FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Mestrado Profissional em Administração

Henrique Ferreira Machado Michel

OS IMPACTOS DO USO INTERATIVO DOS SISTEMAS GERENCIAIS DE CONTROLE NO PROCESSO ESTRATÉGICO:

uma pesquisa-ação

Nova Lima

2020

Henrique Ferreira Machado Michel

OS IMPACTOS DO USO INTERATIVO DOS SISTEMAS GERENCIAIS DE CONTROLE NO PROCESSO ESTRATÉGICO:

uma pesquisa-ação

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia

Orientadora: Profa. Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes

Nova Lima

2020

Henrique Ferreira Machado Michel

OS IMPACTOS DO USO INTERATIVO DOS SISTEMAS GERENCIAIS DE CONTROLE NO PROCESSO ESTRATÉGICO:

uma pesquisa-ação

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Contemporânea das Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia

Orientadora: Profa. Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes

Banca examinadora:

_____

Profa. Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes (Orientadora)

_____

Prof. Dr. Samir Lótfi

_____

Prof. Dr. Tarcisio Afonso

Nova Lima, 23 de setembro de 2020

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 23 de setembro de 2020 às 16h00, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada **OS IMPACTOS DO USO INTERATIVO DOS SISTEMAS GERENCIAIS DE CONTROLE NO PROCESSO ESTRATÉGICO: uma pesquisa-ação** de autoria do mestrando **Henrique Ferreira Machado Michel**, discente do **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu – Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea da Organizações.**

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

(x) APROVADO[1]

( ) APROVADO COM RESTRIÇÕES[2]

( ) REPROVADO

Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes – Orientadora

Dr. Tarcisio Afonso

Dr. Samir Lótfi Vaz

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

M623i

Michel, Henrique Ferreira Machado
Os impactos do uso interativo dos sistemas gerenciais de controle no processo estratégico: uma pesquisa-ação. / Henrique Ferreira Machado Michel. - Nova Lima, 2020. - Nova Lima, 2020.
[Documento Eletrônico]

Orientador: Profa. Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Estratégia. 2. Planejamento estratégico. 3. Balanced scorecard. I. Bernardes, Maria Elisa Brandão. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 005.21

Bibliotecário: Leonardo Bruno Almeida D´Assumpção– CRB 6/2046

A minha esposa e filhas,
bases de minha motivação.

“A simplicidade é o último grau de sofisticação.”

Leonardo Da Vinci

AGRADECIMENTOS

A Deus, por manter-se presente em minha vida iluminando minhas escolhas e provendo a tranquilidade necessária para a busca de meus objetivos.

À coordenação do Mestrado Profissional em Administração e à Fundação Dom Cabral, que não mediram esforços na entrega eficaz de um programa com temas contemporâneos e em sintonia com o mercado.

Aos colegas de Turma 3, que por meio das discussões em sala e das resenhas elevaram o nível dos debates, e com companheirismo fizeram esta jornada mais leve, divertida e proveitosa.

Aos professores, que cuidadosamente prepararam o campo sobre o qual nossa turma deitou as sementes de cada ensaio, pesquisa e dissertação.

À Profa. Dra. Maria Elisa Brandão Bernardes, que com grande leveza orientou cada passo desta dissertação, contribuindo decisivamente para que desta experiência eu leve muito mais do que as conclusões aqui apresentadas.

À equipe da empresa partícipe desta pesquisa, pela sua disposição em dela tomar parte e colaboração nas reflexões que ensejaram suas conclusões.

RESUMO

A busca pelo entendimento de como se formam as estratégias e como estas devem ser gerenciadas vem ocupando espaço no meio acadêmico por décadas. Parte das pesquisas nesta área abordam os sistemas gerenciais de controle, ou SGC, sistemas voltados para direcionar o comportamento das pessoas nas organizações, incluindo controles formais, informais, pessoais e sociais que, quando associados à práxis pessoal, regular e frequente, são classificados como de uso interativo. Partindo do paradigma sociológico e da visão da estratégia como um processo prático, esta pesquisa avaliou se o uso interativo dos SGC, organizados como um pacote de sistemas, levaria a uma gestão estratégica também pessoal, regular e frequente e quais seriam os efeitos dessa eventual interatividade da gestão sobre o processo estratégico. Adotando a metodologia de pesquisa-ação realizada em uma empresa de médio porte, implantou-se uma metodologia de gestão estratégica baseada no uso sinérgico das ferramentas *Balanced Score Card* (BSC) e *Objecitves and Key Results* (OKR). O modelo de gestão proposto foi acompanhado ao longo de três ciclos de ação e reflexão, perfazendo 8 meses. Os resultados permitiram concluir que, embora o uso interativo de um sistema de gestão estratégico se mostre possível e seus efeitos sobre o processo estratégico sejam na sua maioria benéficos, em função da intensificação da cadência, conflitos internos podem emergir, pois se revelam ambiguidades que poderiam estar acomodadas. Conclui-se, finalmente, que as organizações devem assegurar que se encontram preparadas para discutir suas divergências a fim de aproveitar os aspectos benéficos dos modelos de gestão que levem à práxis pessoal, regular e frequente das práticas estratégicas.

Palavras-chave: Sistemas gerencias de controle de uso interativo. Processo estratégico. Estratégia como prática. OKR. BSC.

ABSTRACT

The search the understanding of how strategies are formed and managed has occupied a relevant space in the academic environment for decades. A portion of the research in this area addresses management control systems, or MCS, complete systems of rules, practices, values and other management activities put in place to direct the behavior of people in organizations encompassing formal and informal controls such as routines, polices, individual and social controls. When associated with personal, regular and frequent praxis, MCS are classified as being of interactive use. In line with the sociological paradigm and the vision of strategy as a practical process, this research evaluated whether the interactive use of MCS, organized as a package of systems, would lead to a personal, regular and frequent strategizing and what would be the effects of this eventual interactive strategic making process. Adopting an action research methodology, carried out in a medium-sized Brazilian company, a strategic management methodology based on the synergistic use of the Balanced Score Card (BSC) and Objectives and Key Results (OKR) tools was implemented. The proposed management model was accompanied over three cycles of action and reflection, totaling 8 months of field research. The results allowed for the conclusion that, although the interactive use of strategizing proves possible and its effects on the strategic process are mostly beneficial, due to the intensification of the strategizing momentum, internal conflicts can emerge, as ambiguities are dissipated. Finally, the research concludes that organizations must ensure that they are prepared to discuss their differences in order to take advantage of the positive aspects of strategy management models that lead to personal, regular and frequent praxis of strategizing practices.

Keywords: Interactive use of management controls systems. Strategizing. Strategy process. SAP. OKR. BSC.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – SGC como um Pacote 25

Figura 2 – Sistema de Gestão XPP 30

Figura 3 – As Etapas do Processo Estratégico da Empresa 37

Figura 4 – *Trade-offs* entre proximidade e independência 38

Figura 5 – Estrutura de Governança após a parceria estratégica 46

Figura 6 – Modelo de Gestão Estratégica Interativa 49

Figura 7 – Selecionando objetivos no Mapa Estratégico 50

Figura 8 – Modelo de Desdobramento da Estratégia 50

Figura 9 – *Dashboard* Semanal de OKR - Q3.19 53

Figura 10 – Painel de Acompanhamento do Preenchimento dos OKR 54

Figura 11 – Detalhamento do preenchimento de um OKR 56

Figura 12 – Transcrição de WhatsApp - Grupo Liga da Justiça 57

Figura 13 – *E-mail* do GG à administradora em setembro de 19 61

Figura 14 – *Dashboard* Semanal de OKR - Q4.19 63

Figura 15 – Mensagem de WhatsApp entre GG e Pesquisador 67

Figura 16 – Transcrição de WhatsApp Grupo Liga da Justiça 67

Figura 17 – Transcrição de WhatsApp – Grupo Liga da Justiça 73

Figura 18 – As Fases do Processo Estratégico 81

Figura 19 – A interatividade dos SCG e a Gestão da Estratégia 88

Figura 20 – A interatividade dos SCG e seus efeitos sobre a Gestão da Estratégia 94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do Custo da Organização..... 60

Gráfico 2 – Receita do Trimestre..... 66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Códigos utilizados para Análise de Conteúdo 41

Quadro 2 – Diferentes abordagens para os SGC 77

Quadro 3 – Ambiguidade Estratégica 78

Quadro 4 – Desalinhamento entre *Feedbacks* e Estratégia 80

Quadro 5 – Classificação das etapas do XPP quanto ao uso Interativo 86

Quadro 6 – Efeitos da Interatividade no Processo Estratégico 91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Registro de Coleta de Dados 43

Tabela 2 – Número de OKR por setor para o Q3.19 52

Tabela 3 – Interações no Sistema Informatizado 58

Tabela 4 – Número de OKR por setor para o segundo ciclo 62

Tabela 5 – Interações no Sistema Informatizado (Q4.19) 65

Tabela 6 – Número de OKR por setor para o terceiro ciclo 69

Tabela 7 – Resumo dos Ciclos Estratégicos 74

LISTA DE ABREVIATURAS

AIG	Análise de Informações Gerenciais
BSC	*Balanced Scorecard*
CAPEX	Orçamento para Investimentos
OKR	*Objectives and Key Results*
POA	Processo Orçamentário Anual
SAP	Estratégia como Prática
SCC	Sistemas de Controle Contábil
SGC	Sistema Gerencial de Controle
STRATEX	Orçamento Estratégico
XPP	*Execution Premium Process*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 Pergunta da Pesquisa 18
1.2 Objetivos 18
1.2.1 Objetivo geral 18
1.2.2 Objetivos específicos 19
1.3 Estrutura da dissertação 19

2 REFERENCIAL TEÓRICO 21
2.1 Estrategizar – a estratégia como um processo prático 22
2.2 Sistemas de Controle Gerencial – SGC 23
2.2.1 Modelo de Malmi e Brown (2008) 24
2.2.2 Interatividades dos Sistemas Gerenciais de Controle 27
2.2.3 O Balanced Scorecard e o Execution Premium Process 29
2.2.4 OKR – Objectives and Key Results 30
2.3 Um modelo de gestão estratégica interativo 31
2.4 Resumo geral dos constructos que foram utilizados na pesquisa 32

3 METODOLOGIA 34
3.1 Pesquisa-Ação Participativa 35
3.2 Providências adotadas para mitigação de riscos 37
3.4 Coleta de Dados 39

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS 45
4.1 Da estratégia informal ao BSC 45
4.2 Fase Interativa 49
4.2.1 O Processo Estratégico 49
4.2.2 Os ciclos estratégicos e os ciclos da pesquisa-ação 51
4.2.2.1 Q3.19: Primeiro Ciclo Estratégico 51
4.2.2.2 Q4.19: Segundo Ciclo Estratégico 62
4.2.2.3 Q1.20: Terceiro Ciclo Estratégico 68
4.2.2.4 Resumo dos ciclos 73
4.3 Reflexões sobre o Processo Estratégico 76

5 A INTERATIVIDADE DOS SCG E A GESTÃO ESTRATÉGICA 83
5.1 Uso Interativo dos SGC 83
5.2 O efeito da interatividade no processo estratégico 88
5.3 Ambiguidade na relação entre SCG e Estratégia 94
5.4 Desalinhamento entre SGC e Estratégia 95
5.5 O uso Interativo e a Ambiguidade 96

6 CONCLUSÕES 99
6.1 A interatividade dos SGC 99
6.2 Os efeitos da Gestão Estratégica Interativa 100
6.3 A Gestão Interativa e a Ambiguidade Estratégica 101
6.4 Considerações Finais 103

REFERÊNCIAS 105

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre como se desenvolvem as estratégias nas organizações são necessariamente moldadas pela definição do termo *estratégia* (Mintzberg & Waters, 1985), podendo o campo de estudos ser organizado de acordo com as duas grandes influências no tocante à disciplina de base: a economia e a sociologia (Bernardes, Dias, & Drummond, 2008). Cada uma dessas disciplinas de base está associada a um paradigma diferente, com variadas perspectivas, e origina escolas ou linhas de pensamento estratégico singulares e, muitas vezes, conflitantes entre si (Bernardes, 2005).

