

# Risco e Ambidestria Organizacional: Uma Meta-Síntese dos Estudos de Caso e Proposta de um *Framework*

Elizandra Severgnini<sup>1,\*</sup> 

<sup>1</sup> *Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil*

Adriana Roseli Wünsch Takahashi<sup>1,†</sup> 

<sup>1</sup> *Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil*

Gustavo Abib<sup>1,Ω</sup> 

<sup>1</sup> *Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil*

## RESUMO

A ambidestria organizacional surge como uma capacidade da organização de empregar esforços em objetivos contraditórios, tais como *exploration* e *exploitation* para obtenção de sucesso de longo prazo e desempenho mais duradouro. Em paralelo, a organização enfrenta riscos por vezes inerentes à sua capacidade administrativa e por outro não administráveis. No entanto, até o momento, as pesquisas sobre risco e ambidestria organizacional não foram sistematicamente revisadas. O presente artigo preenche essa lacuna revisando sistematicamente estudos de caso qualitativos existentes sobre risco e ambidestria organizacional publicados em periódicos revisados por pares. Para atender a tal objetivo, a adoção de uma meta-síntese de estudos de caso qualitativos foi empregada a fim de identificar possíveis relações de causa e efeito entre os construtos e, posteriormente, propor um modelo teórico. Os resultados sugerem que o risco e a incerteza influenciam o modo como a organização investe recursos no *exploration* ou *exploitation*. Segundo, os achados indicam que o risco modera o efeito direto do *exploration* e do *exploitation* no desempenho e na tomada de decisão, amplificando ou mitigando seus efeitos. Terceiro, os dados aconselham que o risco tem um efeito preditor inverso, reduzindo o desempenho organizacional e influenciando o modo da tomada de decisão estratégica.

## PALAVRAS-CHAVE

Risco, Ambidestria, Incerteza, Meta-síntese, *Exploration*, *Exploitation*

### AUTOR CORRESPONDENTE

\*Elizandra Severgnini  
E-mail: elisevergnini@gmail.com

†Adriana Roseli Wünsch Takahashi  
E-mail: adrianarwt@terra.com.br

Ω Gustavo Abib  
E-mail: abib@ufpr.br

Recebido: 30/04/2018.  
Revisado: 12/09/2018.  
Aceito: 13/11/2018.  
Publicado Online em: 07/08/2019.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2019.16.5.4>



## 1. INTRODUÇÃO

Há diversos estudos sobre risco empresarial (Baird & Thomas, 1985; Power et al., 2009; Hopkin, 2018) e múltiplos textos que tratam do assunto de *exploration, exploitation, capabilities* e ambidestria organizacional (March, 1991; Benner & Tushman, 2003). Ao longo do tempo, a quantidade de pesquisas sobre esses dois construtos gerou uma ampla gama de conhecimento científico que se acumula no campo da administração (Hoskisson, Chirico, Zyung & Gambeta, 2016, Zhou et al., 2016). Contudo, pouco se sabe sobre como a gestão do risco e a ambidestria organizacional podem ser associados ou mesmo como formam um conhecimento científico que pode ser empregado na prática administrativa, gerando assim um *gap* para pesquisas.

O risco nos estudos organizacionais possui várias definições correlatas (Hopkin, 2018). Uma definição é que ele pode ser compreendido como o grau de incerteza de uma ação organizacional (Zinn, 2017). Já a ambidestria organizacional é definida como a capacidade da organização atuar, igualmente, com dois objetivos incompatíveis ou contraditórios (Birkinshaw, 2013). A associação entre ambos os construtos é possível uma vez que a empresa, ao possuir duas capacidades (ex. *exploration* e *exploitation*) que envolvem a ambidestria organizacional, pode assumir maiores/menores níveis do risco da operação e influenciar seu desempenho.

Estudos prévios que trabalharam risco e ambidestria organizacional não traçaram uma associação entre eles, deixando espaço para novos trabalhos. Por exemplo, Zhou et al. (2016) pesquisaram o impacto das capacidades ambidestras no desempenho de inovação do produto e examinaram o papel moderador da preferência pelo CEO quanto ao risco. Os resultados mostraram que a preferência pelo risco possui um papel moderador em duas fases da inovação do produto nas micro e pequenas empresas da China. Não obstante, o artigo não deixou claro como o risco se relaciona com a ambidestria. Gurd e Helliard (2017) exploraram como os líderes equilibram criatividade e inovação do produto sob a perspectiva da administração do risco. Os achados mostraram um desconhecimento para o risco e que a administração está sob responsabilidade predominante dos engenheiros. Contudo, os autores não estudaram o elemento da ambidestralidade, apontando caminhos para novas pesquisas.

Embora as tentativas como as citadas existam, duas lacunas ainda não estão claras na literatura existente. Primeiro, dada a existência de trabalhos interpretativos que foram feitos ao longo dos anos (Kodama & Shibata, 2014; Yang & Gabrielsson, 2017; Malik, Pereira, & Tarba, 2017; Gurd & Helliard, 2017; Turner, Kutsch, & Leybourne, 2015; Tahar, Niemeyer, & Boutellier, 2011), ainda há uma carência de artigo qualitativo que agregue o conhecimento existente e elabore um modelo de síntese que representa os fenômenos em estudo. Essa possibilidade pode ser obtida por meio da Meta-Síntese de Estudos Qualitativos.

Segundo, o acúmulo de conhecimento sobre risco e ambidestria ocorre devido a múltiplos trabalhos empíricos e diferentes perspecções da realidade, e dados esforços isolados não há uma visão global, unificada e convergente do assunto que sugira proposições para novos estudos (Hoon, 2013). Tais proposições podem ser úteis para testes com modelos quantitativos e uso de estatística para examinar os fenômenos do risco e da ambidestria. Diante desses problemas e objetivando resolver *essas duas lacunas* de conhecimento, a Meta-Síntese de Estudos Qualitativos é uma possível solução.

A Meta-Síntese de Estudos Qualitativos do tipo estudo de caso “oferece uma metodologia de escolha e procedimentos que buscam aumentar a validade preditiva e uso na prática” da teoria em ciências administrativas (Hoon, 2013, p.523). Ela tem sido aplicada em diversos campos do conhecimento, tais como ciência da computação (Douglas et al., 2008), políticas públicas (Siau & Long, 2005), cuidados na área da saúde (Mohammed, Moles, & Chen, 2016) e aprendizagem (Strobel & Van Barneveld, 2009). Contudo, salvo poucas exceções encontradas nas Ciências Sociais

(Hoon, 2013; Vaz & Espejo, 2017; Magnin & Takahashi, 2017), no campo da administração seu uso ainda é recente.

Com a intenção de preencher essa lacuna, o objetivo deste artigo é analisar e sintetizar as relações causais quanto ao papel do risco no desenvolvimento da ambidestria organizacional e da tomada de decisão estratégica, publicados em estudos de caso qualitativos, conforme Tabela 1 demonstra uma análise comparativa entre a amostra selecionada. Ao realizar a meta-síntese, este trabalho faz várias contribuições. Em primeiro lugar, contribui com a síntese de mais de duas décadas de estudos de caso qualitativos com foco em risco e ambidestria organizacional. Em segundo lugar, por meio de processos analíticos, o estudo busca sintetizar partes discretas de dados em uma cadeia de evidências que sugere um cenário comum de causação.

Terceiro, com base na identificação das relações de causação, sugerem-se proposições teóricas para futuras pesquisas empíricas. Ao identificar essas possíveis relações, o artigo mostra como a pesquisa, envolvendo risco e ambidestria organizacional, pode prosseguir no futuro. Assim, o artigo contribui ao estimular novas pesquisas sobre ambidestria e risco organizacional e criando uma base sólida para desenvolver e conceber ainda mais a área de pesquisa, possibilitando uma maior compreensão do risco e da ambidestria organizacional no contexto da tomada de decisão.

Diante do exposto, após essa introdução o texto está organizado na seguinte forma. O capítulo de revisão de literatura explica o risco, a ambidestria, e a tomada de decisão. Na sequência, o tópico de metodologia apresenta os procedimentos, critérios de revisão e inclusão e a amostra dos estudos de caso utilizados na meta-síntese. No próximo capítulo, os resultados trazem a análise global adquiridas da interpretação das informações e as seis proposições de pesquisa oferecidas. Por fim, as conclusões e sugestões para pesquisas futuras concluem o trabalho.

**Tabela 1**

*Comparação entre a amostra selecionada – Efeitos do risco na ambidestria organizacional e tomada de decisão*

Autores	Ambidestria Organizacional				Tomada de Decisão			
	Antecedente	Consequente	Moderador	Mediador	Antecedente	Consequente	Moderador	Mediador
Kodama e Shibata (2014)			X					
Yang e Gabriellsson (2017)	X				X			
Malik, Pereira e Tarba (2017)					X			
Gurd e Helliard (2017)	X							
Baskarada, Watson e Cromarty (2017)	X							
Turner, Kutsch e Leybourne (2015)					X			
Tahar, Niemeyer & Boutellier (2011)					X			

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. RISCO

O risco é algo inerente à administração e deve ser ponderado pelos CEO's e gestores no processo de tomada de decisão. Por outro lado, quando conhecido pela organização, o risco é algo administrável que pode ser evitado ou reduzido. Para Aven e Renn (2009, p.2), o risco refere-se à “incerteza e à gravidade das consequências (ou resultados) de uma atividade em relação a algo que os indivíduos [ou suas instituições] valorizam”. Portanto, o risco faz referência ao resultado ser incerto e desconhecido pelo CEO's ou gestor da empresa. O risco pode ser percebido subjetivamente pelo gestor ou CEO da empresa, podendo impactar ou direcionar a tomada de decisão (Kahneman & Tversky, 1979). Isso ocorre pois dada a percepção subjetiva, o administrador pode tomar decisões estratégicas de modo intuitivo. Por outro lado, o risco pode ser estimado objetivamente (Freudenburg, 1993; Sjöberg, 2006). Neste último caso, o risco estimado objetivamente via modelos de *forecasting* tende a justificar eventuais tomadas de decisão estratégicas de modo racional perante o Conselho Administrativo da organização (Damodaran, 2007).

