

## **NCA - Necessary Condition Analysis para Ambidestria Organizacional**

**JOANA D'ARC SILVA**  
MBA USP ESALQ

**DANIELLE REZENDE RODRIGUES**

**CRISTIANE LANA**  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

## **Introdução**

A ambidestria organizacional é a capacidade de equilibrar eficiência operacional (exploração) e inovação (exploração), permitindo à organização atuar no presente e construir o futuro. Pode se manifestar de forma estrutural, sequencial ou contextual, exigindo liderança adaptativa e estruturas flexíveis. Este estudo tem como objetivo avaliar as condições necessárias para a ambidestria, com base em seis categorias associadas à exploração e à exploração.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Quais condições são necessárias para que a ambidestria organizacional se manifeste nas empresas? Este estudo tem como objetivo identificar, por meio da técnica NCA (Necessary Condition Analysis), quais categorias associadas à exploração e à exploração são indispensáveis para alcançar diferentes níveis de ambidestria em organizações brasileiras de comércio, indústria e serviços.

## **Fundamentação Teórica**

O referencial teórico baseia-se nos estudos de March (1991) e Duncan (1976), que destacam a tensão entre exploração e exploração na alocação de recursos organizacionais. Ambidestria requer equilíbrio entre inovação e eficiência. Autores como Gupta et al. (2006) e Popadiuk et al. (2015) aprofundam esse debate, apontando que práticas organizacionais distintas sustentam cada dimensão. Este estudo adota a definição de ambidestria proposta por Popadiuk (2012).

## **Metodologia**

A pesquisa utilizou dados de 337 líderes empresariais, coletados via questionário online. A escala aplicada foi baseada em Popadiuk (2015), contemplando 45 itens sobre exploração (práticas de inovação e conhecimento) e exploração (eficiência, competição, orientação estratégica e parcerias). A análise foi dividida em três etapas: descrição da amostra, cálculo dos escores latentes e aplicação da NCA para identificar as condições necessárias à ambidestria organizacional.

## **Análise dos Resultados**

As seis variáveis analisadas mostraram-se significantes e necessárias para a ambidestria organizacional. Eficiência e práticas de inovação apresentaram os maiores efeitos. A análise da NCA indicou que, para alcançar níveis elevados de ambidestria, são exigidos valores mínimos elevados dessas variáveis. As demais categorias tornam-se críticas apenas em níveis mais altos, conforme indicado pela análise de gargalos.

## **Conclusão**

A combinação entre PLS-PM e NCA permitiu identificar que práticas de inovação e eficiência são as condições mais críticas para altos níveis de ambidestria. A análise de gargalos indicou que, em patamares mais elevados, parcerias também se tornam indispensáveis. Os resultados oferecem subsídios para que gestores priorizem investimentos nessas dimensões e adotem a NCA como ferramenta estratégica de diagnóstico e tomada de decisão em contextos que exigem inovação e eficiência simultaneamente.

## **Contribuição / Impacto**

Este estudo contribui ao demonstrar, por meio da combinação entre PLS-PM e NCA, quais categorias são condições necessárias para a manifestação da ambidestria organizacional. A principal contribuição teórica é o aprofundamento da compreensão sobre a relação entre inovação, eficiência e ambidestria. No campo gerencial, oferece subsídios para que líderes identifiquem prioridades estratégicas com base em gargalos críticos, apoiando decisões em ambientes que exigem equilíbrio entre exploração e exploração.

## **Referências Bibliográficas**

- Dul, J. (2016). Necessary condition analysis (NCA) logic and methodology of “necessary but not sufficient” causality. *Organizational Research Methods*, 19(1), 10-52.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- Popadiuk, S. (2012). Scale for classifying as explorer, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32(1), 75-87.