Partindo-se do paradigma econômico, a estratégia é algo deliberado e definido em termos do que os líderes de uma organização planejam fazer no futuro, e a formulação da estratégia se dá de maneira episódica (Chapman, 2005) formal, analítica e deliberada (Kaplan & Norton, 2000, 2007). Segundo essa linha, buscam-se estabelecer metas e planos de ação de longo prazo para uma empresa formulando-se uma estratégia para, em seguida, implementá-la (Kaplan & Norton, 2000, 2007; Porter, 1996). Essa perspectiva caracteriza a organização de forma unitária e regida por contratos (Bernardes, 2005) e entende que o sucesso das empresas depende de uma boa avaliação das suas forças e fraquezas contrapostas às oportunidades e ameaças do mercado (Andrews, 1997). A implementação é aqui vista como regida pela disciplina do monitoramento (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2007), em que Sistemas Gerenciais de Controle (SGS) exercem um papel primordial (Simons, 1991).

Já o paradigma sociológico considera estratégia como um processo social, incremental, emergente e simultâneo à ação (Langley, 1999; Lindblom, 1959; Mintzberg, 1978; Whittington, 2007), fazendo com que a concepção de implementação se desloque de um conceito centrado na necessidade do controle e na busca por objetivos previamente determinados para uma concepção mais voltada às aprendizagens e atuações individuais, ao processo complexo e à possibilidade do inesperado como resultado (Bernardes *et al*., 2008). Os adeptos da visão sociológica pretendem entender a estratégia como um verbo – estrategizar – e não um substantivo, colocando o estudo do *processo* no foco dos estudos sobre o tema (Whittington, 2003).

Uma das escolas alinhadas ao paradigma sociológico, a estratégia como prática (SAP) entende a estratégia como algo que as pessoas fazem, isto é, uma atividade nas organizações, ao invés de uma propriedade das organizações (Johnson, Langley, Melin, & Whittington, 2007). A partir da perspectiva de *estratégia como prática*, esta é considerada uma atividade situada, socialmente realizada, e o *estrategizar* compreende as ações, interações e negociações de

múltiplos atores e suas práticas para realizar essa atividade (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007). O foco das pesquisas nessa escola está no que as pessoas envolvidas nas atividades de estratégia fazem e como elas influenciam os resultados organizacionais (Johnson *et al*., 2007). A ideia aqui é que os resultados estratégicos estão ligados à ação organizacional do dia a dia, sugerindo aos pesquisadores um papel diferente para os sistemas gerenciais de controle daquele tradicionalmente predominante de implementação da estratégia (Chapman, 2005). São justamente os SGC e sua relação com o processo estratégico, sob a ótica da escola da estratégia como prática, o foco da pesquisa empreendida nesta dissertação.

SGC são sistemas completos de regras, práticas, valores e outras atividades de gerenciamento postos em prática para direcionar o comportamento das pessoas nas organizações (Malmi & Brown, 2008) e incluem uma gama ampla de informações e mecanismos de apoio à decisão, como controles formais, informais, pessoais e sociais (Langfield-Smith, 2006). Eles vêm sendo estudados quanto a suas classificações, características e seu papel no processo estratégico (Robert H Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Ferreira & Otley, 2009; Flamholtz, Das, & Tsui, 1985; Jacomossi & Da Silva, 2016; Langfield-Smith, 1997; N. B. Macintosh & Daft, 1987; Marginson, 2002; Mirabeau & Maguire, 2014; D. Otley, 1994; D. T. Otley & Berry, 1980; Simons, 2014; B. Tucker, Thorne, & Gurd, 2009).

Por um lado, a visão usual sobre o tema, ligada ao paradigma econômico, traça uma relação subordinada entre estratégia e SGC, que reflete uma subordinação, também usual, da implementação da estratégia à sua formulação (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007). Nessa linha, SGC e estratégia são considerados sistemas fechados (Chua, 2007), e o foco é direcionado ao equilíbrio entre esses sistemas (Robert H. Chenhall, 2003; Robert H Chenhall, 2006; Frigotto, Coller, & Collini, 2013; Skærbæk & Tryggestad, 2010). Os SGC são vistos como ferramentas para implementar a estratégia, com a qual devem se encaixar (Coller, Frigotto, & Costa, 2018), e são tratados como sistemas estáticos, que fornecem informações para apoiar a formulação de estratégias e assistir a sua implementação (Naranjo-Gil, 2016).

Por outro lado, a visão da estratégia como prática entende os sistemas gerenciais de controle como partes integrantes do processo estratégico (Spee & Tapinos, 2012), e a relação SGC e estratégia como mais dinâmica e complexa do que o simples alinhamento (Christopher D. Ittner, Larcker, & Randall, 2003). A SAP investiga os fenômenos em diversos níveis de análise, permitindo uma visão rica da dinâmica complexa e multifacetada, que é a interação entre SGC e estratégia ao longo do tempo (Langfield-Smith, 2006). Por essa perspectiva, estratégia e SGC evoluem por meio de uma dinâmica entrelaçada, isto é, eles influenciam um ao outro (Frigotto *et al*., 2013), e a ideia de um equilíbrio estático entre ambos fica descartada

(Grabner & Moers, 2013). Conforme defendem Coller *et al*. (2018), faz mais sentido um ajuste dinâmico resultante da interação entre as duas partes. Frigotto *et al.* (2013) defendem, inclusive, que o foco da relação entre SGC e estratégia deve estar para além do ajuste recíproco: na habilidade de ambos em apoiar a exploração de novas direções de evolução da organização.

Trabalhos como os de Simons (1991), Robert H. Chenhall (2005), Davila (2005), Langfield-Smith (2005), Malmi e Brown (2008), B. P. Tucker e Parker (2015), e Naranjo-Gil (2016) trazem, sob diferentes aspectos, a relevância do uso interativo dos SGC para a gestão estratégica das organizações, contribuindo para o entendimento de que o seu uso interativo traz flexibilidade organizacional e fomenta desenvolvimento estratégico (Naranjo-Gil, 2016).

Simons (1991) classifica os SGC como interativos quando estes têm uso pessoal, regular e frequente da alta gerência. Segundo Robert H. Chenhall (2005), esse uso interativo auxilia no desenvolvimento da capacidade de resposta em toda a organização às incertezas estratégicas como uma parte importante do processo de incentivar e identificar novas ideias que possam apresentar formas de abordar tais incertezas.

Pouco avanço, entretanto, foi feito na observação prática de como tornar a gestão estratégica em si mais interativa através do uso desses SGC e o efeito dessa interatividade no processo estratégico

Pretendeu-se nesta pesquisa, partindo-se da abordagem da *estratégia como prática*, e através de uma metodologia de pesquisa-ação, identificar os efeitos de uma gestão estratégica interativa, construída a partir da utilização interativa de sistemas gerenciais de controle, no processo estratégico.

Elegeram-se para implantação, no âmbito da pesquisa-ação, sistemas gerenciais de controle que operem em ciclos trimestrais (Connolly & Ashworth, 1994; Daniel & Mariam, 2011; Doerr, 2018b; Grove, 1985; Hansen, 2011; Kaplan, 1994; Kaplan & Anderson, 2007; Niven & Lamonte, 2016) e observaram-se os seus efeitos sobre o processo estratégico como um todo, avaliando especificamente, mas não somente, se o uso pessoal, regular e frequente desses SGC tornaram o estrategizar mais interativo e suas consequências.

Esta pesquisa visa contribuir:

- Para a academia, através de uma pesquisa-ação participativa, elucidando os efeitos da interatividade da gestão estratégica sobre o processo estratégico, avaliando as relações e inter-relações dos sistemas gerencias de controle organizados em um pacote.
- Para a empresa participante da pesquisa-ação, através do desenvolvimento de soluções pragmáticas que melhorem a gestão da estratégia.

- Para a sociedade, a partir da implementação e acompanhamento dos efeitos de um modelo de gestão estratégica interativo que possa servir de referência para organizações com as mesmas necessidades, problemas ou inquietudes.
- Para a formação intelectual e prática do pesquisador, cuja experiência como professor da área de negócios e consultor de gestão e planejamento permitem uma visão pragmática do processo estratégico, com suas nuances e obstáculos. O interesse por desenvolver esta pesquisa visa desenvolver alternativas aos modelos e ferramentas de gestão estratégica atualmente utilizados pelas organizações, na sua maioria conceituados há mais de três décadas.

1.1 Pergunta da Pesquisa

As pesquisas sobre a relação entre os sistemas gerenciais de controle e estratégia têm focado prioritariamente na relação entre os dois (Naranjo-Gil, 2016) e ou no uso interativo dos sistemas gerenciais de controle (Robert H. Chenhall, 2005; Davila, 2005; Langfield-Smith, 2005; Simons, 1991), desconsiderando como objeto de análise a interatividade da própria gestão estratégica. (Roque, Alves, & Raposo, 2018; B. Tucker et al., 2009).

Esta pesquisa analisou, a partir da visão da estratégia como prática, segundo a qual os sistemas gerenciais de controle modificam a estratégia, ao mesmo tempo que são por ela modificados (Spee & Tapinos, 2012), *como são os impactos do uso interativo de um sistema de gestão estratégica, concebido a partir de sistemas gerenciais de controle interativos no processo estratégico.* (Jarzabkowski *et al.*, 2007; Malmi & Brown, 2008; Pettigrew, 1990; Simons, 1991)

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a utilização interativa de um modelo de gestão estratégica (Malmi & Brown, 2008; Simons, 1991), concebido a partir de sistemas gerenciais de controle interativos, impacta o processo estratégico (Jarzabkowski *et al.*, 2007; Pettigrew, 1990).

1.2.2 Objetivos específicos

1. Elencar os SGC a serem usados sinergicamente num modelo interativo de gestão da estratégia.
2. Acompanhar, através da metodologia da pesquisa-ação, o processo de gestão da estratégia.
3. Avaliar a interatividade do modelo de gestão estratégica concebido a partir de sistemas gerenciais de controle de uso interativo.
4. Analisar os impactos do modelo de gestão estratégica interativo no processo estratégico.

1.3 Estrutura da dissertação

Essa dissertação está organizada da seguinte maneira:

O segundo capítulo tem por objetivo apresentar o referencial teórico que situa e embasa a pesquisa aqui proposta. Tratou-se, primeiramente, da visão estratégica que norteia o trabalho, contextualizando-a de acordo com a escola da estratégia como prática, alinhada ao paradigma sociológico. Em seguida, conceituaram-se os sistemas gerenciais de controle, adotando como modelo teórico a tipologia proposta por Malmi e Brown (2008) e a definição de uso interativo proposta por Simons (1991), para então discorrer sobre a relação entre esses sistemas e o processo estratégico. Finalmente, abordaram-se as definições e as características dos sistemas gerenciais de controle propostos, para, em um pacote, darem forma ao modelo de gestão estratégica interativa.

O terceiro capítulo traz a metodologia de pesquisa utilizada, suas nuances, riscos e os aspectos éticos envolvidos. Em se tratando de uma pesquisa-ação, foram abordados os aspectos relacionados à dificuldade de generalização e o necessário apreço para com o referencial teórico, tanto na fase inicial quanto na conclusão.

No quarto capítulo apresentaram-se os dados coletados oferecendo-se uma visão do contexto da empresa pesquisada, elencando-se cada fase do processo estratégico e descrevendo-se cada ciclo estratégico acompanhando sua dinâmica, resultados e reflexões.

No quinto capítulo abordaram-se os efeitos da interatividade no processo estratégico analisando-se os dados coletados e descritos no quarto capítulo à luz das perguntas de pesquisa e de novas inquietudes surgidas ao longo da pesquisa-ação.

As conclusões são apresentadas no sexto capítulo, que oferece uma visão dos efeitos do uso interativo dos SGC no processo estratégico e os desdobramentos desses efeitos sobre a organização pesquisada.