O risco pode ser compreendido como o grau de incerteza da circunstância (Kodama & Shibata, 2014). Quanto maior o grau de incerteza atrelado a uma conjuntura, ou mesmo a uma decisão, maior é a possibilidade de falha que deve ser administrada pelo gerente (Tuner, Kutsch, & Leybourne, 2016). Na teoria da decisão clássica (Edwards, 1954), o risco é mais comumente concebido como variação incerta “refletida na distribuição de possíveis resultados, suas probabilidades e seus valores subjetivos, sendo medido pela variância da distribuição de probabilidade de ganhos e perdas possíveis associados a uma alternativa particular” (March & Shapira, 1987, p.1404). O risco pode ser visto como probabilidade de aversão a um evento ou, pela perspectiva da filosofia fenomenológica, percepções subjetivas moldadas pela estrutura social (Rosa, 1998) dos elementos de incerteza.

Como se pode observar pelos conceitos apresentados, a definição de risco é bastante ampla na literatura. Visando sistematizar o construto do risco, na Tabela 2 apresenta uma classificação conceitual que divide os estudos em quatro dimensões: quanto à origem teórica e sua mensuração.

Analisando o quadro acima, percebe-se que a corrente econômica dominou os estudos de risco desde a sua criação com Knight (1921), e mais recentemente a vertente contingencial e multidimensional abre caminho para novos estudos ao contemplar o ator humano identificando o risco antes de tomar suas decisões.

Em termos de possíveis relações do risco com a ambidestria organizacional, Yang e Gabrielsson (2017) sugerem que o risco empresarial pode advir da turbulência do mercado, turbulência tecnológica e da incerteza interna da empresa. Esses três tipos de risco podem influenciar o modo como a organização foca seus recursos e emprega suas capacidades (Yang & Gabrielsson, 2017).

**Tabela 2**  
*Dimensões de Risco*

		Origem Teórica	
		Econômica	Contingencial
Mensuração	Unidimensional	Bernstein, 2002; Damodaran, 2002; March & Shapira, 1987; Securato, 1993; Knight, 1921; Freudenburg, 1993; Sjöberg, 2006	Yates & Stone, 1992; Turban & Meredith, 1994; Aharoni, 1999;
	Multidimensional	Jacoby & Kaplan, 1972; Miller, 1992; Galesne, Fensterseifer & Lamb, 1999; Ross, Westerfiled & Jaffe, 2002.	Aven e Renn, 2009; Bromiley & Rau, 2010

Em outras palavras, os três tipos de risco podem impactar nas decisões de investimento em capacidades de *exploration* ou mesmo em capacidades de *exploitation* (Kodama & Shibata, 2014).

Por outro lado, em tomar decisões estratégicas ambidestras a organização pode implementar controles e administrar o risco interno com práticas gerenciais (Malik, Pereira, & Tarba, 2017). Por exemplo, controlar o risco de produção, o risco do *design* de novo produto, ou mesmo as atividades do colaborador, administrando assim o risco interno e reduzindo-o. Nesses dois exemplos, os efeitos dos tipos de risco nas decisões de emprego dos recursos nas atividades de *exploration* e *exploitation* podem variar conforme a aptidão ao risco do CEO (Baškarada, Watson, & Cromarty, 2017) e a incerteza do mercado (Turner, Kutsch, & Leybourne, 2015). Não obstante, como o risco e as atividades de *exploration* e *exploitation* e propensão ao risco do CEO se interligam ainda permanece uma incógnita.

## 2.2. AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

A ambidestria organizacional tem por base os estudos que analisam a empresa por meio de dualidades contraditórias, tais como eficiência e eficácia, inovação radical e inovação incremental, *exploration* e *exploitation*, etc (Duncan, 1976). O *exploration* refere-se à pesquisa, variação, experimentação e descoberta, enquanto o *exploitation* envolve refinamento, eficiência, seleção e implementação; assim, a ambidestria é a capacidade organizacional de perseguir ao mesmo tempo o *exploration* e o *exploitation* (March, 1991), para alcançar equilíbrio entre os esforços e resultados de aprendizagem (Lackner et al., 2011). Esse equilíbrio entre formas diferentes de mudança faz-se necessário para que as organizações sejam eficazes (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly & Tushman, 2004). Enquanto tema de pesquisa, é relativamente novo e vem recebendo contribuições de diversas áreas, como aprendizagem organizacional, inovação, gestão estratégica, design organizacional e adaptação organizacional (O'Reilly & Tushman, 2013; Cantarello, Martini & Nosella, 2012).

A organização que fornece foco demasiado no *exploration* de recursos pode ter dificuldades de se adaptar apropriadamente às mudanças ambientais; por outro lado, o foco demasiado no *exploitation* de recursos pode gerar bloqueio de exploração de novas ideias, de inovações, de produtos e de outros processos (Junni et al., 2013). Isso pode ocorrer porque há restrições de recursos para demandas contraditórias, o que gera uma tensão e um *trade-off* (Stadler, Rajwani, & Karaba, 2014). A literatura tem apontado que as organizações, apesar desses desafios, podem seguir simultaneamente ambas as formas de exploração, mas precisam de estruturas organizacionais com forte integração da equipe (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). Em síntese, *exploration* e *exploitation* não são atividades excludentes, mas são dependentes uma da outra (Farjoun, 2010), e podem ser gerenciadas se a organização conseguir equilibrar estabilidade e mudança.

Junni et al. (2013) realizaram uma meta-análise da ambidestria organizacional com 25 trabalhos, pesquisando uma amostra acumulada de 26.183 respondentes. Os principais achados mostram que a ambidestria organizacional influencia o desempenho organizacional ( $r = 0,06$ ), que a maioria dos estudos tratou a ambidestria organizacional como uma multiplicação das dimensões de *exploration* e *exploitation*, e que no segmento de serviços a relação é bem mais forte (quando comparada com alimentícia, *high-tech*, e de manufatura). O trabalho de Junni et al. (2013) não ponderou como o risco pode interferir no desenvolvimento do desempenho organizacional, gerando uma lacuna de pesquisa. Outros trabalhos foram realizados sobre ambidestria organizacional, relacionando-a às práticas de recursos humanos, aprendizagem e desempenho (Prieto & Santana, 2012), à confiança e heterogeneidade da equipe (Li, 2013), à integração da equipe (Fiset & Dostaler, 2013), ao gestor e aos ativos de conhecimento (Turner, Swart, & Maylor, 2013), às estratégias de fusões e

aquisições (Lin, 2014), e à cultura organizacional ambidestra (Wang & Rafiq, 2014). Contudo, nenhum desses trabalhos teve como foco a relação entre a ambidestria organizacional e o risco.

Neste trabalho, sugere-se que o risco empresarial é um elemento que não apenas prediz o modo como a empresa vai empregar suas capacidades no *exploration* e *exploitation*, como também o risco possui um papel moderador na relação entre ambidestria e desempenho. Em outras palavras, quando moderando a relação, o risco tende a prejudicar os efeitos de uma dimensão da ambidestria, enquanto amplifica os efeitos da outra.

### 2.3. TOMADA DE DECISÃO – RACIONAL E INTUITIVA

O *framework* deste artigo sugere que as capacidades de *exploration* e *exploitation*, como também o risco, influenciam no processo de tomada de decisão gerencial (Eisenhardt & Zbaracki, 1992). Nós definimos a tomada de decisão por meio de duas dimensões, sendo racional e intuitiva (Dane & Pratt, 2007; Shrode & Brown, 1970).

Alinhada à noção multidimensional e contingencial do risco, a tomada de decisão estratégica racional leva em conta elementos cognitivos e analíticos que o administrador pondera para fazer escolhas (Goll & Sambharya, 1998). No modelo de decisão estratégica racional o ponto-chave é levantar informações claras e precisas que são balanceadas e comparadas para uma tomada de decisão, objetivando maximizar os resultados positivos e minimizar os resultados negativos (Kahneman & Tversky, 1979). Estudos prévios mostraram como a decisão estratégica racional influencia o desempenho (Goll & Rasheed, 1997), mas não explicaram como o risco pode interferir em tal processo ou mediá-lo.

A tomada de decisão estratégica intuitiva é também conhecida como emergente (Kaufmann, Meschnig & Reimann, 2014). Esse processo leva em conta elementos do momento econômico, capacidades de transição da empresa, circunstância do cenário externo e outros elementos mutáveis cotidianamente (Burke & Miller, 1999). No modelo de decisão estratégica intuitivo, o ponto-chave é tomar a decisão rapidamente e com base nas demandas necessárias (Andersen, 2000). A tomada de decisão rápida leva em consideração alterações que não foram estrategicamente ponderadas ou outras ações que ocorreram repentinamente, tais como um novo concorrente, uma nova tecnologia de produto, uma alteração de lei governamental, etc. (Patton, 2003).

## 3. METODOLOGIA

### 3.1. META-SÍNTESE DE ESTUDOS QUALITATIVOS

A Meta-Síntese de Estudos Qualitativos tem por base o trabalho de Noblit e Hare (1988). Noblit e Hare (1988) tentaram generalizar os estudos etnográficos. O foco central foi criar critérios a serem usados na comparação de pesquisas interpretativas do tipo qualitativa. A meta-etnografia de Noblit e Hare (1988) ofereceu conselhos úteis a partir de análises comparativas e cumulativas de dados qualitativos. Noblit e Hare (1988) mostraram que as etnografias em si são atos interpretativos e demonstraram que, ao traduzir metáforas e conceitos-chave entre estudos etnográficos, é possível desenvolver uma síntese interpretativa mais ampla. Atkins et al. (2008) avançaram nos trabalhos anteriores e propuseram sete etapas do processo de síntese da pesquisa qualitativa sobre o tratamento da tuberculose. Após tais trabalhos, a Meta-Síntese de Estudos Qualitativos vem ganhando espaço como metodologia de pesquisa (Pope, Mays, & Popay, 2007; Hannes & Lockwood, 2011). Atualmente, a meta-síntese é aplicada em diversos campos do conhecimento, tais como ciência da computação (Douglas et al., 2008), políticas públicas (Siau & Long, 2005), cuidados na área da saúde (Mohammed, Moles, & Chen 2016) e aprendizagem (Strobel & Van Barneveld, 2009).

