento pessoal, mas também para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral.

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à mulher que caminhou ao meu lado durante esse período, Juliana Stedille. Ela é uma guerreira incansável e persistente, que esteve ao meu lado nos momentos mais delicados e desafiadores que enfrentei ao longo desses dois anos de mestrado. Nessa jornada, também quero mencionar meu enteado, Gabriel Barcaro, que me fez lembrar e reaprender valiosos ensinamentos da vida.

Elaborei este estudo com um elevado grau de dedicação e empenho, investindo todo o meu esforço para desenvolver um artefato que possa contribuir não apenas para as empresas e a comunidade, mas também para o campo acadêmico. No entanto, nada disso teria sido possível sem os ensinamentos e a dedicação incansável do Professor Mateus Panizzon, a quem tenho um imenso carinho e admiração.

Desejo uma ótima leitura a todos.

“Quando penso que cheguei ao meu limite, descubro que tenho forças para ir além.”

Ayrton Senna

RESUMO

Com crescente avanço das necessidades de mercados e consumidores por inovações, as organizações deparam-se com conflitos de agenda, ao necessitarem lidar com as decisões de alocar recursos para sua agenda operacional, buscando eficiência e repetibilidade, e para sua agenda de inovação, buscando a novidade e criação. Desta maneira, emerge o conceito de Ambidestria, que busca o balanceamento entre estas duas orientações, em diferentes momentos da estratégia de negócio e do ciclo de vida de uma organização. Contudo, há uma lacuna de estudos que busquem compreender de forma operacional como se constitui a capacidade de gestão ambidestra, e de que maneira ela articula as competências organizacionais e as capacidades dinâmicas para inovação. Este estudo busca integrar as perspectivas teóricas do modelo de condução de negócios, do modelo de competências organizacionais, do modelo de capacidades dinâmicas para inovação e no contexto de ciclo de vida organizacional, para o desenvolvimento de um modelo sistêmico de diagnóstico da capacidade de gestão ambidestra organizacional. Visando o desenvolvimento deste artefato, aplicou-se a metodologia Design Science Research (DSR) em empresas de porte pequeno, médio, grande e multinacionais, para teste da integração dos modelos, com a finalidade de configurar, aplicar e validar uma ferramenta conceitual multinível para diagnóstico da capacidade de gestão ambidestra organizacional. Com base em 36 casos coletados a partir do uso de métodos mistos, não limitados a uma região específica e utilizando entrevistas e coleta de indicadores apoiadas por uma ferramenta, foi possível validar a abordagem a partir de análises estatísticas multivariadas, contribuindo para um melhor entendimento da Gestão Ambidestra e seus Pilares e Indicadores, mas também validando uma ferramenta e método de aplicação que possui contribuição no diagnóstico e identificação de práticas relacionadas às competências e capacidades dinâmicas das organizações, refletindo sobre o seu modelo de condução de negócios. Assim sendo, este estudo avança no entendimento da capacidade de gestão ambidestra, e identifica oportunidades para avanços em estudos futuros relacionados aos impactos do ciclo de vida organizacional a partir do modelo proposto. Além das contribuições teóricas, com o Framework da Capacidade de Gestão Ambidestra, o estudo consolida seus 3 pilares e 46 indicadores. Como contribuições gerenciais, o estudo apresenta uma metodologia de autoavaliação, em que empresas podem adotar um guia de aplicação, e com o apoio de prompts via ChatGPT configurados com os fundamentos deste estudo, podem identificar melhores práticas específicas e contextualizadas para o desenvolvimento de sua Capacidade de Gestão Ambidestra, articulando recursos para eficiência operacional e inovação.

Palavras-chave: Gestão ambidestra. Ciclo de vida organizacional. Modelo de condução de negócios. Modelo de competências organizacionais. Modelo de capacidades dinâmicas para inovação.

ABSTRACT

As market and consumer needs for innovation grow, organizations are faced with agenda conflicts, as they have to deal with decisions to allocate resources to their operational agenda, seeking efficiency and repeatability, and to their innovation agenda, seeking novelty and creation. In this way, the concept of Ambidexterity emerged, which seeks to balance these two orientations at different times in an organization's business strategy and life cycle. However, there is a lack of studies that seek to understand in an operational way how ambidextrous management capacity is constituted, and how it articulates organizational competencies and dynamic capabilities for innovation. This study seeks to integrate the theoretical perspectives of the business conduct model, the organizational competencies model, the dynamic capabilities for innovation model and the organizational life cycle context to develop a systemic model for diagnosing organizational ambidextrous management capability. In order to develop this artifact, the Design Science Research (DSR) methodology was applied to small, medium, large and multinational companies to test the integration of the models, with the aim of configuring, applying and validating a multi-level conceptual tool for diagnosing organizational ambidextrous management capability. Based on 36 cases collected using mixed methods, not limited to a specific region and using interviews and the collection of indicators supported by a tool, it was possible to validate the approach using multivariate statistical analysis, contributing to a better understanding of Ambidextrous Management and its Pillars and Indicators, but also validating a tool and application method that can contribute to the diagnosis and identification of practices related to the competencies and dynamic capabilities of organizations, reflecting on their business conduct model. As such, this study advances the understanding of ambidextrous management capacity and identifies opportunities for future studies related to the impacts of the organizational life cycle based on the proposed model. In addition to the theoretical contributions, with the Ambidextrous Management Capability Framework, the study consolidates its 3 pillars and 46 indicators. As management contributions, the study presents a self-assessment methodology, in which companies can adopt an application guide, and with the support of prompts via ChatGPT configured with the foundations of this study, can identify specific and contextualized best practices for the development of their Ambidextrous Management Capability, articulating resources for operational efficiency and innovation.

Keywords: Ambidextrous management. Organizational life cycle. Business conduct model. Organizational competencies model. Dynamic capabilities model for innovation.