Por fim, na última seção, está elencada a bibliografia que embasa a presente dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A palavra *estratégia* carrega vários significados (Mirabeau & Maguire, 2014): segundo Porter (1996), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades; para Langfield-Smith (1997), a estratégia é uma declaração de intenção proativa, consciente, formal e racionalmente planejada; Mintzberg e Waters (1985) conceituam estratégia como sendo um padrão em um fluxo de decisões tomadas, apesar ou na ausência de intenções; Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, e Regnér (2017) argumentam que estratégia é a direção de longo prazo de uma organização, acomodando nesse conceito noções de estratégia como algo intencional – deliberado ou incremental – emergente. Ao falar em direção de longo prazo, essa última definição permite também entender o processo como incremental e disruptivo simultaneamente, mas com horizontes de tempo diferentes (Johnson *et al.*, 2017), corroborando os argumentos de Jarzabkowski (2005), que sugerem ser a estratégia um construto amplo, englobando ações inerciais, evolutivas e disruptivas.

As diferentes visões sobre estratégia são o reflexo das duas grandes linhas ou paradigmas dominantes no estudo da estratégia: a linha econômica e a sociológica. É possível se identificar autores que consideram a estratégia sob o ponto de vista econômico, porque se concentram em análises formais e na racionalização do processo decisório; e autores que adotam o ponto de vista sociológico, estudando a estratégia a partir das ações dos atores, individuais ou organizados em sociedades e estruturas (Bernardes *et al.*, 2008). A visão sociológica considera a organização, o ambiente e suas fronteiras como construções sociais, concebidas de acordo com os significados que são atribuídos a eles pelos atores envolvidos, incorporando as perspectivas que consideram a estratégia como uma atividade situada (Jarzabkowski, 2005), incremental e emergente (Bernardes, 2005), calcada na prática e no poder de influência das pessoas (Bernardes *et al.,* 2008).

Henry Mintzberg (1973, 1978) propôs a classificaçõa das estratégias como: (a) estratégia pretendida: as estratégias explicitadas; (b) estratégia realizada: a que se efetivou; (c) estratégia deliberada: a estratégia intencional que se realizou; (d) estratégia não-realizada: as estratégias intencionais que não foram realizadas; (e) estratégia emergente: aquela que a empresa realiza sem nenhuma intenção ou planejamento explícito anterior e que acabou acontecendo por causa da linha de decisões e atuações ao longo de um período.

As estratégias emergentes, definidas por Mintzberg e Waters (1985) como 'um padrão em um fluxo de ações' diferem das estratégias deliberadas, dando origem a padrões ou consistências apesar ou na ausência de intenções (Mintzberg e Waters, 1985). As estratégias

emergentes contemplam ainda a noção de aprendizado estratégico se afastando a visão de direção e controle, própria das estratégias deliberadas, abrindo espaço para a adaptação das intenções das organizações (Mintzberg e Waters, 1985).

A pesquisa aqui descrita adotou a perspectiva sociológica, e, por consequência, estudou o processo de evolução da estratégia ao longo do tempo, entendendo-o como um fenômeno social, incremental, emergente e simultâneo à ação (Langley, 1999; Lindblom, 1959; Mintzberg, 1978; Whittington, 2007), privilegiando o ponto de vista dos atores envolvidos na sua prática.

2.1 Estrategizar – a estratégia como um processo prático

A estratégia como prática (SAP) deriva da teoria social da década de 80 (Bourdieu, 1996; Grant, 1991) e está em consonância com o trabalho de Mintzberg (1990), cuja definição de estratégia como um padrão em um fluxo de ações é pertinente à prática (Jarzabkowski, 2005). Com um viés sociológico (Whittington, 2007) e ao preocupar-se com o que as pessoas fazem, literal e diretamente, a SAP está essencialmente relacionada à estratégia como atividade nas organizações, ao invés de como propriedade das organizações (Vaara & Whittington, 2012).

A SAP tem sido proposta como um meio de explicar a prática que constitui o processo estratégico, fornecendo um foco mais micro sobre as atividades e ações das quais os recursos socialmente complexos são constituídos (Johnson, Melin, & Whittington, 2003).

Os autores que se inscrevem na escola da estratégia como prática entendem o processo estratégico como um conjunto de atividades práticas – o estrategizar: quem faz, o que faz, como faz, o que usa, e quais implicações dessas atividades para a estratégia e o resultado organizacional. As pesquisas nessa linha diferem da visão de agência, pois mantêm seu foco na produção e reprodução da ação estratégica e sua perspectiva em múltiplos níveis de ação e interação (Jarzabkowski & Paul Spee, 2009).

As origens dessa escola podem ser atribuídas a estudos de estratégia observados em vários contextos organizacionais (Vaara & Whittington, 2012). Assim, a pesquisa sob o ponto de vista da estratégia como prática baseia-se, em parte, no seu entendimento como um processo (Burgelman, 1983; Mintzberg & Waters, 1985) bem como em abordagens relacionadas a tomada de decisões (Eisenhardt, 1989), planejamento (Langley, 1989), criação de significado (Gioia & Chittipeddi, 1991) e busca de entendimento do efeito dos gerentes intermediários no processo estratégico (Floyd & Lane, 2000).

Por considerar que a estratégia envolve mudança, e também continuidade, a visão prática pretende entender as interações através das quais esta se desdobra (Tsoukas & Chia, 2002), buscando lançar luz sobre a maneira como as capacidades emergem, são desenvolvidas, operadas e ou modificadas ao longo do tempo (Jarzabkowski, 2005).

De uma perspectiva de estratégia como prática, o estrategizar compreende as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas que eles utilizam para realizar essa atividade (Jarzabkowski *et al*., 2007), baseando-se no estudo de três parâmetros: **práticas** – métodos de decisão estratégica, ferramentas, normas, discursos e procedimentos que trabalham a estratégia, tudo o que orienta as atividades do dia a dia; **práxis** – atividades envolvidas no fazer estratégia e que possibilitam a sua criação, a forma como o trabalho da estratégia se realiza e se materializa na organização; e **praticante** – refere-se ao executor das práticas, à pessoa que está envolvida no fazer estratégia (Whittington, 2006).

Jarzabkowski *et al*. (2007) argumentam que uma atividade é considerada estratégica na medida em que é consequente aos resultados estratégicos, direções, sobrevivência e vantagem competitiva da empresa, mesmo quando essas consequências não são parte de uma estratégia pretendida e formalmente articulada. Os mesmos autores definem que estrategizar refere-se ao fazer da estratégia, isto é, à construção de um fluxo de atividade através das ações e interações de múltiplos atores e das práticas às quais eles recorrem.

Dentro da escola de estratégia como prática, a presente pesquisa ocupou-se do estudo da *práxis*, mais precisamente do aspecto ligado à pessoalidade, regularidade e frequência na consecução das diversas práticas envolvidas no processo estratégico.

Neste sentido, tornam-se relevantes para o estudo e desenvolvimento do estrategizar os sistemas gerenciais de controle como meios para direcionar o comportamento das pessoas (Malmi & Brown, 2008), e, portanto, suas ações e interações nas organizações. Os SGC e sua relação com o processo estratégico serão abordados na sequência.

2.2 Sistemas de Controle Gerencial – SGC

O objetivo dos SGC é influenciar as ações das pessoas dentro das organizações (Flamholtz *et al*., 1985; Langfield-Smith, 1997). Podem ser de natureza formal, como sistemas de planejamento, orçamento e contabilidade; ou informal, como estilo de gestão e liderança (Marginson, 2002). O uso dos SGC é fundamental para a agenda estratégica das organizações e pode atuar como agente tanto da mudança deliberada quanto da mudança emergente e autônoma (Simons, 1991, 1994a).

Os SGC podem ser constituídos de diversas técnicas, tais como sistemas orçamentários; sistemas de mensuração; avaliação de desempenho e incentivo; *Balanced Scorecards*, dentre outros. Tais técnicas são tradicionalmente agrupadas pela literatura em tradicionais e contemporâneas (Robert H Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Ferreira & Otley, 2009).

As técnicas tradicionais caracterizam-se por seu aspecto histórico, baseiam-se em medidas financeiras e têm por objetivo analisar a eficiência da organização, seus resultados, e controlar seus custos. Já as técnicas contemporâneas possuem uma abordagem mais holística quanto à implantação, às técnicas e práticas de controle gerencial, possibilitando o apoio mais efetivo às estratégias das organizações (Robert H Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Jacomossi & Da Silva, 2016).

Segundo Daft e Macintosh (1984), os SGC são oriundos de diferentes fontes e, embora não sejam projetados ou coordenados explicitamente pelas organizações, completam-se como um pacote de soluções, gerenciando grandezas financeiras e não financeiras. Essa abordagem está em sintonia com a definição proposta por Malmi e Brown (2008), os quais conceituam os sistemas gerenciais de controle como pacotes, envolvendo todos os dispositivos e sistemas usados para tentar garantir que os comportamentos e decisões dos indivíduos ou grupos estejam alinhados aos objetivos e estratégias das organizações.

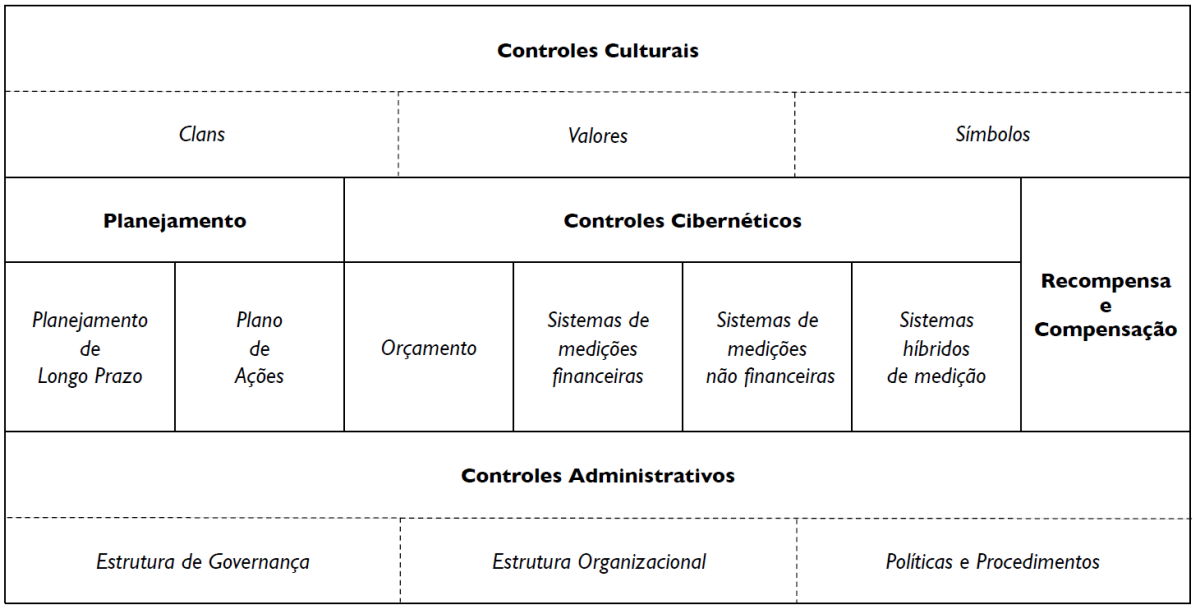
2.2.1 Modelo de Malmi e Brown (2008)

Dentre os modelos teóricos utilizados no estudo dos SGC, um dos mais difundidos é o idealizado por Simons (1994a) sendo o qual, segundo B. Tucker et al. (2009), mais da metade dos estudos sobre o tema realizados entre 1997 e 2007 basearam-se nos trabalhos do autor (Simons, 1987, 1990, 1991, 1994a, 1994b). Embora adotado em diversas organizações, o modelo proposto por Simons (1994a) deixa fora de seu escopo não só os sistemas informais (normas de grupo, socialização e cultura), mas também rotinas e procedimentos que não produzem informações de maneira direta (reuniões de acompanhamento, relatórios internos, livros de registro, dentre outros).