A meta-síntese busca realizar uma integração e síntese dos dados qualitativos relatados e fornecer uma figura abstrata que trata da associação dos achados (Mohammed, Moles, & Chen, 2016). A base para inserir artigos na meta-síntese é a integração, e não a comparação ou crítica (Sandelowski & Barroso, 2006), de estudos inter-relacionados do tipo qualitativo (Walsh & Downe, 2005). Portanto, o pesquisador deve buscar trabalhos inter-relacionados que serão a base de dados para formar/revisar uma teoria.

A Meta-Síntese de Estudos Qualitativos é diferente da meta-análise, pois a primeira procura dados de estudos qualitativos e a informação é o *insight* gerado, gerando um *framework* conceitual via *insight* dos resultados interpretativos multifacetados dos artigos publicados. A meta-análise busca dados de estudos quantitativos (ex. testes *F*, *Z*, *t*) e a informação é o *effect-size* (Glass, Smith, & McGaw, 1981).

Meta-estudos, conhecidos como análise da análise, possuem diferentes classificações e propósitos e não podem ser vistos como sinônimos. Por exemplo, a meta-análise tem o propósito de gerar um efeito global médio entre os efeitos encontrados nos estudos (Glass, Smith, & McGaw, 1981). A meta-revisão sistemática busca reunir estudos diferentes e traçar uma linha comum ligando-os (Mohammed, Moles, & Chen, 2016). A meta-síntese “refere-se à acumulação da evidência primária com o propósito de gerar interpretação e não predição, [...] identificando categorias e padrões que emergem dentre os estudos” (Hoon, 2013, p.526). A definição dos construtos teóricos utilizados nesta pesquisa são apresentados na Tabela 3.

Neste trabalho, nós utilizamos a meta-síntese de estudos de caso como ferramenta para analisar a relação entre risco e ambidestria de trabalhos unicamente do tipo estudo de caso. Essa metodologia está sendo aplicada nos estudos na área de administração de empresas, especificamente com construtos como capacidades dinâmicas (Hoon, 2013), confiança e sistema de controle gerencial (Vaz & Espejo, 2017), inovação social (Moraes-da-Silva, Takahashi, & Segato 2016) e produtividade científica (Magnin & Takahashi, 2017).

### 3.2. PROTOCOLO DA META-SÍNTESE

O protocolo utilizado para a execução é baseado em Hoon (2013) e sugerido por Templier e Paré (2015), composto por oito etapas: (1) elaboração da questão de pesquisa; (2) localização e seleção dos artigos relevantes; (3) critério de inclusão/exclusão da amostra; (4) extração e codificação dos dados da amostra; (5) análise em nível individual do estudo de caso; (6) síntese no nível dentre estudos de caso; (7) construção de teoria e (8) discussão dos achados.

Primeiro, elaborou-se a questão de pesquisa como sendo: qual é o papel do risco no desenvolvimento da ambidestria organizacional e da tomada de decisão estratégica? Para responder a essa questão, uma pesquisa com diversas publicações acadêmicas nas principais bases de dados científicas, no período entre 1991 e 2017, foi realizada.

Segundo, buscou-se selecionar a amostra por identificar publicações relevantes de risco e ambidestria organizacional, seguindo as recomendações de Hoon (2013). Uma busca exaustiva da literatura publicada para ajudar a prevenir a exclusão de informações importantes. O uso das *strings* de busca no título, no resumo e nas palavras-chave foram: *risk AND ambidext\**; *uncertain\** AND *ambidext\**, e *risk AND exploration AND exploitation*. Portanto, as 3 formas de pesquisa, durante o período de 1991 a 2017, foram empregadas em 3 lugares distintos de busca. As 3 bases de dados utilizadas foram Scopus, EBSCO e *Web of Science*. O ano de 1991 foi escolhido como ponto inicial de busca porque este foi o ano no qual March (1991) desenvolve um argumento e estabelece fundamentos teóricos para o desenvolvimento da ambidestria organizacional, com as dualidades de *exploration* e *exploitation*. A busca resultou em 51 contribuições publicadas em periódicos e congressos internacionais e nacionais, conforme apresentados no Apêndice A.

**Tabela 3**  
*Definição dos Construtos de Pesquisa*

Construto Principal	Definição	Construto Secundário	Definição
Ambidestria Organizacional	É a capacidade de uma organização abordar, igualmente, dois objetivos incompatíveis ou contraditórios (Birkinshaw, 2013; March, 1991).	Exploration	São atividades de inovação que vão além das <i>core competencies</i> da organização. Envolvem busca, variação, tomada de risco, experimentação, jogo, flexibilidade, descoberta, inovação (March, 1991; Raisch et al., 2009).
		Exploitation	É capacidade da organização manter a empresa alinhada e eficiente na gestão das demandas de negócios atuais/correntes (March, 1991; Raisch & Birkinshaw, 2008). As atividades que geralmente estão envolvidas são: melhoria contínua, benchmarking e reengenharia de processos de negócios.
Risco	Refere-se à incerteza e à gravidade das consequências (ou resultados) de uma atividade em relação a algo que os indivíduos [ou suas instituições] valorizam (Aven e Renn, 2009, p.2)		
Tomada de Decisão	É o resultado de como uma organização ou indivíduo gerencia o relacionamento entre a interação de uma organização e seu ambiente. Estão associadas a diferentes <i>trade-offs</i> e riscos e estão inter-relacionadas com outras decisões precedentes e/ou subsequentes (Elbana, 2006).	Racional	É quando a tomada de decisão é realizada como processos controlados e analíticos, fundamentados em regras, sequências, demandam um grande esforço, são lentos e rigorosamente formalizados nas organizações (Evans, 2008; Hodgkinson et al., 2009).
		Intuitiva	É pautada em uma conclusão cognitiva baseada nas experiências anteriores e nas aspirações emocionais de um tomador de decisão (Burke & Miller, 1999; Kaufmann, Meschnig & Reimann, 2015).

Terceiro, os critérios de inclusão e exclusão da amostra foram definidos e aplicados para determinar quais estudos incluir em termos de método, de fundamento teórico, de relação com a questão de pesquisa e de qualidade do estudo de caso realizado. Após obter as versões completas dos textos, duas triagens para a seleção da amostra foram realizadas. A primeira triagem focou nos títulos e resumos, resultando em 9 artigos identificados como conceituais ou teóricos e 23 artigos como estudos que utilizaram métodos e técnicas quantitativas e portanto foram excluídos da amostra (n = 32). Após exclusão desses textos, a amostra ficou composta por 19 artigos que lidaram exclusivamente com estudos de caso qualitativos que tinham como referência os assuntos de risco e ambidestria organizacional. A segunda triagem teve como objetivo examinar de modo minucioso cada um dos 19 estudos de caso, tais como : (i) trabalhos que apresentassem a relação entre os construtos de risco e ambidestria organizacional e não com foco em somente um deles, (ii) trabalhos que demonstrassem um nível de qualidade do pesquisa, seguindo a sugestão da Eisenhardt (1989), e (iii) trabalhos que não utilizassem o estudo de caso como ilustração apenas. Após esta segunda triagem, um total de 11 artigos foram eliminados da amostra, a qual ficou composta no final por 8 artigos de estudos de caso qualitativo.

Quarto, uma leitura integral dos artigos selecionados foi realizada com o objetivo de extrair os dados e elaborar as codificações das características e relações possíveis de serem estabelecidas com a teoria. O resultado desta etapa gerou um banco de dados de codificação de informações e *insights* advindos da leitura. As codificações foram adaptadas de Hoon (2013) e utilizadas por Morais-da-Silva, Takahashi e Segato (2016). O banco de dados continha 42 critérios de codificação, sendo alguns deles: tipo do estudo, objetivo do estudo, questão de pesquisa, contribuição, como o risco é conceituado, como a ambidestria é conceituada, como o estudo está relacionado à pesquisa de risco, como o estudo está relacionado à pesquisa de ambidestria, país, indústria, contexto da pesquisa (ambiente descontínuo ou mudança disruptiva), tipo de organização selecionada, configuração de pesquisa, *design* de pesquisa, abordagem, unidade de análise, processo focal, número de casos incluídos, estratégia de amostragem, tempo e sequência de coleta de dados, técnicas de coleta de dados usadas pelo pesquisador, fontes de dados (ex.: transcrições, notas de campo, arquivo de dados), montante de dados validados (ex: número de entrevistas, montante de documentos), técnicas de gestão de dados (ex: case histórico), método de análise de dados (ex: esquema de codificação; comparação constante), técnica de análises (ex: apresentação visual), achados-chave, eventos, fatores ou padrões em gestão de risco, efeitos na ambidestria organizacional, condições ambientais, contribuições para o campo da gestão de risco, etc.

Quinto, uma análise de rede causal, em nível de caso específico, foi realizada objetivando a identificação das relações de causa e efeito em cada caso estudado, as relações intra-caso (rede intra-causal) e a identificação de temas ou elementos centrais. Para Miles, Habermas e Saldaña (2014, p. 211) “uma rede causal constrói um mapa progressivamente integrado de fenômenos do caso e, para múltiplos casos, alinha seus mapas para fazer um mapa de casos cruzados que contém explicações causais mais generalizáveis”. Nesta fase, os autores buscaram, de forma abstrata e inferencial, exibir e organizar as relações entre as variáveis risco e ambidestria organizacional, da amostra selecionada, de uma maneira coerente. Hoon (2013, p.538) sugere a utilização da rede causal como forma de sintetizar estudos de caso por permitir encontrar “variáveis que combinam e contrastam com outras variáveis”, proporcionando um olhar atento a novos temas ou padrões. Na análise de rede causal, intra-casos, duas etapas foram seguidas, conforme sugestão de Miles, Habermas e Saldaña (2014), sendo: (i) formação dos fragmentos causais, o qual buscou reunir fragmentos do estudo de caso, sem necessariamente conectá-los; e (ii) montagem dos fragmentos, por meio da leitura prévia dos construtos e processos analíticos, os quais buscaram sintetizar partes discretas dos dados em uma cadeia de evidências, sugerindo a causação com a direcionalidade e a classificação da relação entre as variáveis.