Como esta pesquisa está centrada na práxis estratégica sob o olhar da escola de estratégia como prática, fez-se necessária a adoção de uma definição mais ampla. Adotou-se, portanto, o modelo teórico de sistemas gerenciais de controle como um pacote apresentado por Malmi e Brown (2008, p. 290), representado na Figura 1 e detalhado a seguir. Os autores ofereceram uma definição mais ampla ao descrever os SGC como sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades de gerenciamento postas em prática de maneira sistematizada, para

direcionar o comportamento dos indivíduos nas organizações. Os autores sugerem que os SGC devem ser sempre observados e estudados como um pacote, isto é, como um conjunto interdependente de sistemas, pois, de maneira contrária, perder-se-iam importantes aspectos relacionados à interação entre os diversos sistemas gerenciais de controle, chegando-se a conclusões parciais, incompletas ou mesmo equivocadas (Robert H. Chenhall, 2003; Fisher, 1998; Malmi & Brown, 2008).

Figura 1 – SGC como um Pacote



Fonte: Malmi e Brown (2008).

A visão dos SGC como um pacote adotada por Malmi e Brown (2008) não é nova e já havia sido apresentada por pesquisadores como Daft e Macintosh (1984), segundo os quais os SGC consistem em pacotes, embora não sejam explicitamente projetados e coordenados pela organização.

Malmi e Brown (2008) desenvolveram sua tipologia conceitual analisando e sintetizando quase quatro décadas de pesquisa sobre o tema. A força da tipologia está no amplo escopo dos controles considerados nos SGC como um pacote, em vez da discussão de sistemas individuais. Existem cinco tipos de controles na tipologia: planejamento, cibernéticos, recompensa e compensação, controles administrativos e culturais (Malmi & Brown, 2008).

Os controles de planejamento podem ser operacionais ou de longo prazo e são uma forma de controle *ex-ante* (Flamholtz *et al.*, 1985). Definindo os objetivos da organização e fornecendo os padrões a serem alcançados, o planejamento esclarece o nível de esforço e comportamento esperado dos membros da organização (Malmi & Brown, 2008).

Os controles cibernéticos são responsáveis por medir a *performance* atual e compará-la com a desejada através de ciclos contínuos de *feedbacks* (Green & Welsh, 1988), isto é, possuem uma dinâmica causal circular. Quatro são os sistemas cibernéticos básicos considerados na tipologia de Malmi e Brown (2008): orçamentos; medidas financeiras; medidas não financeiras e, finalmente, híbridos, que contêm medidas financeiras e não financeiras – por exemplo, o *Balanced Scorecard.* As medidas não financeiras estão se tornando uma parte cada vez mais importante dos SGC dentro das organizações contemporâneas e podem ser usadas para superar algumas das limitações percebidas nas medidas financeiras e para identificar os impulsionadores do desempenho. Em tempos mais recentes, o *Balanced Scorecard*, que é um SGC abrangente, com medidas de desempenho financeiro e não financeiro, tornou-se bastante dominante (Gomes & Romão, 2017; Christopher D. Ittner & Larcker, 1998; Kaplan, 2012; Kaplan, Norton, & Rugelsjoen, 2010; Malina & Selto, 2001; Yancy, 2017).

Os sistemas de recompensa e compensação concentram-se em motivar e aumentar o desempenho de indivíduos e grupos dentro das organizações, alcançando congruência entre seus objetivos e atividades e os da organização (Bonner & Sprinkle, 2002). O argumento básico é que a presença manifesta de recompensas e compensações leva a um esforço maior, em comparação com a ausência de sistemas explícitos para esse fim (Bonner & Sprinkle, 2002). Os sistemas de recompensa e compensação são um elemento separado na tipologia de Malmi e Brown (2008), pois, embora sejam frequentemente vinculadas a controles cibernéticos, as organizações também oferecem recompensas e compensações por outros motivos, por exemplo, a retenção de funcionários e o incentivo ao controle cultural (Malmi & Brown, 2008).

Os sistemas de controle administrativo têm a função de direcionar o comportamento do colaborador por meio da organização de indivíduos e grupos; do monitoramento do comportamento e da responsabilidade dos funcionários; e do processo de especificar como as tarefas devem ser executadas. Malmi e Brown (2008) consideram três grupos de controles administrativos em seu modelo: *design* e estrutura da organização; governança; e os procedimentos e políticas. O *design* organizacional pode ser um importante dispositivo de controle, pois, usando um tipo estrutural específico, uma organização pode incentivar certos tipos de contato e relacionamentos. A governança inclui as linhas formais de autoridade e prestação de contas bem como os sistemas existentes para assegurar que os representantes das várias funções e unidades organizacionais se reúnam para coordenar suas atividades vertical e horizontalmente. Reuniões e atas de reuniões, por exemplo, criam agendas e prazos que direcionam o comportamento dos membros da organização. Políticas e procedimentos incluem abordagens como procedimentos e práticas operacionais padrão, regras e políticas.

Embora a cultura organizacional possa existir como um contexto para uma organização e às vezes estar além do controle dos gerentes (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2015), ela é, não obstante, um sistema de controle quando é usada para regular o comportamento. Malmi e Brown (2008) consideram três aspectos do controle cultural; controles baseados em valores (Simons, 1994b), controles baseados em símbolos (Schein, 2004) e controles de clã (Ouchi, 1979).

2.2.2 Interatividades dos Sistemas Gerenciais de Controle

Segundo Simons (1991), os SGC são interativos quando têm uso pessoal, regular e frequente da alta gerência e se caracterizam pelo frequente diálogo entre gestores e subordinados (Marginson, 2002; Otley, 1994; Simons 2014). A intenção na interação é que eles possam fomentar o aparecimento e a identificação de estratégias emergentes e auxiliar no desenvolvimento da capacidade de resposta da organização às incertezas ambientais (Robert H. Chenhall, 2005).

Simons (1991) identificou quatro condições tipicamente atendidas quando os sistemas são usados interativamente: a informação gerada pelo sistema refere-se a agendas importantes e recorrentes; os temas e processos merecem atenção frequente e regular de todos os níveis da organização; os dados são interpretados e discutidos em reuniões face a face envolvendo os diversos níveis da organização; o processo baseia-se no contínuo desafio e debate dos dados, suposições e planos de ação. O uso interativo dos SGC está muitas vezes associado à eficácia dos processos estratégicos, seja pela capacidade de manter os colaboradores engajados, seja pela condição de criar responsabilização ou seja pela necessidade dos indivíduos de ressignificar rotinas e procedimentos de maneira cadenciada (R. Macintosh, Maclean, & Seidl, 2010). Abernethy e Brownell (1999) demonstraram que o uso de SGC interativos está positivamente relacionado ao sucesso dos processos de mudança estratégica nas organizações, enquanto, segundo Jarzabkowski e Balogun (2009), quando o processo estratégico se dá de cima para baixo, tendem a surgir na organização diversas estratégias desalinhadas, desconexas, e algumas vezes antagônicas, levando à criação de lacunas estratégicas e à destruição de valor (Sinofsky & Iansiti, 2010).

O uso interativo dos SCG é relevante para a performance estratégica da organizações (Abernethy & Brownell, 1999; Jarzabkowski & Balogun, 2009), e um dos fatores que pode ajudar a entender essa relação é a sinalização clara e inequívoca das prioridades pela alta direção aos demais membros da organização inerente a esse modo de uso (Langfield-Smith, 1997). A adoção de um modelo de gestão estratégica, em si interativo, patrocinado pela alta gerência,

composto como um pacote de sistemas gerenciais de controle de uso pessoal, regular e frequente, pode, em sintonia com os achados de Simons (1991); Simons (1994a); Abernethy e Brownell (1999); Robert H. Chenhall (2005); Jarzabkowski e Balogun (2009); Langfield-Smith (1997) e R. Macintosh et al. (2010), ser relevante para o processo estratégico como um todo, uma vez que é razoável supor que os efeitos da interatividade dos diversos SGC, estando estes formulados e aplicados como um pacote, tendem a repercutir sistemicamente (Grabner & Moers, 2013; Malmi & Brown, 2008).

Embora, como abordado na sequência, o vínculo entre estratégia e SGC tenha atraído uma grande atenção por parte de pesquisadores de correntes diversas, aspectos dessa relação permanecem obscuros tanto para pesquisadores quanto para profissionais da área (B. P. Tucker & Parker, 2015). Dentre essas obscuridades está a possibilidade de que os efeitos do uso de determinados SGC possam depender não apenas da sua relação com a estratégia, mas também de sua interação com outros sistemas gerenciais de controle (Bedford, Malmi, & Sandelin, 2016).

Apesar da concepção prevalecente alinhada ao paradigma econômico, em que a estratégia é uma contingência que determina o desenho dos SGC, a literatura recente alinhada ao paradigma sociológico destaca que tanto a estratégia quanto o SGC evoluem ao longo do tempo por meio de uma dinâmica entrelaçada (Frigotto *et al*., 2013; Spee & Tapinos, 2012). Nessa concepção, a estratégia não é simplesmente um elemento do contexto, pois os agentes têm escolhas estratégicas (Robert H. Chenhall, 2003), e essas escolhas são impactadas por fatores diversos, dentre os quais o uso e a concepção dos sistemas gerenciais de controle (Frigotto *et al*., 2013).

Essa visão, adotada nesta dissertação, entende que a relação entre sistemas gerenciais de controle e estratégia é mais complexa que o mero alinhamento (Frigotto *et al*., 2013), sendo os SGC partes integrantes do processo estratégico, pois influenciam em seu desenvolvimento ao mesmo tempo que são por ele influenciados (Spee & Tapinos, 2012). Essa complexa relação pode exercer papel desestabilizador no processo estratégico quando do desalinhamento entre SGC e estratégia em função da definição ambígua dos limites ou premissas da organização (Frigotto *et al*., 2013).

Um exemplo dessa complexa dinâmica é relatado por Gibbons e Kaplan (2015), ao defenderem que é o processo de desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* e não seu uso o grande responsável pela mudança cultural nas organizações que adotam esse SGC. Ou seja, no *case* relatado pelos autores citados (uso do BSC na Mobil US Marketing and Refining), a

escolha do sistema gerencial de controle influenciou não só na formulação da estratégia pretendida mas também em outros SGC – nesse caso, na cultura da organização (Kaplan, 1996).

2.2.3 O Balanced Scorecard e o Execution Premium Process

Introduzido por Kaplan e Norton (1992), o BSC foi inicialmente proposto como um sistema de medição de *performance* baseado em indicadores financeiros e não financeiros. O modelo tornou-se um dos mais utilizados SGC (Christopher D. Ittner & Larcker, 1998; Malina & Selto, 2001) em alinhamento à tendência da utilização de sistemas híbridos de medição (Malmi & Brown, 2008). O BSC evoluiu para o *Execution Premium Process* (XPP), um sistema de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 2007), passando a colecionar críticas, sobretudo, mas não exclusivamente, pela sua reduzida interatividade, baixa flexibilidade e alto custo de implementação (Awadallah & Allam, 2015; Barnabè & Busco, 2012; Molleman, 2007).

O sistema de gestão XPP, apresentado na Figura 2, define sete estágios e aproximadamente vinte categorias diferentes de documentos, dentre os quais: declaração de visão, missão e valores, análise de cenários, mapa estratégico, definição das medidas, definição dos objetivos, portfólio de iniciativas, Capex, Stratex, Opex, plano de alinhamento, processos-chave, análise da necessidade de recursos, *forecast* de vendas, mapas ou *scorecards* cascateados por unidade de negócio, setor e colaborador, declaração de funções estratégicas, declaração de competências estratégicas, planos de desenvolvimento pessoal, planos de incentivo, dentre outros (Kaplan & Norton, 2008; "Palladium Kaplan - Norton Balanced Scorecard Certification Boot Camp," 2014).

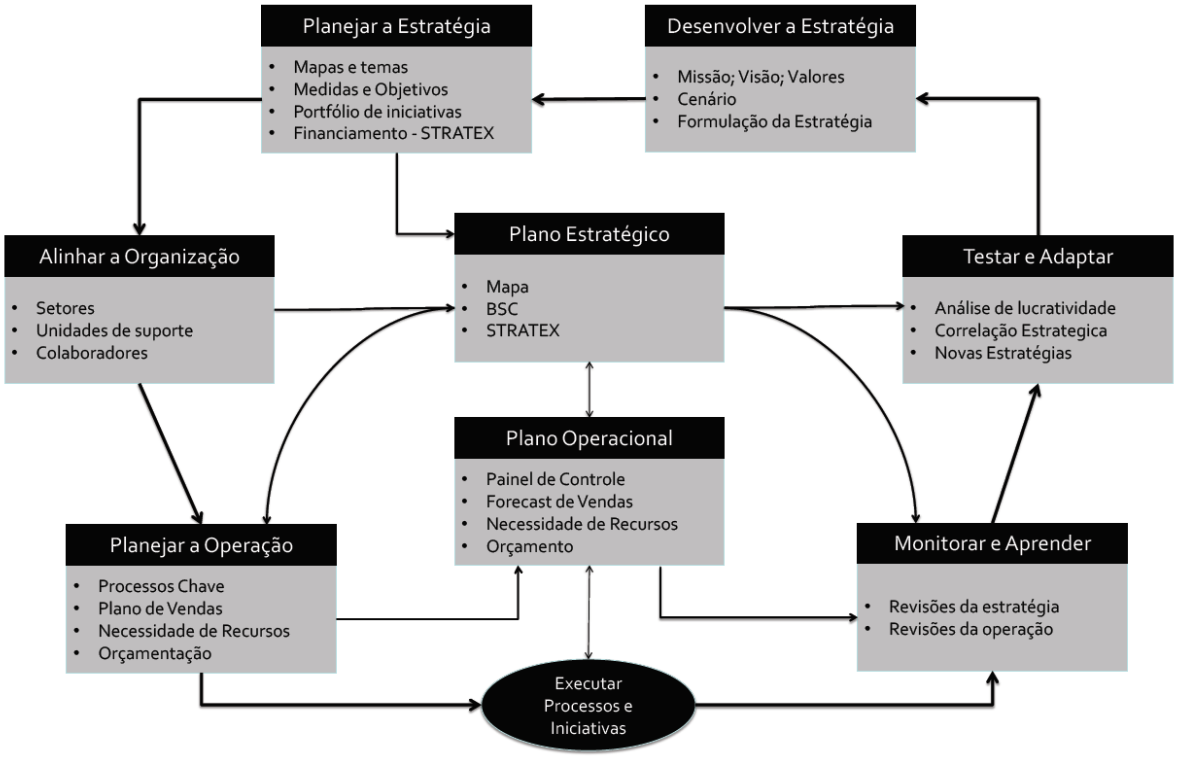
Embora ofereça um detalhado plano para a formulação e implementação da estratégia, o XPP, talvez justamente em função desse detalhamento, é considerado pelos seus críticos como dispendioso (Antonsen, 2014; Gomes & Romão, 2017), burocrático (Molleman, 2007) e estático (Gomes & Romão, 2017; Rillo, 2004).

Outras importantes limitações apresentadas ao BSC são o fato de as relações de causa e efeito serem unidirecionais (Barnabè & Busco, 2012; D. Otley, 1999) e a estratégia necessariamente *Top-Down* (Awadallah & Allam, 2015; Norreklit, 2000; Rillo, 2004).

Embora o sistema XPP leve em consideração a viabilidade das estratégias emergentes ao incluir a possibilidade de revisão estratégica nos estágios 6 (Monitorar e Aprender) e 7 (Testar e Adaptar) do modelo de gestão, o que se tem na prática são os encontros de ajuste estratégico trimestrais (etapa 6) com foco na identificação e análise dos problemas de implementação e os encontros anuais de revisão estratégica (etapa 7) com foco na avaliação das

relações de causa e efeito hipotetizadas ("Palladium Kaplan - Norton Balanced Scorecard Certification Boot Camp," 2014).

Figura 2 – Sistema de Gestão XPP



Fonte:(Kaplan & Norton, 2008)).

Nesta pesquisa sugeriu-se o uso do XPP como sistema de gestão estratégica aplicado em conjunto com um SGC de características mais voltadas ao uso interativo, que possa mitigar algumas das limitações apontadas pelos críticos do BSC, tornando-o mais flexível, econômico e interativo. Dentre os sistemas elegíveis para a aplicação conjunta com o XPP estão os OKR – *Objectives and Key Results* (Grove, 1985).

2.2.4 OKR – Objectives and Key Results

Elaborado a partir do MBO – *Management by Objectives* – de Peter Drucker, a gestão por OKR foi implementada inicialmente na Intel Corporation por Andrew Grove, um húngaro naturalizado americano que atuou como CEO da corporação durante os anos de 1987 a 1998 (Doerr, 2018a; Grove, 1985; Niven & Lamonte, 2016). OKR buscam garantir que os colaboradores trabalhem juntos, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que impulsionem a empresa, e representam um compromisso trimestral de tempo e esforço direcionado a examinar os resultados e modificar a estratégia conforme necessário

(Niven & Lamonte, 2016). O propósito do modelo é identificar os objetivos críticos da organização e, através de indicadores-chave quantitativos, disciplinar a gestão determinando o que deve ser priorizado e o que deve ser deixado de lado, evitando sempre que possível a subjetividade (Niven & Lamonte, 2016). Dentre os principais benefícios dos OKR estão foco, transparência, alinhamento organizacional, promoção de engajamento e de pensamento crítico (Doerr, 2018b).

Enquanto um objetivo (*objective*) é uma declaração concisa delineando uma meta ampla, qualitativa, projetada para impulsionar a organização em uma direção desejada, um resultado-chave (*Key Result*) é uma declaração quantitativa que mede a realização de um determinado objetivo. Em sendo o objetivo o que se pretende fazer, o resultado-chave é a medida através da qual se define a consecução ou não do que se pretendia (Grove, 1985). Quando bem formulado, um objetivo é limitado no tempo, inspira e captura a imaginação compartilhada da equipe (Niven & Lamonte, 2016). Já o valor dos resultados-chave está em forçar a objetivação declarando os principais resultados numericamente (Niven & Lamonte, 2016). Dentre os maiores benefícios reconhecidos de uma gestão por OKR está o foco (Doerr, 2018b; Niven & Lamonte, 2016). Organizações de sucesso concentram-se nas poucas iniciativas que podem fazer uma diferença real, adiando as menos urgentes (Grove, 1985). Seus líderes se comprometem com essas escolhas em palavras e ações direcionando suas equipes e criando as bases para avaliação (Doerr, 2018b). Pretende-se que alguns objetivos bem escolhidos transmitam uma mensagem clara sobre ao que a diretoria da empresa pretende dizer sim e ao que pretende diz não (Grove, 1985).

Segundo os idealizadores dos OKR, os objetivos, quando públicos, são mais propensos a serem alcançados (Doerr, 2018b) e, quando as pessoas declaram suas metas, é mais fácil alinhar a organização e tratar as discrepâncias de visão entre setores e ou colaboradores, pois as eventuais diferenças estarão às claras. (Doerr, 2018b).

2.3 Um modelo de gestão estratégica interativo

O objetivo desta pesquisa era avaliar os efeitos de um modelo de gestão estratégica interativa sobre o processo estratégico como um todo. Para tal, um pacote de sistemas gerenciais de controle foi proposto e implantado.

Entendeu-se que esse modelo de gestão, atendendo à definição de estratégia proposta por Johnson *et al*. (2017) – a direção de longo prazo de uma organização – deveria acomodar estratégias deliberadas e emergentes, permitindo evoluções incrementais e inovadoras

simultaneamente, com horizontes de tempo diversos, entendendo a estratégia como um construto amplo, englobando ações inerciais, evolutivas e disruptivas (Jarzabkowski, 2005).

Neste sentido, foi proposta a implementação conjunta dos métodos BSC, através do XPP e do OKR, buscando explorar as qualidades de cada modelo e mitigar suas limitações através da sua utilização sinérgica.

Enquanto o BSC, através dos mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 2004), é uma ferramenta para a tradução e representação das estratégias pretendidas de médio e longo prazos (Kaplan, 2012; Kaplan & Norton, 2007), os OKR (Doerr, 2018a; Grove, 1985; Niven & Lamonte, 2016) poderiam intensificar o processo estratégico atacando frontalmente algumas das críticas ao BSC relativas à elevada formalização, altos custo de implantação e manutenção e reduzida flexibilidade (Doerr, 2018b; Niven & Lamonte, 2016), atendendo ainda às principais condições apontadas por Simons (1991) como tipicamente observadas quando os sistemas gerenciais de controle são empregados interativamente (Doerr, 2018b; Grove, 1985; Niven & Lamonte, 2016).

Entendeu-se que o dinamismo e a simplicidade dos OKR poderiam gerar um impacto extremamente desejável na implementação das estratégias geridas pelo métodos XPP, sobretudo na criação e gestão do portfólio de iniciativas e nas etapas de revisão estratégica (Kaplan & Norton, 2008; "Palladium Kaplan - Norton Balanced Scorecard Certification Boot Camp," 2014).

2.4 Resumo geral dos constructos que foram utilizados na pesquisa

Sendo assim, pode-se recapitular que, com o objetivo de analisar como a utilização de um modelo de gestão estratégica interativo (Malmi & Brown, 2008; Simons, 1991) impacta o processo estratégico (Jarzabkowski *et al.*, 2007; Pettigrew, 1990), partindo-se da visão de estratégia como uma atividade situada (Jarzabkowski, 2005), socialmente realizada, incremental e emergente (Bernardes, 2005), e do entendimento dos SGC como sistemas completos de regras, práticas, valores e outras atividades de gerenciamento postas em prática para direcionar o comportamento das pessoas nas organizações (Malmi & Brown, 2008), cujo uso interativo afeta a eficácia do processo estratégico (R. Macintosh et al., 2010; Marginson, 2002; Naranjo-Gil, 2016; Simons, 1991), um pacote de SGC de uso interativo foi proposto e implementado no âmbito de uma pesquisa-ação e seus efeitos acompanhados e relatados.

Para tanto, as análises foram baseadas no uso interativo dos sistemas gerenciais de controle (Simons, 1991) e na tipologia proposta por (Malmi & Brown, 2008) para sua classificação, segundo a abordagem da estratégia como prática (Whittington, 2003, 2006).

3 METODOLOGIA

A natureza do processo estratégico, pela visão sociológica, dinâmico, complexo, envolvendo interação humana intensa, exige uma abordagem que possa capturar essas características empiricamente (Patton, 2014). Uma orientação indutiva reflete o estado do conhecimento na área e a tendência para trabalhos que gerem novos *insights* em um campo em que a pesquisa quantitativa parece limitada em sua capacidade de explorar os microprocessos detalhados que se está buscando descrever. As pesquisas qualitativas geram descobertas inesperadas, pois seus dados têm um caráter multivocal: eles podem falar sobre vários assuntos diferentes e até assumir diferentes significados quando diferentes suposições epistemológicas são aplicadas (Johnson *et al*., 2007).

Esta pesquisa se desenvolveu de maneira exploratória e descritiva, pois foi realizada em área na qual há pouco conhecimento sistematizado e teve como finalidade principal desenvolver e descrever conceitos, tendo em vista a formulação de hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores (Castro & Rezende, 2018).

Adotou-se o enfoque qualitativo primeiramente em função do envolvimento de processos organizacionais, como o uso interativo dos SGC e a gestão da estratégia, não facilmente mensuráveis de maneira quantitativa (Ahrens & Dent, 1998; Marginson, 2002; Strauss & Corbin, 1990; Van Maanen, 1979; Yin, 1993). Segundo, em vista do assunto, existia a necessidade de mergulhar na organização para observar como a dinâmica da relação entre SGC e atividades estratégicas se desdobrou na empresa através do tempo (Marginson, 2002).