Sexto, uma síntese em nível transversal foi executada com as relações intra-caso para relações meta-caso. O objetivo foi analisar os elementos constitutivos a partir do cruzamento dos casos para a construção de um padrão geral entre as variáveis e o estabelecimento de relações entre os casos (rede meta-causal). Miles, Habermas e Saldaña (2014, p. 220) afirmam que a análise de rede causal entre-casos “é uma maneira poderosa de passar de explicações específicas de caso para construções e teorias mais generalizáveis”. Nesta etapa, a combinação das redes causas de casos específicos foi realizada, buscando por padrões replicados em outros casos que sugerem um cenário comum.

Sétimo, a proposição de *framework* foi feita a partir da análise de rede causal intra e entre casos, costurando os elementos que explicam a interdependência entre a ambidestria organizacional e risco. Neste momento, o objetivo é estabelecer os laços teóricos, as explicações científicas e os elementos fundamentais para avanço no *mainstream* de pesquisa. Oitavo, uma discussão dos resultados do estudo de meta-síntese e potenciais limitações é realizada com base no rigor, confiabilidade e validade.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. BUSCA POR PESQUISA RELEVANTE

Após pesquisar os principais conceitos relacionados à ambidestria e ao risco nas bases de dados Scopus, EBSCO e *Web of Science*, uma amostra de 51 artigos publicados em 45 periódicos de várias áreas do conhecimento foi encontrada (Tabela 4). Os trabalhos lidam com temas diversos e áreas variadas da Ciência Social Aplicada no período de 1991 a 2017. O índice H do respectivo periódico é de acordo com *Scimago Journal & Country Rank*. Alguns *journals* não possuem um índice H-index e são classificados como não disponível (“-”).

### 4.2. CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO E INCLUSÃO

O principal critério para a exclusão do estudo de caso é a falta de interação/integração do risco com a ambidestria organizacional. Se o texto continha elementos de apenas um dos dois construtos sem a relação, procedeu-se para exclusão (ver Tabela 5). O segundo critério para a exclusão é a falta do uso do estudo de caso como metodologia qualitativa. Trabalhos quantitativos como o de Zhou et al., (2016) foram, portanto, descartados. O terceiro critério para a exclusão é a interação do risco com a ambidestria de modo teórico (em forma de ensaio) como o texto de Makarevich (2017), e o trabalho não foi utilizado, pois o nosso foco é o dado empírico. Após exclusão de textos não relevantes e que não mostravam relação com a questão de pesquisa deste trabalho, a amostra final foi composta por 7 artigos de estudos de caso qualitativos.

### 4.3. EXTRAÇÃO E CODIFICAÇÃO DOS DADOS

Para a codificação dos dados, utilizou-se o formulário de codificação de Hoon (2013). O formulário de codificação engloba 42 elementos tais como o *framing* teórico (ex. conceito, entendimento), o contexto do estudo (ex. indústria, *locus*), os métodos empregados (ex. estudo de caso histórico, indutivo), as fontes e as técnicas de coletas de dados (ex. tempo e sequencia da coleta de dados), a orientação de análise (métodos e técnicas), os *insights* gerados (ex. achados chave, modelos conceituais), a discussão e a avaliação global (ex. confiabilidade, informações inconsistentes).

O formulário de codificação usado neste artigo foi empregado por estudos anteriores de meta-síntese qualitativa dos estudos de caso (Vaz & Espejo, 2017; Morais-da-Silva, Takahashi, & Segato 2016; Magnin & Takahashi, 2017). Após aplicação do formulário de codificação nos artigos, restaram 7 trabalhos. A Tabela 6 apresenta os estudos e a definição de risco e de ambidestria organizacional utilizada por cada autor.

### 4.4. ANÁLISE AO NÍVEL ESPECÍFICO DO CASO

De acordo com Hoon (2013, p.538), na análise ao nível específico do caso o pesquisador deve “explorar cada caso em termos das variáveis que logicamente influencia as outras, e quais variáveis são prováveis de estarem associadas”. Esse processo de mapeamento da possível influência ajuda na construção de um modelo teórico com as conexões causais e está de acordo com Miles, Huberman e Saldaña (2014) e Eisenhardt e Graebner (2007). Utilizando a análise ao nível específico do caso, nós sugerimos diversas proposições para investigações futuras.

A primeira proposição posiciona o risco como um antecedente do *exploration* (Baškarada, Watson, & Cromarty, 2017; Yang & Gabrielsson, 2017; Gurd & Helliard, 2017). A justificativa para essa proposição está no fato de que quando o risco é baixo a empresa pode ter poucas incertezas do mercado e decidir por investir recursos de explorar o novo por meio de inovações

Tabela 4

*Estudos de caso encontrados no tema ambidestria organizacional e Risco*

Periódico / Congresso	Fator H	Total capturado	Artigo Incluído
Academy of Management Journal	252	1	
Academy of Management Perspectives	100	1	
Academy of Management Proceedings	–	1	
Academy of Management Review	216	1	
Asian Business and Management	13	1	
British Accounting Review	47	1	X
Chinese Management Studies	14	2	
Construction Management and Economics	68	1	
Cross Cultural and Strategic Management	–	2	
Espacios	–	1	
European Journal of Marketing	66	1	
Human Resource Management	69	1	
IAMOT 2016 - 25th International Association for Management of Technology Conference	–	1	
Industrial Marketing Management	100	1	X
Information Technology and Management	27	1	
International Journal of Human Resource Management	82	2	X
International Journal of Innovation Management	27	1	
International Journal of Managing Projects in Business	21	2	X
International Journal of Organizational Analysis	14	1	X
International Journal of Project Management	103	1	
International Journal of Technology Management	45	1	
International Marketing Review	64	1	
Journal of Business and Technical Communication	29	1	
Journal of Change Management	15	1	
Journal of Operations Management	149	2	
Journal of Product Innovation Management	112	2	
Journal of Small Business Management	79	1	
Journal of Supply Chain Management	47	1	
Journal of Technology Management and Innovation	16	1	
Journal of the Academy of Marketing Science	131	1	
Korean Academy Of International Business Management	–	1	
Leadership and Organization Development Journal	35	1	
Management	–	1	
Management Decision	57	1	
Multinational Business Review	11	1	
Optimal Management Strategies in Small and Medium Enterprises	–	1	
Organizational Dynamics	49	1	
Revista de Administração de Empresas (RAE)	7	1	
Research in Global Strategic Management	8	1	
Strategic Management Journal	219	1	

**Tabela 4**

Cont.

Periódico / Congresso	Fator H	Total capturado	Artigo Incluído
Supply Chain Management	84	1	
Technology Analysis and Strategic Management	53	1	X
Tertiary Education and Management	24	1	
Total Quality Management and Business Excellence	61	1	X
ZWF Zeitschrift fuer Wirtschaftlichen Fabrikbetrieb	10	1	

**Tabela 5**

*Crítérios de inclusão e exclusão*

Crítério	Comentários	Razões para exclusão
Estudos de caso qualitativos	Este crítério foi utilizado a fim de restringir a meta-síntese a artigos com a metodologia e/ou abordagem de estudos de caso qualitativos. Artigos foram excluídos que usam, por exemplo, casos ilustrativos para demonstrar, em profundidade, como as relações de risco e ambidestria podem ocorrer. Ademais, estudos de caso que utilizaram dados quantitativos também foram excluídos.	Estudos de caso ilustrativos: (Schmitt et al., 2010; Makarevich, 2017).
Foco na ambidestria organizacional e risco ou incerteza.	Este crítério permite incluir estudos de ambidestria organizacional cujas questões ou objetivos de pesquisa a priori estão diretamente ou indiretamente ligados a, risco ou incerteza.	Chagas, Leite e de Jesus, 2017; Brink, 2017; Vorbach, Mueller, Egger, 2016; Lowik, Van Rossum, Kraaijenbrink e Groen, 2012; Liu, Wang e Sheng, 2012; Geraldi, Kutsch e Turner, 2011; Cao, Zhang, 2011;
Qualidade do estudo	Conferência dos estudos com relação à qualidade, conforme sugestão de Eisenhardt (1989). Os itens analisados foram em termos de rigor, estilo de relatório, ligação clara entre teoria e evidência empírica, clara contextualização do caso, múltiplas fontes de dados, clareza quanto ao propósito teórico.	Estudos de caso com falta de critérios de qualidade (Steiber & Alänge, 2013)
Estudos que não estavam disponíveis para download	Artigos que não foram possíveis de avaliar e categorizar a versão completa.	(Reilly & Scott, 2016)

(Junni et al., 2013). Com o risco baixo, a organização pode ter mais certezas das decisões estratégicas tomadas e buscar ganhos exponenciais de mercado por meio de novos produtos e experimentação (Benner & Tushman, 2003). Evidências sugerem que quando o risco é baixo, há maior ousadia nas decisões da organização em buscar resultados diferenciados e à frente de seu tempo (Gupta, Smith, & Shalley, 2006) e essas decisões podem ser favorecidas em um cenário em que há baixo risco. Portanto, sugere-se:

**P<sub>1</sub>:** Quando o risco é baixo, a organização tende a usar recursos estratégicos para *exploration*.

Por outro lado, quando o risco é alto, a empresa pode decidir por investir recursos em *exploitation*, pois ela já possui domínio de conhecimento das atividades e processos, baixo custo de operação e maior eficiência nas tarefas (Gibson & Birkinshaw, 2004). Com esse domínio de conhecimento em mente, mesmo havendo alto nível de incerteza, as decisões e as capacidades via

*exploitation* são frequentes, conhecidas (ex. há prévio *know-how*) e controláveis pela organização (ex. há mecanismos de monitoramento ver McCarthy & Gordon, 2011), reduzindo eventuais inseguranças nas escolhas estratégicas. Nesse sentido, quando há alto nível de risco, no caso do *exploitation*, há menor atrevimento nas decisões estratégicas da organização em buscar resultados diferenciados/novos, mantendo-se nos processos tradicionais, atividades conhecidas e ações controláveis (Gupta, Smith, & Shalley, 2006). Destarte, tem-se:

**P<sub>2</sub>:** Quando há alto grau de risco, a organização tende a usar recursos estratégicos para *exploitation*.

**Tabela 6**

Artigos incluídos na meta-síntese

Estudo	Método	Definição Risco	Definição Ambidestria	Segmento	Análise
Kodama e Shibata (2014)	Estudo de Caso	Risco é o nível de incerteza e de dificuldade do negócio.	Ambidestria é incerteza da administração ( <i>exploration</i> ) e administração de produto existente ( <i>exploitation</i> ).	Empresa de motores no Japão	Um caso com uso de entrevistas de profundidade.
Yang e Gabrielsson (2017)	Múltiplos casos	Risco do mercado, tecnológico e interno à empresa.	Ambidestria é a busca de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .	Empresas <i>high-tech</i> de energia na Finlândia	Quatro Estudos de Caso com dois níveis de análise (nível do empreendedor e no nível da firma)
Malik, Pereira e Tarba (2017)	Estudo de caso único	Propensão a tomar o risco ( <i>risk-taking</i> ).	Ambidestria é a habilidade dos indivíduos gerenciarem rotinas de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .	Empresa de tecnologia na Índia	Estudo de Caso único com níveis de análise individual, funcional e organizacional.
Gurd e Helliart (2017)	Múltiplos casos	Administração do Risco organizacional, financeiro e estratégico.	Ambidestria é o <i>core business</i> em inovação radical ( <i>exploration</i> ) ou inovação incremental ( <i>exploitation</i> ).	Empresa de tecnologia na Austrália	Múltiplos casos.
Baskarada, Watson e Cromarty (2017)	Estudo de caso único	Risco e apetite ao risco	Ambidestria é representada pelo estilo de liderança transacional versus transformacional	Forças armadas da Austrália	Entrevistas com gestores e uso de método comparativo
Turner, Kutsch e Leybourne (2015)	Múltiplos casos	Risco é a variabilidade entre certeza e complexidade/incerteza.	A ambidestria possui duas dimensões. <i>Exploitation</i> é semelhante a uma abordagem mais baseada em regras e <i>exploration</i> tem fortes paralelos com a <i>mindfulness</i> (confiabilidade baseada na cognição humana).	Cinco empresas de tecnologia na Inglaterra	Entrevistas com tomadores de decisão (diretores, gestores de nível médio e sênior, e técnicos).
Tahar, Niemeyer & Boutellier (2011)	Estudo de caso único	Risco é a administração de risco operacionais e estratégicos.	Ambidestria é compreendida por dois elementos, eficiência/sem adaptabilidade e criatividade/adaptável	Uma organização federal educacional na Suíça	Nível organizacional e nível de projeto, sendo 12 projetos em 1 caso.

No modelo teórico nós sugerimos que o risco seja um elemento moderador (Opper, Nee, & Holm, 2017) na relação entre as capacidades ambidestras e o processo de tomada de decisão. Com base em Kodama e Shibata (2014), nós propomos que com baixos níveis de risco (*vs.* alto), o *exploration* tenha maior (*vs.* menor) efeito na tomada de decisão estratégica, pois a organização investe em experimentação (ex. de produto, de novo mercado, de processo produtivo, etc.), e essa experimentação está associada à descoberta de inovação. A justificativa do efeito amplificado do risco é que o explorar e o prospectar novas ideias, processos, mercados e produtos tende a influenciar positivamente a tomada de decisão estratégica e esse efeito tende a ser ainda mais forte com baixo grau de incerteza quanto ao mercado. Portanto, a relação entre *exploration* e tomada de decisão estratégica é mais acentuada (*vs.* enfraquecida), com menores (*vs.* maiores) níveis de risco. Desse modo:

**P<sub>3</sub>:** O efeito do *exploration* na tomada de decisão ou no desempenho é maximizado quando há baixo nível de risco.

Na próxima suposição sugere-se o efeito moderador do risco quando a orientação organizacional é do tipo *exploitation*. Com altos níveis de risco, supõe-se que o *exploitation* tende a ter efeito reduzido/mitigado na tomada de decisão. A moderação negativa do risco neste caso é porque, dado o alto nível de risco, a organização tende a decidir refinar processos e produtos existentes, produzir de modo mais eficiente os produtos que já produz (ex. menor custo) e implementar monitoramento e controles de execução (Kodama & Shibata, 2014). Portanto, dado o alto nível de risco, a organização tende a seguir uma orientação de *exploitation* que é mais segura para calcular os prós e contras da tomada de decisão. Desse modo, a relação entre *exploitation* e tomada de decisão é reduzida com maiores (*vs.* menores) níveis de risco. Logo:

**P<sub>4</sub>:** O efeito do *exploitation* na tomada de decisão ou no desempenho é diminuído quando há alto nível de risco (*vs.* baixo nível de risco).

A quinta proposição é de uma relação direta entre risco e tomada de decisão racional. O risco possui o elemento de incerteza associado a ele, e dado o grau de dúvida, o gestor tende a tomar uma decisão estratégica de modo diferenciada (Turner, Kutsch, & Leybourne, 2015) ou mesmo fazer uma escolha de forma a minimizar os possíveis resultados negativos. O processo de tomar decisão de modo a reduzir os resultados negativos é a aversão ao risco (Kahneman & Tversky, 1979; Seo, Goldfarb, & Barrett, 2010). Altos níveis de incerteza do mercado, tecnológica e interna (Yang & Gabrielsson, 2017) podem fazer com que o gestor tome uma decisão de modo racional ponderando números e analisando estatísticas, evitando estratégias de alto risco (Kahneman & Lovallo, 1993), de horizonte de longo prazo (Opper, Nee, & Holm, 2017) e com muita insegurança (Milliken, 1987). A decisão racional deveria assegurar resultados organizacionais positivos em meio ao alto nível de risco e insegurança (Elbanna & Child, 2007). O modelo racional de tomada de decisão tem por base as capacidades cognitivas (Hodgkinson & Healey, 2011) de *sensing*, *seizing*, e *transforming* de Teece (2007). Ademais, em ambientes de incerteza, o modelo racional de decisão tende a utilizar a heurística como elemento para reduzir o erro (Maitland & Sammartino, 2015). Assim sendo:

**P<sub>5</sub>:** Quando há alto nível de risco, a tomada de decisão tende a ser racional.

Por outro lado, menores níveis de incerteza podem fazer com que o gestor tome uma decisão de modo intuitivo (Malik, Pereira, & Tarba, 2017). Como há menor risco, menor consequência negativa da ação, e menor nível de complexidade (Shrivastava & Grant, 1985), gestores podem tomar decisões com base na percepção e com pouca lógica (Tahar, Niemeyer, & Boutellier, 2011). A intuição toma por base conhecimento anterior, percepção do que pode ocorrer no futuro e

pouco dado concreto (Burke & Miller, 1999) sendo mais abstrata. Não obstante, a decisão por intuição pode ser mais rápida de ser implementada do que a decisão racional (Matzler, Bailom, & Mooradian, 2007) e explicada pelo baixo nível de risco que a empresa enfrenta. Com base nesse contexto, sugerimos que o risco tende a influenciar o processo de tomada de decisão estratégico variando de racional para intuitivo (Simon, 1987). Portanto:

**P<sub>6</sub>**: Quando há baixo nível de risco, a tomada de decisão tende a ser intuitiva.

#### 4.5. SÍNTESE EM NÍVEL TRANSVERSAL E PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK TEÓRICO

A meta-síntese forneceu dados para traçar um modelo conceitual e sugerir seis proposições que avançam no estado da arte da relação entre os construtos risco, ambidestria organizacional e tomada de decisão. Por meio da meta-síntese de estudos de caso, foi possível sugerir um modelo no qual o risco tem papel antecedente das dimensões de *exploration* e *exploitation*, um papel moderador de seus efeitos nos resultados de desempenho da firma (ex. *outcomes*), e um papel preditor da receita organizacional. Os múltiplos efeitos do risco na capacidade ambidestra da empresa sugere um papel cíclico dele. Efeito cíclico ou recíproco é pouco comum em estudos na administração (ver Glomb & Liao, 2003), mas são possíveis. Efeito cíclico pressupõe que o risco pode explicar comportamentos ambidestros da organização, na qual tomar decisões estratégicas diferentes e congruentes com o ambiente em que está inserida pode administrar e reduzir o risco consequentemente.

As proposições aqui sugeridas possuem o elemento interpretativo da pesquisa qualitativa e são plausíveis de testes empíricos com uso da modelagem de equações estruturais, modelos multiníveis hierárquicos, ou mesmo com modelos de regressão múltipla. Ademais, a proposição de moderação do risco sugere dois caminhos interessantes para futuras discussões no campo da ambidestria. Primeiro, o risco tende a auxiliar uma capacidade da ambidestria, minimizando os

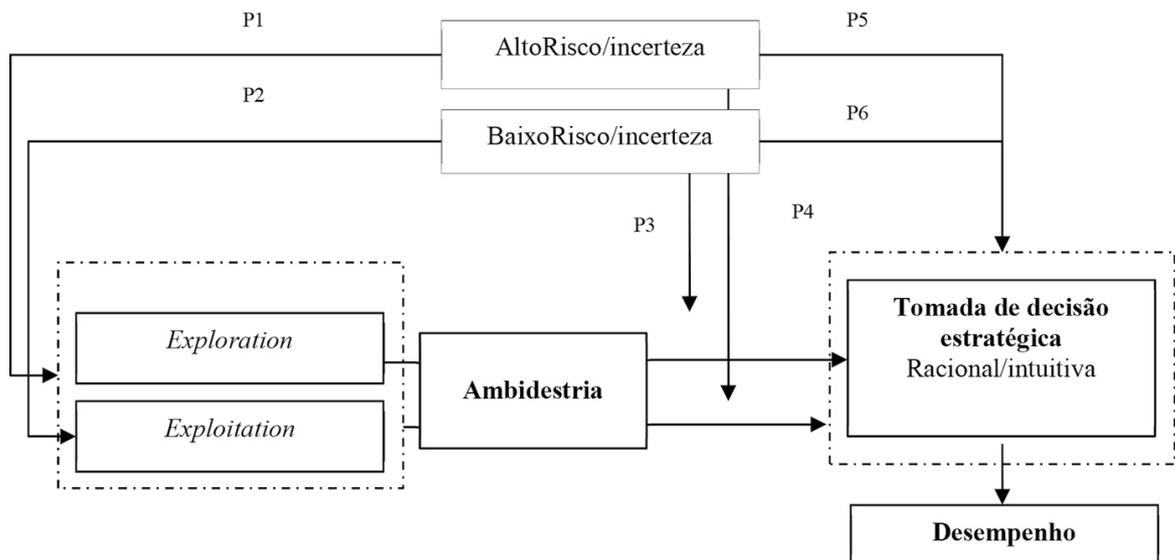


Figura 1. Framework Teórico Risco e Ambidestria.

efeitos negativos, ou prejudicar outra capacidade da ambidestria, prejudicando os efeitos positivos. Em suma, a Figura 1 apresenta o *Framework* Teórico Risco Ambidestria e Tomada de Decisão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Três contribuições teóricas são sugeridas. Primeiro, em compreender os elementos teóricos das capacidades ambidestras de *exploration* e *exploitation*, a Meta-Síntese de Estudos Qualitativos forneceu informação necessária para sugerir que o risco tende a influenciar o modo como as organizações investem esforços nas suas dualidades. Essa mecânica ocorre pela probabilidade de maximizar ou minimizar o sucesso ou fracasso de uma decisão, sendo baseada na teoria de aversão ao risco (Kahneman & Tversky, 1979; Kahneman & Lovallo, 1993). A Organização deveria maximizar a capacidade de explorar novas oportunidades de mercado e desenvolvimento de produtos em situações na qual o risco é baixo. Por outro lado, em havendo alto risco e sendo aversa a ele, a empresa deve alterar o modo de agir e focar seus esforços na capacidade de *exploitation*, mantendo foco nos processos de fabricação e estratégias já conhecidas.