Seguindo os princípios gerais de pesquisa-ação (Eden & Huxham, 1996; Herr & Anderson, 2014; Johnson et al., 2007; Kemmis, Mctaggart, & Nixon, 2013; Lüscher & Lewis, 2008; Reason & Bradbury, 2001), esta pesquisa utilizou o protocolo adotado por Allard-Poesi (2015) quando do desenvolvimento de um projeto estratégico em uma organização francesa do setor social.

A pesquisa-ação conduz não apenas a novos conhecimentos práticos, mas a novas habilidades para criar conhecimento, pois, nesta linha de pesquisa, o conhecimento é um processo vivo e evolutivo, enraizado na experiência cotidiana; é um verbo em vez de um substantivo (Reason & Bradbury, 2001). Os estudos empíricos com contextos reduzidos, dentre eles as pesquisas-ação, apresentam dificuldades na generalização de suas conclusões (Abrahamsen, Henneberg, Huemer, & Naude, 2016; Eisenhardt, 1989; Lüscher & Lewis, 2008; Reason & Bradbury, 2001). Adotou-se nesta dissertação grande preocupação com a teoria, em um processo empírico forte, como forma de mitigar essa limitação (Johnson *et al*., 2007).

3.1 Pesquisa-Ação Participativa

Para se pesquisar empiricamente a prática da estratégia, é necessário encontrar maneiras de capturar essa atividade conforme ela ocorre, para que possa ser examinada e entendida com precisão (Johnson *et al*., 2007). A pesquisa-ação compreende uma família de práticas de investigação viva que visa, de muitas maneiras, unir práticas e ideias a serviço do desenvolvimento humano e tem suas origens no final da Segunda Guerra Mundial (Reason & Bradbury, 2001). Na pesquisa-ação participativa, os pesquisadores intervêm e tentam aprender sistematicamente a partir dos resultados de suas próprias intervenções (Johnson *et a*l., 2007). Nessa prática de pesquisa busca-se unir ação e reflexão, teoria e prática, de maneira participativa, na busca de soluções pragmáticas para questões de grande importância para as organizações (Reason & Bradbury, 2001). A natureza participativa torna a pesquisa-ação ideal para explorar a dinâmica da vida organizacional (C. Argyris, 1993) e já conta com extensa literatura e protocolos reconhecidos.

Para esta pesquisa foi seguido o protocolo estabelecido por Allard-Poesi (2015) nos seguintes aspectos:

- O pesquisador vivenciou, a partir de uma perspectiva interna, as contradições, ambiguidades e incertezas experimentadas pela organização estudada.
- Foram conduzidas sessões de trabalho coletivas e com grupos menores, em intervalos de algumas semanas, permitindo ao pesquisador sintetizar o trabalho realizado e aos demais participantes conduzirem atividades ou experimentos específicos.
- As sessões de trabalho se dividiram em duas partes: primeiramente, tratava-se dos avanços em relação à última sessão para, em seguida, avaliar-se os aspectos particulares sobre a gestão estratégica a partir de perguntas abertas realizadas pelo pesquisador, a fim de incentivar a participação dos presentes e avaliar sua concordância com as reflexões e ou ações implementadas.
- As análises se basearam em entrevistas individuais, transcrições das reuniões, encontros e conversas informais e documentos internos da organização.

O objetivo primário da pesquisa-ação é produzir conhecimento prático que seja útil para as organizações nas suas condutas cotidianas (Reason & Bradbury, 2001). Por esse motivo, foi selecionada uma empresa que atendesse aos seguintes critérios:

- contasse com uma estratégia de médio a longo prazo definida e formalizada;
- estivesse gerenciando sua estratégia utilizando a metodologia do BSC;
- estivesse disposta a implementar, em um ambiente de pesquisa acadêmica, a metodologia proposta – a gestão contínua da estratégia por meio de um *framework* desenvolvido a partir do uso sinérgico do BSC e dos OKR.

Não houve relação de remuneração ou subordinação entre o pesquisador e a empresa, ficando esta responsável apenas pelas despesas inerentes ao desenvolvimento e gestão da estratégia como alimentação para os envolvidos quando das oficinas, fornecimento de material de apoio, licenças de uso de sistemas, dentre outros.

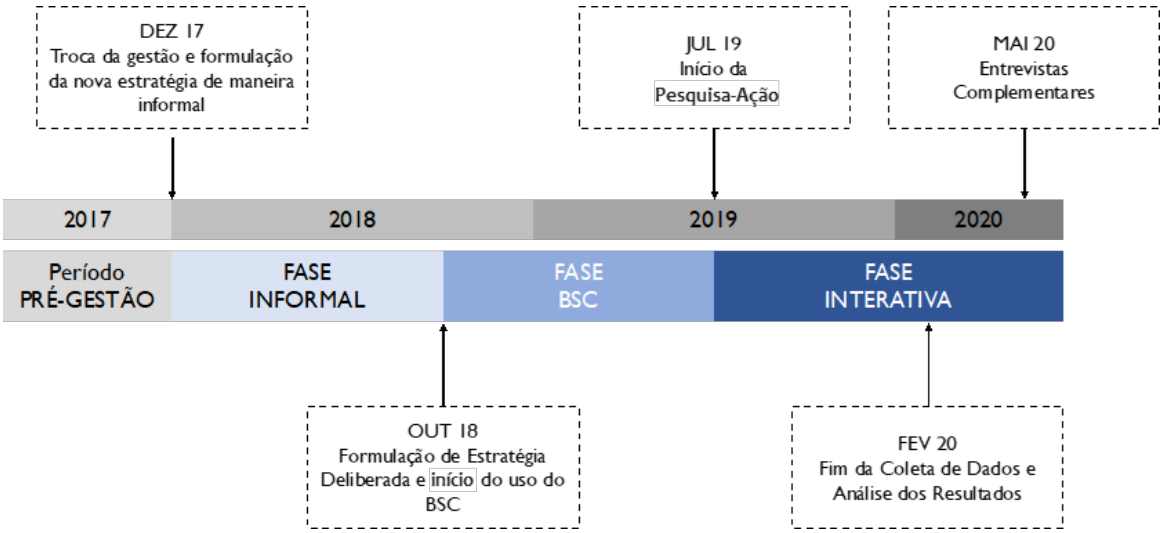
Como o foco da pesquisa era a dinâmica da gestão da estratégia e não sua formulação, a empresa escolhida já havia definido uma agenda de mudança estratégica, com uma nova proposta de valor e segmento-alvo, com implicações diretas em várias rotinas operacionais. Já haviam se passado pouco mais de seis meses das novas definições estratégicas, quando do início da pesquisa, e o processo estava evoluindo lentamente, com resultados escassos, conforme será visto mais à frente.

A Figura 3 ilustra as fases do processo estratégico pelas quais passou a empresa escolhida bem como as etapas da pesquisa-ação.

Identificada a empresa, uma explicação sobre o modelo de gestão estratégica interativa foi feita, e o consentimento para a pesquisa, formalizado, estabelecendo-se o seu escopo e o papel do pesquisador. Foi garantida à empresa a possibilidade de se retirar do processo a qualquer tempo e assegurados a todos os participantes que em hipótese alguma os dados seriam compartilhados na sua forma bruta e/ou utilizados de maneira que pudessem prejudicá-los profissional ou pessoalmente, de acordo com as premissas éticas detalhadas mais adiante.

Já no escopo da pesquisa, no terceiro trimestre de 2019, a empresa implementou o modelo de gestão estratégica proposto. Foram elaborados os cronogramas de implementação e acompanhamento, desenvolvidos sistemas *on-line* que condicionaram a atualização semanal dos avanços estratégicos a um cronograma específico, visando a maior consistência e desempenho das rotinas estratégicas (Turner & Rindova, 2018). Reuniões semanais de acompanhamento foram organizadas pelo grupo de líderes da empresa, possibilitando discussões estratégicas regulares e frequentes.

Figura 3 – As Etapas do Processo Estratégico da Empresa



Fonte: Elaborada pelo autor.

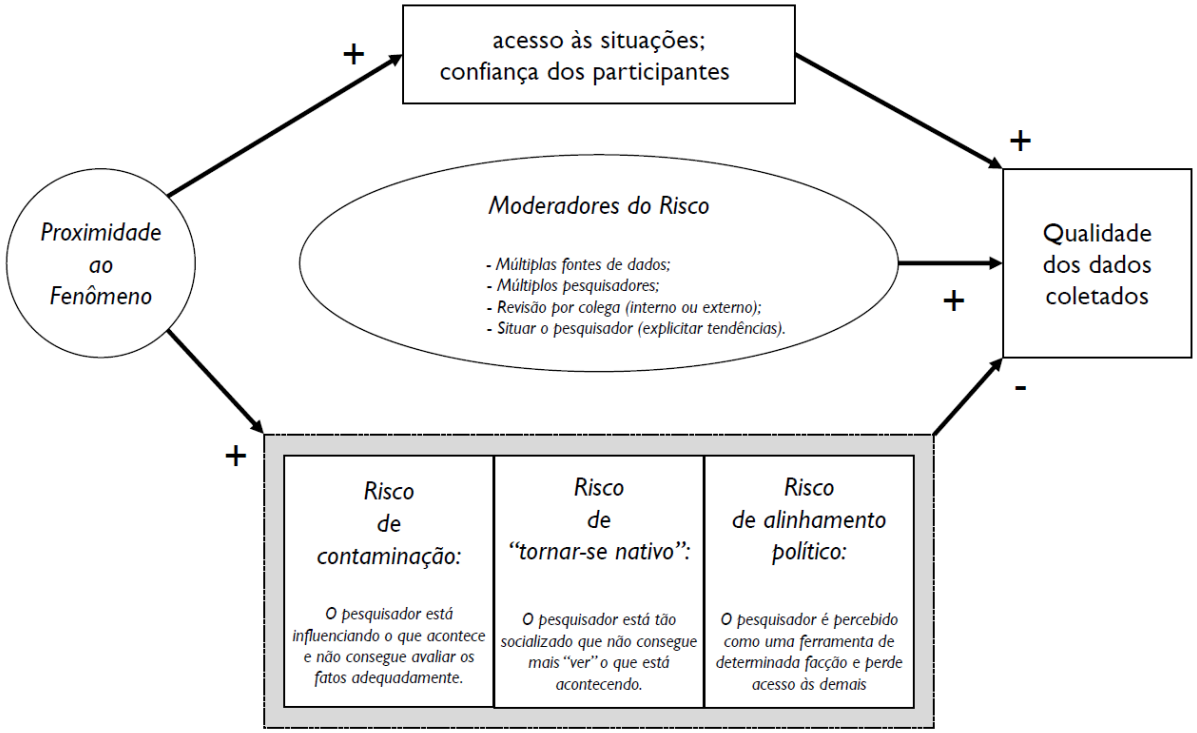
Observando os protocolos definidos por Allard-Poesi (2015), a pesquisa foi realizada em conjunto com a equipe estratégica da empresa composta pelos líderes de setor e os gerentes da organização. Os ciclos de ação e reflexão se desenvolveram coletivamente, seguidos de entrevistas individuais, buscando entender o andamento do processo e o uso dos vários sistemas gerenciais de controle, especialmente no tocante à práxis interativa e seus efeitos sobre o processo estratégico.

3.2 Providências adotadas para mitigação de riscos

Johnson *et al*. (2007) sugerem que existe algum tipo de *trade-off* entre a proximidade com a prática de estratégia, que pode ser adquirida a partir da pesquisa participativa e envolvimento direto e a independência normalmente esperada de pesquisadores acadêmicos. O autor formula o esquema representado na Figura 4 para representar esse *trade-off*.

A proximidade permite o acesso a situações que não estariam disponíveis para outros pesquisadores com efeitos potencialmente muito positivos na qualidade dos dados coletados. Por outro lado, envolve pelo menos três riscos: as ações do pesquisador podem mudar a natureza do que ele ou ela está estudando (contaminação); o pesquisador pode se tornar tão socializado que seria incapaz de ver as perspectivas organizacionais claramente (tornar-se nativo); o pesquisador pode se tornar politicamente alinhado com um ou outro grupo dentro da organização (Johnson *et al*., 2007).

Figura 4 – *Trade-offs* entre proximidade e independência



Fonte: Johnson *et al.* (2007).

Sendo assim, para além dos protocolos legitimados por Allard-Poesi (2015) e buscando mitigar os riscos mencionados, a pesquisa adotou métodos de coleta de dados com diversas fontes, participantes ativos e observadores externos à pesquisa-ação, e modalidades de registros que permitissem a triangulação por diferentes perspectivas (Lüscher & Lewis, 2008). Entrevistas e reuniões foram filmadas permitindo avaliar não só o conteúdo transcrito, mas a comunicação corporal dos participantes, além de outras nuances do ambiente. Os dados foram amplamente discutidos com a orientadora da pesquisa, que permaneceu externa às intervenções promovidas na organização.

Um pesquisador completamente externo à pesquisa conduziu parte das entrevistas, durante o último ciclo estratégico acompanhado (Q1.20), correspondendo a pouco mais de um terço do total das entrevistas realizadas, visando minimizar qualquer viés por parte do pesquisador ou desconforto por parte do participante durante as respostas.

Existem sérias questões éticas associadas à coleta intensiva de dados em uma organização de médio porte. Os pesquisadores geralmente têm acesso a materiais confidenciais e a indivíduos que são facilmente identificáveis por outras pessoas da mesma organização, mesmo que o relatório da pesquisa omita seus nomes (Johnson *et al*., 2007). Para obter acesso privilegiado, os pesquisadores devem fornecer um certo grau de confidencialidade e proteção para seus respondentes, mas, como pesquisadores, seu dever é relatar o que veem na medida

em que podem melhorar o aprendizado sobre o fenômeno estudado. Isso quase inevitavelmente leva a dilemas (Johnson *et a*l., 2007). É inevitável que o relato de pesquisa seja, de certa forma, afetado pela necessidade de confidencialidade e, mais importante, pelo compromisso de evitar danos a pessoas que, voluntária e confiavelmente, deram seu tempo ao pesquisador. O pesquisador consciencioso dirá a verdade e nada além da verdade como a vê, mas nem sempre – de maneira realista – toda a verdade (Johnson *et al*., 2007).

3.4 Coleta de Dados

A pesquisa-ação exige rigor, como a ciência positivista, mas aplica um significado diferente ao termo, pois, como o pesquisador é uma parte ativa do sistema estudado, os especialistas e os participantes devem se situar e responder rigorosamente por suas perspectivas (Evered, 1978). Instigar o rigor requer um processo interativo de coleta e análise de dados e triangulação sistemática de múltiplas perspectivas (Lüscher & Lewis, 2008). Eden e Huxham (1996) descrevem a pesquisa-ação como um ciclo contínuo de desenvolvimento e elaboração de teoria a partir da prática e defendem que, embora a intervenção seja um esforço para revelar questões mais profundas e possíveis soluções, os períodos de reflexão intercalados permitem aos participantes analisar os resultados da intervenção e o próprio processo de pesquisa. Johnson *et al.* (2007) argumentam sobre a necessidade de se fazerem observações para capturar a experiência *in vivo* de fazer estratégia, conduzir entrevistas para entender as interpretações que as pessoas dão às atividades e coletar os artefatos de estratégias (Whittington, 2007), como atas de reuniões, relatórios, apresentações de slides, objetos, entre outros (Johnson *et al.*, 2007).

A triangulação de múltiplos observadores, teorias e fontes de dados auxilia na identificação de padrões. Por meio de ciclos interativos e triangulação, as descobertas são o resultado da ação conjunta e da realidade negociada, triangulada e validada usando múltiplos pontos de vista (Eden & Huxham, 1996).

Alinhado aos achados, métodos e sugestões dos autores citados e em observância aos protocolos empregados por Allard-Poesi (2015), adotaram-se na coleta de dados as observações *in vivo* registradas em anotações de campo, fotos e vídeos*,* entrevistas conduzidas pelo pesquisador; entrevistas conduzidas por um pesquisador externo; objetos, artefatos (Jarzabkowski, Spee, & Smets, 2013; Whittington, 2007) e rituais (Bourque & Johnson, 2008; Johnson, Prashantham, & Floyd, 2006) ligados à *práxis* estratégica e aos sistemas gerenciais de controle; mensagens eletrônicas e mensagens instantâneas.

Para preservar a identidades dos participantes e ou entrevistados da pesquisa-ação, foram criados códigos para identificá-los: entrevistado 1 – P1, entrevistado 2 – P2, e assim sucessivamente.

Dentre as 322 práticas estratégicas (Whittington, 2006, 2007) codificadas, totalizando 79 horas e 37 minutos (Quadro 1), estão cinco reuniões do Grupo Estratégico (GE) e um *workshop* com todos os colaboradores da organização, ambos registrados pelo pesquisador com anotações, fotos e vídeo, além de outras 20 reuniões analisadas a partir de depoimentos informais, entrevistas e documentos. Foram também codificados trechos de 175 mensagens eletrônicas e 89 *e-mails* trocados entre os participantes do GE e/ou entre os participantes do GE e o pesquisador.

As entrevistas, 32 conduzidas ao longo de um período de 10 meses, colheram os depoimentos de 19 pessoas, internas e externas ao processo estratégico. Algumas pessoas foram entrevistadas mais de uma vez, conforme dados apresentados na Tabela 1 – Registro de Coleta de Dados.

As entrevistas foram registradas em áudio e vídeo, de maneira redundante, totalizando 15 horas e 37 minutos de gravações que foram transcritas e codificadas, em conjunto com os demais dados coletados, utilizando-se análise de conteúdo, através do software Nvivo.

Foram definidos oito códigos iniciais, baseados nas categorias de análise relacionadas à práxis estratégica (pessoal, regular e frequente) e aos efeitos esperados, em função dos métodos empregados, sobre o processo estratégico (foco, alinhamento, engajamento, agilidade e transparência) (Doerr, 2018b; Grove, 1985; Kaplan, 2009; Niven & Lamonte, 2016). A estes acrescentaram-se ao longo do processo de análise outros códigos baseados nos reflexos da interatividade sobre os participantes (fadiga) e sobre o processo estratégico (ambiguidade, conflitos); no nível de alinhamento entre SGC e Estratégia; e na efetividade do processo estratégico no curto e médio prazos. Diversos foram os subcódigos utilizados na análise de conteúdo, adotando-se categorização por emoção (leveza, frustração, equipe empolgada, motivação), processo (engajamento nas tarefas, acompanhamento dos OKR, uso do sistema informatizado) e códigos de descrição (situação de uma tarefa, desenho dos OKR) concomitantemente (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Foram utilizados no total 14 códigos (Quadro 1) e 168 subcódigos. Outras dimensões tais como os interesses, motivações, agendas, ou hábitos dos praticantes responsáveis pelo uso dos SGC não foram codificadas ou analisadas por não fazerem parte do escopo da pesquisa.

Quadro 1 – Códigos utilizados para Análise de Conteúdo

#	Código
1.1	Práxis pessoal
1.2	Práxis regular
1.3	Práxis frequente
1.4	Fadiga
2.1	Alinhamento da Equipe
2.2	Engajamento da Equipe
3.1	Prática Estratégica Ágil
3.2	Prática Estratégica Transparente
3.2	Prática Estratégica Focada
4.1	Ambiguidade Estratégica
4.2	Conflitos
4.3	Alinhamento Estratégia | SGC
5.1	Efetividade no Curto Prazo
5.2	Efetividade no Médio Longo Prazo

Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora o cronograma inicial da pesquisa previsse o fim do período de coleta de dados em fevereiro de 2020, em função das análises iniciais, foram realizadas entrevistas complementares em maio de 2020, para, no âmbito da pesquisa-ação participativa, permitir reflexões conjuntas entre pesquisador e participantes.

Diversos foram os documentos e artefatos estratégicos (Jarzabkowski *et al*., 2013) coletados e analisados durante a pesquisa, dentre os quais:

- Mapa estratégico da organização.
- Atas de reuniões.
- Tabelas de definição de objetivos de curto prazo (OKR).
- Relatórios semanais de acompanhamento dos objetivos de curto prazo (OKR).
- Orçamento para o ano de 2019 (POA).
- Orçamento para o ano de 2020 (POA).
- Relatórios de *performance* financeira mês a mês (AIG) para 2019.
- Processos e procedimentos administrativos emitidos pelo corporativo.
- Plano de incentivos da organização.
- Observações, elogios e reclamações de clientes.
- Materiais de sensibilização e alinhamento interno.

- Material de marketing incluindo fotos, campanhas, *site*, etc.
- *Posts* em mídias sociais.

A adoção de métodos de coleta de dados complementares e até certo ponto sobrepostos, como a gravação de uma reunião por mais de um ângulo, visou garantir que as análises pudessem ser feitas levando-se em conta também, mas não somente, os momentos compartilhados entre pesquisador e participantes, evitando assim que detalhes e nuances pudessem se perder.

A Tabela 1 apresenta o registro da coleta de dados realizada através das diversas entrevistas, reuniões, *workshops*, *e-mails* e mensagens eletrônicas com suas respectivas datas e tempo de duração, quando aplicável. A esses dados juntaram-se os documentos e artefatos estratégicos coletados, bem como as anotações do pesquisador.

Tabela 1 – Registro de Coleta de Dados

Prática Estratégica	Agentes	Agenda	GE	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
Entrevista Inicial	Pesquisador	Entendimento do estado inicial da estratégia	N/A	05/07/19	05/07/19	N/A	N/A	N/A	05/07/19	05/07/19	05/07/19	N/A	N/A
Entrevista Final Q3	Pesquisador	Subsidiar as reflexões do Q3	N/A	21/11/19	21/11/19	N/A	N/A	N/A	21/11/19	21/11/19	21/11/19	21/11/19	21/11/19
Entrevista Final Q4	Entrevistador Externo	Subsidiar as reflexões do Q4	N/A	N/A	18/02/19	18/02/19	N/A	N/A	18/02/19	18/02/19	18/02/19	N/A	N/A
Entrevista Final Q1	Pesquisador	Subsidiar as reflexões sobre a Pesquisa	N/A	N/A	12/05/20	N/A	12/05/20	N/A	N/A	11/05/20	N/A	N/A	N/A
e-mail	Pesquisador	diversos	16 *e-mails* codificados	N/A	42 *e-mails* codificados	3 *e-mails* codificados	1 *e-mail* codificado	1 *e-mail* codificado	1 *e-mail* codificado	12 *e-mails* codificados	1 *e-mail* codificado	N/A	5 *e-mails* codificados
Mensagem Eletrônica	Pesquisador	diversos	48 mensagens codificadas	N/A	53 mensagens codificadas	2 mensagens codificadas	N/A	N/A	N/A	10 mensagens codificadas	2 mensagens codificadas	2 mensagens codificadas	N/A
Reunião 1 - 16 horas	Grupo Estratégico	Início do Processo de Planejamento	09 e 10/10/18	N/A	09 e 10/10/18	N/A	N/A	09 e 10/10/18	N/A	09 e 10/10/18	09 e 10/10/18	N/A	N/A
Reunião 1 - 16 horas	Grupo Estratégico e Pesquisador	Retomada do Planejamento Apresentação da metodologia de OKR	10 e 11/07/19	10 e 11/07/19	10 e 11/07/19	N/A	N/A	N/A	10 e 11/07/19	10 e 11/07/19	10 e 11/07/19	N/A	N/A
Reunião 2 - 4 horas	Grupo Estratégico e Pesquisador	Mesotrimestral Q3	19/08/19	19/08/19	19/08/19	N/A	N/A	N/A	19/08/19	19/08/19	19/08/19	N/A	19/08/19
Reunião 3 - 4 horas	Grupo Estratégico e Pesquisador	Avaliação Q3 e Início Q4	27/09/19	27/09/19	27/09/19	N/A	N/A	N/A	27/09/19	27/09/19	27/09/19	27/09/19	N/A
Reunião 4 - 4 horas	Grupo Estratégico e Pesquisador	Mesotrimestral Q4	21/11/19	21/11/19	21/11/19	N/A	N/A	N/A	21/11/19	21/11/19	21/11/19	21/11/19	21/11/19
Reunião 5 - 8 horas	Grupo Estratégico e Pesquisador	Avaliação Q4 e Início Q1	07/01/20	N/A	07/01/20	N/A	N/A	N/A	07/01/20	N/A	07/01/20	07/01/20	07/01/20
Reunião Semanal de Acompanhamento - 1 hora	Grupo Estratégico	Acompanhar evolução dos OKR	A partir de 06/08/19	Entre 06/08/19 e 15/11/19	A partir de 06/08/19	N/A	N/A	N/A	A partir de 06/08/19	A partir de 06/08/19	A partir de 06/08/19	Entre 1º/10/19 e 17/02/20	A partir de 1º/10/19
Evento de alinhamento - 8 horas	Colaboradores e Pesquisador	Alinhar a estratégia	28/01/20	28/01/20	28/01/20	N/A	N/A	N/A	28/01/20	28/01/20	28/01/20	28/01/20	28/01/20