Segundo, os efeitos das capacidades de *exploration* e *exploitation* na formação da ambidestria, na tomada de decisão ou mesmo no desempenho organizacional são conhecidos na literatura (Junni et al., 2013). Contudo, pouco se sabe sobre o efeito moderador do risco em estudos organizacionais. Nosso trabalho avança nesse aspecto e estende pesquisa prévia do efeito moderador do risco em consumidores (Campbell & Goodstein, 2001) e em desenvolvimento de projetos (Zwikael et al., 2014), trazendo para o nível empresarial. Com essa ampliação, o *framework* teórico posiciona dois aspectos do risco, sendo um deles com papel positivo e amplificador, e outro com papel negativo e redutor dos efeitos de *exploration* e *exploitation* nos resultados da organização.

Terceiro, com base na teoria de tomada de decisão (Burke & Miller, 1999; Matzler, Bailom, & Mooradian, 2007) em administração, foi possível sugerir efeitos distintos dos níveis de risco. Quando o risco é elevado e sugere alto grau de incerteza quanto à ação, a possibilidade de comportamento é por meio da decisão racional, a qual pondera elementos cognitivos e lógicos para escolha (Sjöberg, 2006). Por outro lado, quando o risco é baixo e sugere menor grau de incerteza quanto à ação, a sugestão de procedimento é por meio da decisão intuitiva, a qual pondera elementos de experiência prévia e heurística (Simon, 1987). Essa proposição de pesquisa dos efeitos diferenciados de risco pode avançar na proposta clássica de Coombs e Pruitt (1960) de variações e probabilidades.

### 5.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Ao resgatar o conceito de risco como um fator dinâmico, contingencial e multidimensional na decisão estratégica, este trabalho sugere aos gestores de empresas uma maior atenção ao processo decisório. Essa atenção traz à tona a análise do grau de risco ligado a uma decisão e à percepção do gestor. Com isso, pode-se gerenciar a exposição organizacional ao risco.

O modelo conceitual aqui proposto pode ser aplicado pelos gestores, de empresas de diferentes portes. Tanto pequenas, como grandes empresas, ao empenharem recursos em uma decisão estratégica podem alterar sua posição (*exploration* ou *exploitation*) ao analisarem os riscos associados a cada uma. Além do mais, com base em turbulências do mercado, incertezas tecnológica (Yang & Gabrielsson, 2017) e alta incerteza, a organização pode usar o modelo teórico para ponderar se sua tomada de decisão estratégica leva mais em consideração aspectos intuitivos do Conselho Administrativo ou racionais.

A gestão profissional do risco, suas formas de mitigação e percepção podem ser empregados como fatores explicativos de posicionamentos ambidestros, tanto para o mercado, como para acionistas ou *stakeholders* e sua posterior análise sobre o desempenho. Na prática, a empresa pondera se o risco de um negócio ou de uma unidade está alto ou baixo e com a aplicação do modelo, pode ter mais elementos para uma decisão entre recursos de *exploitation* e *exploration*.

### 5.3. PESQUISAS FUTURAS E LIMITAÇÕES

Este trabalho não está livre de limitações, dadas as escolhas metodológicas e teóricas dos pesquisadores, as quais podem ser resolvidas em trabalhos futuros. Primeiro, o trabalho se limitou a uma amostra de 7 estudos de caso. Futuras pesquisas podem avançar em revisões sistemáticas e utilizar pesquisas que tenham abordado diferentes técnicas metodológicas. Segundo, o trabalho se limitou às capacidades de *exploration* e *exploitation* da ambidestria organizacional (March, 1991). Futuras pesquisas podem avançar na escolha da ambidestria e recortar outras dimensões tais como eficiência e eficácia, alinhamento e adaptabilidade (Napier, Mathiassen, & Robey, 2011), agilidade e disciplina (Boehm & Turner, 2004) e eficiência e flexibilidade (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999). Terceiro, os autores escolheram trabalhar com risco pela perspectiva de incerteza (Aven & Renn, 2009). Pesquisas podem sugerir que risco e incerteza são dimensões separadas (sendo um o antecedente do outro (Aven & Renn, 2009) e, portanto, o *framework* teórico poderia ter mais um construto, recomendando novas proposições. Quarto, este estudo desenvolve um modelo teórico com base na amostra de estudos de caso selecionada. Futuros trabalhos, que utilizem outra amostra de pesquisas, podem ampliar este *framework*, por exemplo, quando há o desenvolvimento de um novo produto, a ambidestria tem efeitos curvilíneos devido à interação com os fatores ambientais (Yang & Li, 2011). Efeitos curvilíneos de comportamento ambidestro podem ter relação com os diferentes níveis de riscos, o que merece ser investigado em futuros estudos. Por fim, o resultado da meta-síntese proposto aqui se limita à construção de um modelo teórico com proposições de pesquisa. Pesquisas futuras podem avançar este estudo com testes empíricos de hipóteses.

### REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model *change overs* in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Andersen, A.J. (2000). Intuition in managers: Are intuitive managers more effective?. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 46-63. <https://doi.org/10.1108/02683940010305298>
- Atkins, S., Lewin, S., Smith, H., Engel, M., Fretheim, A., & Volmink, J. (2008). Conducting a meta-ethnography of qualitative literature: lessons learn. *BMC Medical Research Methodology*, 8(21), 1-10. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-21>
- Aven, T., & Renn, O. (2009). On risk defined as an event where the outcome is uncertain. *Journal of Risk Research*, 12(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/13669870802488883>
- Baird, I. S., & Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230-243. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4278108>
- Baskarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 506-515. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2016-0978>

- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416096>
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287-298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Boehm, B., & Turner, R. (2004, May). Balancing agility and discipline: Evaluating and integrating agile and plan-driven methods. In IEEE, *Proceedings. 26th International Conference on Software Engineering* (pp. 718-719).
- Brink, T., & Brink, T. (2017). Managing uncertainty for sustainability of complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 315-329. <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-06-2016-0055>
- Burke, L. A., & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 91-99. <https://doi.org/10.5465/AME.1999.2570557>
- Burke, L. A., & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 91-99. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.2570557>
- Campbell, M. C., & Goodstein, R. C. (2001). The moderating effect of perceived risk on consumers' evaluations of product incongruity: Preference for the norm. *Journal of Consumer Research*, 28(3), 439-449. <https://doi.org/10.1086/323731>
- Cantarello, S., Martini, A., & Nosella, A. (2012). A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 28-48.
- Cao, X., Zhang, X., & Xi, Y. (2011). Ambidextrous organization in harmony: a multi-case exploration of the value of HeXie management theory. *Chinese Management Studies*, 5(2), 146-163. <https://doi.org/10.1108/17506141111142799>
- Chagas Jr., M. F., Leite, D. E. S., & de Jesus, G. T. (2017). "Coupled processes" as dynamic capabilities in systems integration. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 245-257. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170305>
- Coombs, C. H., & Pruitt, D. G. (1960). Components of risk in decision making: Probability and variance preferences. *Journal of Experimental Psychology*, 60(5), 265-277. <http://dx.doi.org/10.1037/h0041444>
- Damodaran, A. (2007). *Strategic risk taking: a framework for risk management*. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>
- Douglas, A. C., Mills, J. E., Niang, M., Stepchenkova, S., Byun, S., Ruffini, C., & Blanton, M. (2008). Internet addiction: Meta-synthesis of qualitative research for the decade 1996–2006. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 3027-3044. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.05.009>
- Duncan R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.) *The Management of Organization Design: Strategies and Implementation* (Vol. 1, pp. 167-88). New York: North-Holland.
- Edwards W. (1954). The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, 51(4), 380-417. <http://dx.doi.org/10.1037/h0053870>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>

- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17-37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x>
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28(4), 431-453. <https://doi.org/10.1002/smj.597>
- Evans, J. S. B. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 255-278. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629>
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok202>
- Fiset, J., & Dostaler, I. (2013). Combining old and new tricks: ambidexterity in aerospace design and integration teams. *Team Performance Management*, 19(7/8), 314-330. <https://doi.org/10.1108/TPM-10-2012-0031>
- Freudenburg, W.R. (1993). Risk and Recreancy: Weber, the Division of Labor, and the Rationality of Risk Perceptions. *Social Forces*. 71(4), 909-932. <https://doi.org/10.1093/sf/71.4.909>
- Geraldi, J. G., Kutsch, E., & Turner, N. (2011). Towards a conceptualisation of quality in information technology projects. *International Journal of Project Management*, 29(5), 557-567. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.004>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Glass, G. V., Smith, M. L., & McGaw, B. (1981). *Meta-analysis in Social Research*. Sage: Newcastle upon Tyne, Reino Unido.
- Glomb, T. M., & Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46(4), 486-496. <https://doi.org/10.2307/30040640>
- Goll, I., & Rasheed, A. M. (1997). Rational decision-making and firm performance: The moderating role of environment. *Strategic Management Journal*, 18(7), 583-591. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<583::AID-SMJ907>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<583::AID-SMJ907>3.0.CO;2-Z)
- Goll, I., & Sambharya, R. B. (1998). Rational model of decision making, strategy, and firm performance. *Scandinavian Journal of Management*, 14(4), 479-492. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00048-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00048-1)
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083026>
- Gurd, B., & Helliard, C. (2017). Looking for leaders: Balancing innovation, risk and management control systems. *The British Accounting Review*, 49(1), 91-102. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.008>
- Hannes, K., & Lockwood, C. (2011). *Synthesizing qualitative research: Choosing the right approach*. John Wiley & Sons: New Jersey.
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500-1516. <https://doi.org/10.1002/smj.964>

- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long Range Planning*, 42(3), 277-297. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.05.003>
- Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522-556. <https://doi.org/10.1177/1094428113484969>
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
- Hoskisson, R. E., Chirico, F., Zyung, J., & Gambeta, E. (2016). Managerial risk taking: A multitheoretical review and future research agenda. *Journal of Management*, 43(1), 137-169. <https://dx.doi.org/10.1177/0149206316671583>
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Kahneman, D., & Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk taking. *Management Science* 39(1), 17-31. <https://doi.org/10.1287/mnsc.39.1.17>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kaufmann, L., Meschnig, G., & Reimann, F. (2014). Rational and intuitive decision-making in sourcing teams: Effects on decision outcomes. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(2), 104-112. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.03.003>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Dover 2006 unabridged republication of the edition published by Houghton Mifflin Company, Boston and New York.
- Kodama, M., & Shibata, T. (2014) Research into ambidextrous R&D in product development new product development at a precision device maker: a case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(3), 279-306. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.850658>
- Lackner, H., Güttel, W. H., Garaus, C., Konlechner, S., & Müller, B. (2011). Different ambidextrous learning architectures and the role of HRM systems [Working Paper N° 11-10]. *DRUID Society Conference*, Aalborg, Denmark.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155. DOI: 10.1080/19416521003691287
- Li, C. R. (2013). How top management team diversity fosters organizational ambidexterity: The role of social capital among top executives. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 874-896. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2012-0075>
- Lin, L. H. (2014). Exploration and exploitation in mergers and acquisitions: An empirical study of the electronics industry in Taiwan. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 30-47. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2011-0493>
- Liu, L., Wang, X., & Sheng, Z. (2012). Achieving ambidexterity in large, complex engineering projects: a case study of the Sutong Bridge project. *Construction Management and Economics*, 30(5), 399-409. <http://dx.doi.org/10.1080/01446193.2012.679948>
- Londono, A. A., Velez, O. A., & Rojas, J. D. (2015). Evaluación del grado de preparación para asumir el reto de la internacionalización de las pymes desde un enfoque integrador de las capacidades dinámicas y la gestión del conocimiento. *Espacios*, 36(7), 16-30.
- Lowik, S., van Rossum, D., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. (2012). Strong ties as sources of new knowledge: How small firms innovate through bridging capabilities. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 239-256.

- Magnin, L. S. de L. T.; Takahashi, A. R. W. (2017). A política de produtividade acadêmica brasileira sob a ótica dos docentes-pesquisadores: uma meta-síntese a partir da filosofia de linguagem de Mikhail Bakhtin. In: *Anais do XLI EnANPAD*, São Paulo, SP, Brasil.
- Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1554-1578. <https://doi.org/10.1002/smj.2297>
- Makarevich, A. (2017). Right partner for the right venture: Successful collaboration with new and old partners in new and existing markets. *Organizational Dynamics*, 46(3), 148-156. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.009>
- Malik, A., Pereira, V., & Tarba, S. (2017). The role of HRM practices in product development: Contextual ambidexterity in a US MNC's subsidiary in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1325388>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.11.1404>
- Matzler, K., Bailom, F., & Mooradian, T. A. (2007). Intuitive decision-making. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 13-20.
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*, 41(3), 240-258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00642.x>
- Miles, M. B.; Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A methods sourcebook*. Sage: Thousand Oaks, United States of America.
- Miller, E. M. (1977). Risk, uncertainty, and divergence of opinion. *Journal of Finance*, 32(4), 1151-1168. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1977.tb03317.x>
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306502>
- Mohammed, M. A., Moles, R. J., & Chen, T. F. (2016). Meta-synthesis of qualitative research: the challenges and opportunities. *International Journal of Clinical Pharmacy*, 38(3), 695-704. <https://doi.org/10.1007/s11096-016-0289-2>
- Morais-Da-Silva, R. L., Takahashi, A. R. W., & Segatto, A. P. (2016). Scaling up social innovation: a meta-synthesis. *RAM-Revista de Administração Mackenzie*, 17(6), 134-163. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n6p134-163>.
- Napier, N. P., Mathiassen, L., & Robey, D. (2011). Building contextual ambidexterity in a software company to improve firm-level coordination. *European Journal of Information Systems*, 20(6), 674-690. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.32>
- Noblit, G. W., & Hare, R. D. (1988). *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies* (Vol. 11). London: Sage Publications.
- Opper, S., Nee, V., & Holm, H. J. (2017). Risk aversion and guanxi activities: A behavioral analysis of CEOs in China. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1504-1530. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0355>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.

- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Patton, J.R. (2003) Intuition in decisions, *Management Decision*, 41(10), 989-996.
- Pope, C., Mays, N., & Popay, J. (2007). *Synthesizing Qualitative and Quantitative Health Evidence: A Guide to Methods*. Maidenhead: Open University Press Google Scholar.
- Power, M., Scheytt, T., Soin, K., & Sahlin, K. (2009). Reputational risk as a logic of organizing in late modernity. *Organization Studies*, 30(2-3), 301-324. <https://doi.org/10.1177/0170840608101482>
- Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211. <https://doi.org/10.1002/hrm.21463>.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009) Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Reilly, M., & Scott, P. S. (2016). The Ambidextrous Subsidiary: Strategies for Alignment, Adaption and Managing Allegiances. In: *Perspectives on Headquarters-subsidiary Relationships in the Contemporary MNC* (V. 17, pp. 141-164). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Rosa, E.A. (1998). Metatheoretical foundations for postnormal risk, *Journal of Risk Research*, 1(1), 15-44. <https://doi.org/10.1080/136698798377303>
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. New York: Springer Publishing Company
- Schmitt, A., Probst, G., & Tushman, M. L. (2010). Management in times of economic crisis: Insights into organizational ambidexterity. *Management*, 13(3), 128-150. <https://doi.org/10.3917/mana.133.0128>
- Seo, M. G., Goldfarb, B., & Barrett, L. F. (2010). Affect and the framing effect within individuals over time: Risk taking in a dynamic investment simulation. *Academy of Management Journal*, 53(2), 411-431. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49389383>
- Shrivastava, P., & Grant, J. H. (1985). Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic Management Journal*, 6(2), 97-113. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060202>
- Shrode, W. A., & Brown, W. B. (1970). A study of optimality in recurrent decision-making of lower-level managers. *Academy of Management Journal*, 13(4), 389-401. <https://doi.org/10.5465/254829>
- Siau, K., & Long, Y. (2005). Synthesizing e-government stage models—a meta-synthesis based on meta-ethnography approach. *Industrial Management & Data Systems*, 105(4), 443-458. <https://doi.org/10.1108/02635570510592352>
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive* 1(1), 57-64. <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275905>
- Sjöberg, L. (2006). Rational risk perception: Utopia or dystopia? *Journal of Risk Research*, 9(6), 683-696. <https://doi.org/10.1080/13669870600799952>
- Stadler, C., Rajwani, T., & Karaba, F. (2014). Solutions to the exploration/exploitation dilemma: Networks as a new level of analysis. *International Journal of Management Reviews*, 16(2), 172-193. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12015>

- Steiber, A., & Alänge, S. (2013). Do TQM principles need to change? Learning from a comparison to Google Inc. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(1-2), 48-61. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.733256>
- Strobel, J., & Van Barneveld, A. (2009). When is PBL more effective? A meta-synthesis of meta-analyses comparing PBL to conventional classrooms. *Interdisciplinary Journal of Problem-based Learning*, 3(1), 44-58 <https://doi.org/10.7771/1541-5015.1046>
- Tahar, S., Niemeyer, C., & Boutellier, R. (2011). Transferral of Business Management Concepts to Universities as Ambidextrous Organisations. *Tertiary Education and Management*, 17(4), 289-308, <http://dx.doi.org/10.1080/13583883.2011.589536>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A Framework for Guiding and Evaluating Literature Reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 112-137.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00343.x>
- Turner, N., Kutsch, E., Leybourne, S.A., (2016). Rethinking project reliability using the ambidexterity and mindfulness perspectives, *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 845-864 <http://dx.doi.org/10.1108/IJMPB-08-2015-0074>
- Vaz, P. V. C., & Espejo, M. M. D. S. B. (2017). Trust and management control system: a study on meta-synthetic interactions. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23(1), 156-178.
- Vorbach, S., Mueller, C., & Egger, K. (2016) Technology strategies and ambidextrous organizations. *International Association for Management of Technology – IAMOT Conference Proceedings*, Orlando, Florida, USA.
- Walsh, D., & Downe, S. (2005). Meta-synthesis method for qualitative research: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 50(2), 204-211. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03380.x>
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58-76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Yang, M., & Gabrielson, P. (2017). Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*, 64, 147-160. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.007>
- Yang, T. T., & Li, C. R. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development: the moderating effects of environmental dynamism and competitiveness. *Management Decision*, 49(9), 1444-1470. <https://doi.org/10.1108/00251741111173934>
- Zhou, Y., Lu, L., & Chang, X. (2016). Averting risk or embracing opportunity? Exploring the impact of ambidextrous capabilities on innovation of Chinese firms in internationalization. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(4), 569-589. <https://doi.org/10.1108/CCSM-07-2014-0085>
- Zinn, J.O. (2017). The meaning of risk-taking – key concepts and dimensions, *Journal of Risk Research*, <http://dx.doi.org/10.1080/13669877.2017.1351465>
- Zwikael, O., Pathak, R. D., Singh, G., & Ahmed, S. (2014). The moderating effect of risk on the relationship between planning and success. *International Journal of Project Management*, 32(3), 435-441. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.002>

## APÊNDICE A

### Artigos iniciais extraídos da pesquisa de literatura

No.	Autor/Ano	Periódico	Falso / Positivo	Artigos avaliados e categorizados de acordo com seus títulos / Resumos/ Palavras-Chave		Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo (Estudo de Caso)	Estudos de Caso Incluído / Excluído na Meta-Síntese
				Artigo Conceitual	Artigo de Revisão			
1	Malik, Pereira, Tarba, 2017	<i>International Journal of Human Resource Management</i> , pp. 1-29				X		Incluído na meta-síntese
2	Vernić, 2017	<i>Optimal Management Strategies in Small and Medium Enterprises</i> ,		X				-
3	Gurd, Helliar, 2017	<i>British Accounting Review</i> , 49(1), pp. 91- 102				X		Incluído na meta-síntese
4	Baškarada, Watson, Cromarty, 2017	<i>International Journal of Organizational Analysis</i> , 25(3), pp. 506-515				X		Incluído na meta-síntese
5	Huang, Cantwell, 2017	<i>Multinational Business Review</i> , 25(1), pp. 28-51				X		-
6	Yang, Gabrielsson, 2017	<i>Industrial Marketing Management</i> 64, pp. 147-160				X		Incluído na meta-síntese
7	Chagas, Leite e de Jesus, 2017	RAE Revista de Administração de Empresas, 57(3), pp. 245-257				X		Excluído (não possui foco em ambidestria e risco)

Artigos identificados na estratégia de busca de literatura básica		Artigos avaliados e categorizados de acordo com seus títulos / Resumos / Palavras-Chave				Artigos avaliados e categorizados de acordo com sua versão completa do texto		
No.	Autor/Ano	Periódico	Falso / Positivo	Artigo Conceitual	Artigo de Revisão	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo (Estudo de Caso)	Estudos de Caso Incluído / Excluído na Meta-Síntese
8	Brink, 2017	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i> 10(2), pp. 315-329					X	Excluído (não possui foco em ambidestria e risco)
9	Madanoglu, Alon e Shoham, 2017	<i>International Marketing Review</i> 34(1), pp. 29-45				X		-
10	Junmin, Yang, 2017	Korean Academy Of International Business Management				X		-
11	Yi Liu, 2017	Academy of Management Proceedings				X		-
12	Makarevich, 2017	<i>Organizational Dynamics</i> , 46(3), pp. 148-156.					X	Excluído (casos ilustrativos)
13	Luo, Zheng, Ji, Liang, 2016	<i>International Journal of Human Resource Management</i> , pp. 1-22		X				-
14	Zhou, Lu, Chang, 2016	<i>Cross Cultural and Strategic Management</i> , 23(4), pp. 569-589				X		-

Artigos identificados na estratégia de busca de literatura básica		Artigos avaliados e categorizados de acordo com seus títulos / Resumos / Palavras-Chave			Artigos avaliados e categorizados de acordo com sua versão completa do texto			
No.	Autor/Ano	Periódico	Falso / Positivo	Artigo Conceitual	Artigo de Revisão	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo (Estudo de Caso)	Estudos de Caso Incluído / Excluído na Meta-Síntese
15	Josephson, Johnson, Mariadoss, 2016	<i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> 44 (4), pp. 539-554				X		-
16	Turner, Kutsch, Leybourne, 2016	<i>International Journal of Managing Projects in Business</i> 9(4), pp. 845-864					X	Incluído na meta-síntese
17	Trapp, Warschat, 2016	<i>ZWF Zeitschrift fuer Wirtschaftlichen Fabrikbetrieb</i> , 111(12), pp. 824-829		X				-
18	Lee, Rha, 2016	<i>Management Decision</i> , 54(1), pp. 2-23				X		-
19	Reilly, Scott, 2016	<i>Research in Global Strategic Management</i> , 17, pp. 141-164					X	Excluído (sem acesso)
20	Luo, Zheng, 2016	<i>Cross Cultural and Strategic Management</i> 23(2), pp. 386-392		X				-
21	Vorbach, Mueller, Egger, 2016	IAMOT 2016 - 25th International Association for Management of Technology Conference, Proceedings: Technology - Future Thinking					X	Excluído (não possui foco em ambidestria e risco)

Artigos identificados na estratégia de busca de literatura básica		Artigos avaliados e categorizados de acordo com seus títulos / Resumos / Palavras-Chave			Artigos avaliados e categorizados de acordo com sua versão completa do texto				
No.	Autor/Ano	Periódico	Falso / Positivo	Artigo Conceitual	Artigo de Revisão	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo (Estudo de Caso)	Estudos de Caso Incluído / Excluído na Meta-Síntese	Excluído (sem acesso)
22	Londoño, Vélez, Rojas, 2015	<i>Espacios</i> , 36(7), pp. 16					X		
23	Li, Lin, Tien, 2015	<i>Leadership and Organization Development Journal</i> , 36(8), pp. 927-954				X		-	
24	Mom, Fourné, Jansen, 2015	<i>Human Resource Management</i> 54, pp. 133-153				X		-	
25	Alexander, Knippenberg, 2014	<i>Academy of Management Review</i> , 39(4), pp. 423-438			X			-	
26	Kodama, Shibata, 2014	<i>Technology Analysis and Strategic Management</i> 26(3), pp. 279-306					X	Incluído na meta-síntese	
27	Huang, Yen, Liu, 2014	<i>Supply Chain Management</i> 19(1), pp. 64-78				X		-	
28	Rodriguez, Hechanova, 2014	<i>Journal of Technology Management and Innovation</i> 9(3), pp. 21-33				X		-	
29	Yu, Chen, Nguyen e Zhang, 2014	<i>Information Technology and Management</i> 15(2), pp. 81-98				X		-	

Artigos identificados na estratégia de busca de literatura básica		Artigos avaliados e categorizados de acordo com seus títulos / Resumos / Palavras-Chave			Artigos avaliados e categorizados de acordo com sua versão completa do texto			
No.	Autor/Ano	Periódico	Falso / Positivo	Artigo Conceitual	Artigo de Revisão	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo (Estudo de Caso)	Estudos de Caso Incluído / Excluído na Meta-Síntese
30	Birkinshaw e Gupta, 2013	<i>Academy of Management Perspectives</i> , 27(4), pp. 287-298		X				-
31	Streiber e Alänge, 2013	<i>Total Quality Management and Business Excellence</i> , 24(1-2), pp. 48-61					X	Excluído (não atende aos critérios de qualidade)
32	Blome, Schoenherr e Kaesser, 2013	<i>Journal of Supply Chain Management</i> 49(4), pp. 59-80				X		-
33	Vanhaverbeke, Gilsing e Duysters, 2012	<i>Journal of Product Innovation Management</i> , 29(5), pp. 784-802				X		-
34	Lowik, Van Rossum, Kraaijenbrink e Groen, 2012	<i>Journal of Small Business Management</i> , 50(2), pp. 239-256					X	Excluído (não possui foco em ambidestria e risco)
35	Chandrasekaran, Linderman e Schroeder, 2012	<i>Journal of Operations Management</i> , 30(1-2), pp. 134-151				X		-
36	Xi, Zhang e Ge, 2012	<i>Chinese Management Studies</i> 6(3), pp. 395-412					X	-

Artigos identificados na estratégia de busca de literatura básica		Artigos avaliados e categorizados de acordo com seus títulos / Resumos / Palavras-Chave				Artigos avaliados e categorizados de acordo com sua versão completa do texto		
No.	Autor/Ano	Periódico	Falso / Positivo	Artigo Conceitual	Artigo de Revisão	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo (Estudo de Caso)	Estudos de Caso Incluído / Excluído na Meta-Síntese
37	Liu, Wang e Sheng, 2012	<i>Construction Economics</i> 30(5), pp. 399-409				X	X	Excluído (fora do escopo)
38	Patel, Terjesen e Li, 2012	<i>Journal of Operations Management</i> 30(3), pp. 201-220			X			-
39	Tahar, Niemeyer e Boutellier, 2011	<i>Tertiary Education and Management</i> , 17 (4), pp. 289-308					X	Incluído na meta-síntese
40	Liu, Luo e Huang, 2011	<i>Asian Business and Management</i> , 10(4), pp. 529-553				X		-
41	Geraldi, Kutsch e Turner, 2011	<i>International Journal of Project Management</i> 29(5), pp. 557-567					X	Excluído (não possui foco em ambidestria e risco)
42	Cao, Zhang, 2011	<i>Chinese Management Studies</i> 5(2), pp. 146-163					X	Excluído (não possui foco em ambidestria e risco)
43	Kollmann e Stöckmann, 2010	<i>International Journal of Technology Management</i> , 52(1-2), pp. 153-174				X		-

Artigos identificados na estratégia de busca de literatura básica		Artigos avaliados e categorizados de acordo com seus títulos / Resumos / Palavras-Chave			Artigos avaliados e categorizados de acordo com sua versão completa do texto			
No.	Autor/Ano	Periódico	Falso / Positivo	Artigo Conceitual	Artigo de Revisão	Estudo Quantitativo	Estudo Qualitativo (Estudo de Caso)	Estudos de Caso Incluído / Excluído na Meta-Síntese
44	Hoang, Rothaermel, 2010	<i>Strategic Management Journal</i> , 31(7), pp. 734-758				X		-
45	Schmitt, Probst e Tushman, 2010	<i>Management</i> , 13(3), pp. 128-150					X	Excluído (Casos ilustrativos)
46	Haas, 2010	<i>Academy of Management Journal</i> , 53(5), pp. 989-1008				X		-
47	Brion, Mothe e Sabatier, 2010	<i>International Journal of Innovation Management</i> , 14(2), pp. 151-178				X		-
48	Sethi e Sethi, 2009	<i>Journal of Product Innovation Management</i> , 26(2), pp. 206-221				X		-
49	Judge e Blocker, 2008	<i>European Journal of Marketing</i> 42(9-10), pp. 915-926		X				-
50	Brumberger, 2007	<i>Journal of Business and Technical Communication</i> , 21(4), pp. 376-401		X				-
51	Voelpel, Leibold e Tekie, 2006	<i>Journal of Change Management</i> , Vol 6(3), Sep, 2006, pp. 257-276.				X		-