(continua)

(conclusão)

Prática Estratégica	Agentes	Agenda	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
Entrevista Inicial	Pesquisador	Entendimento do estado inicial da estratégia	N/A	10/07/19	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	05/07/19
Entrevista Final Q3	Pesquisador	Subsidiar as reflexões do Q3	21/11/19	21/11/19	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Entrevista Final Q4	Entrevistador Externo	Subsidiar as reflexões do Q4	18/02/19	N/A	18/02/19	18/02/19	18/02/19	18/02/19	18/02/19	18/02/19	18/02/19	N/A
Entrevista Final Q1	Pesquisador	Subsidiar as reflexões sobre a Pesquisa	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
e-mail	Pesquisador	Diversos	N/A	1 *e-mail* codificado	N/A	N/A	4 *e-mails* codificados	N/A	N/A	N/A	N/A	2 *e-mails* codificados
Mensagem Eletrônica	Pesquisador	Diversos	N/A	4 mensagens codificadas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	4 mensagens codificadas
Reunião 1 - 16 horas	Grupo Estratégico	Início do Processo de Planejamento	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Reunião 1 - 16 horas	Grupo Estratégico e Pesquisador	Retomada do Planejamento Apresentação da metodologia de OKR	N/A	10 e 11/07/19	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	10 e 11/07/19
Reunião 2 - 4 horas	Grupo Estratégico e Pesquisador	Mesotrimestral Q3	19/08/19	19/08/19	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	19/08/19
Reunião 3 - 4 horas	Grupo Estratégico e Pesquisador	Avaliação Q3 e Início Q4	27/09/19	27/09/19	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	27/09/19
Reunião 4 - 4 horas	Grupo Estratégico e Pesquisador	Mesotrimestral Q4	21/11/19	21/11/19	N/A	N/A	21/11/19	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Reunião 5 - 8 horas	Grupo Estratégico e Pesquisador	Avaliação Q4 e Início Q1	N/A	07/01/20	N/A	N/A	07/01/20	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Reunião Semanal de Acompanhamento - 1 hora	Grupo Estratégico	Acompanhar evolução dos OKR	A partir de 1º/10/19	Entre 06/08/19 e 20/02/20	N/A	N/A	A partir de 1º/10/19	N/A	N/A	N/A	N/A	Entre 06/08/19 e 08/10/19
Evento de alinhamento - 8 horas	Colaboradores e Pesquisador	Alinhar a estratégia	28/01/20	N/A	28/01/20	28/01/20	28/01/20	28/01/20	28/01/20	28/01/20	28/01/20	N/A

Fonte: Elaborada pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A empresa escolhida para a realização da pesquisa é de médio porte, com 65 colaboradores e cerca de 12 milhões de reais de faturamento anual. Com atuação no segmento de serviços, sua estrutura de governança é composta por um conjunto de investidores, doravante para efeitos da pesquisa INVESTIDORES, um conselho administrativo que, em nome dos investidores, direciona a gestão do negócio, doravante CONSELHO, uma administradora contratada para fazer a gestão do empreendimento, doravante ADMINSITRADORA, e uma estrutura administrativa interna composta por líderes de setor, um gerente geral e um gerente *trainee*, doravante LÍDERES DE SETOR, GG e GT, respectivamente. Ao conjunto formado pelos líderes de setor, GG e GT deu-se o nome de GRUPO ESTRATÉGICO ou GE, para efeitos da pesquisa.

Embora existam diversos investidores, boa parte dos ativos que compõem a organização pertence a um mesmo grupo econômico, sendo os membros do conselho todos empregados deste. Esse fato é relevante, pois faz com que o conselho carregue consigo uma cultura organizacional própria, derivada da organização na qual trabalham seus membros.

A arquitetura organizacional é matricial com dupla subordinação. Os setores operacionais respondem diretamente à administradora, através dos processos e procedimentos que compõem os SGC administrativos, e ao GG da organização, por meio das rotinas e documentos internos.

Existe ainda influência direta do conselho sobre a organização, a qual se manifesta de diversas maneiras, por exemplo, através de reuniões mensais entre o GG e o conselho, muitas vezes sem a presença ostensiva da administradora, para prestar contas, aprovar iniciativas e traçar estratégias.

A atual administradora fora contratada em dezembro de 2017, logo, sua presença no empreendimento era relativamente nova quando do início da pesquisa-ação. Ao período que antecede a entrada da administradora no empreendimento deu-se o nome de PRÉ-GESTÃO.

4.1 Da estratégia informal ao BSC

Em janeiro de 2018, quando do início da atual administração, por sugestão do conselho, o empreendimento adotou uma nova estratégia, passando a focar em um novo segmento de mercado. A estratégia, formulada de maneira informal, sem análises ou oficinas de reflexão, foi implementada através de ajustes no material de marketing e comunicação e na estrutura, dentre

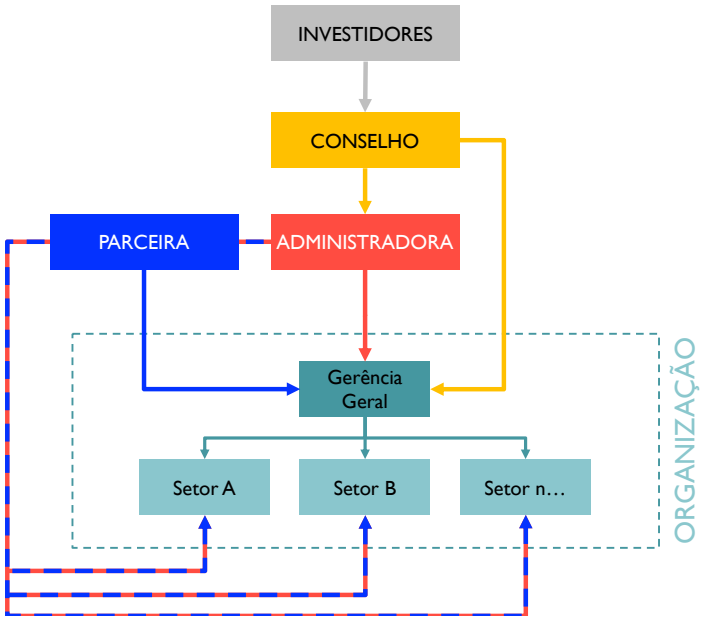
outros, sem que se tenha deliberado formalmente um plano estratégico ou mesmo um plano de ações – para essa fase estratégica, adotou-se, no escopo da pesquisa, o nome de FASE INFORMAL.

Passados seis meses da contratação da administradora, esta, uma empresa de médio porte com sede em Minas Gerais, celebrou uma parceria estratégica (termo utilizado nos documentos oficiais) com uma concorrente de maior porte – cerca de dez vezes maior em número de empreendimentos administrados. A parceria predispôs a mudança gradual, ao longo de dois anos, do *design* organizacional e dos processos e procedimentos administrativos do empreendimento e representou uma pressão significativa sobre os sistemas gerenciais de controle. As alterações ocorreram entre maio de 2018 e maio de 20, quando a administradora foi incorporada pela empresa com a qual celebrou a parceria estratégica.

Para efeitos deste relato, manter-se-á a nomenclatura ADMINISTRADORA para a empresa que celebrou o contrato de administração com os investidores em dezembro de 2017 e PARCEIRA para a empresa que em maio de 20 veio comprá-la.

Em função da parceria estratégica, a estrutura de governança da organização sofreu alterações, mantendo-se, no entanto, a estratégia deliberada no início de 2018 e o modelo matricial com dupla subordinação. Na nova estrutura (Figura 5), administradora e parceira passaram a gerir o empreendimento de forma compartilhada, fazendo com que os SGC empregados pela primeira passassem a receber influências por parte da segunda.

Figura 5 – Estrutura de Governança após a parceria estratégica



Fonte: Elaborada pelo autor.

Observa-se na Figura 5 que a gerência da organização passou a responder a demandas diretas do conselho (linha amarela), da administradora (linha vermelha) e da parceira (linha azul).

As diferentes influências se apresentaram em alguns momentos de maneira dissonante e até contraditória, por exemplo, quando da aplicação de políticas de recompensa (SGC recompensa), como no caso relatado por um entrevistado.

Segundo o relato, no início de 20, tratou-se do reconhecimento daqueles que se destacaram no alcance dos resultados estratégicos no segundo semestre de 19. O conselho sugeriu um aumento de salário, a administradora sugeriu uma bonificação na forma de uma bolsa de estudos, e a parceira defendeu que, como o SGC de recompensa e compensação previa apenas um bônus pela lucratividade do empreendimento, não se deveria aplicar nenhum reconhecimento, uma vez que as metas para esse indicador não haviam sido atingidas.

As abordagens dissonantes em relação ao emprego dos SGC (exploradas em maior detalhe no Quadro 2 – sessão 4.3) afetaram o processo estratégico, como relata um membro do conselho na entrevista conduzida ao final da pesquisa:

> A nossa filosofia [do conselho] é de muita autonomia, e a filosofia que eu percebo que a parceira trouxe em relação à administradora tira muito em relação à autonomia. Em questão de estratégias ágeis, novos indicadores e entre outros, talvez seja um fator limitador do sucesso. (Entrevistado P4).

Em outubro de 2018, um planejamento estratégico foi desenvolvido, utilizando como metodologia o XPP (sistema de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*), envolvendo participantes do conselho, da administradora e do GE. Não participaram das oficinas de planejamento representantes da parceira estratégica. Desse processo de formulação saíram visão, missão, segmento-alvo para o negócio, uma agenda de mudança e um mapa estratégico novos, dando início a uma nova fase estratégica – a FASE BSC.

Segundo um dos membros do conselho, a fase BSC trouxe avanços em termos de formulação estratégica, embora esforços na implementação fossem necessários:

> Eu acho que deu muito certo o processo de formulação estratégica. Eu tenho questões e dúvidas sobre o processo de execução estratégica. A meu ver, agora se sabe qual é a vocação da empresa. Então, como conselho, investidor e pessoa que habita esse entorno tem 12 anos, eu entendo que, agora o ponto está correto. Ou seja, a nossa formulação estratégica chegou em um ótimo produto e que, se tivermos competência na execução, pode mudar o patamar da empresa. (Entrevistado P4).

A pesquisa-ação teve início em junho de 20 com uma série de entrevistas objetivando entender o estágio de implementação da estratégia deliberada no início da fase BSC.

As entrevistas foram realizadas com os membros do GE e mostraram que a estratégia proposta pela organização, focada na intimidade com o cliente e na excelência nos serviços oferecidos (Treacy & Wiersema, 2007), havia produzido, até então, poucos avanços, conforme se pôde comprovar pela limitada execução de ações ligadas ao portfólio de iniciativas e pelo baixo alinhamento da organização.

O trecho seguinte, transcrito de uma das entrevistas iniciais, exemplifica o baixo alinhamento da organização, mostrando a dificuldade de um membro do GE em explicar a estratégia pretendida por ela:

> Ninguém passou nada não. Vai fazer um mês que eu estou aqui, então cheguei chegando mesmo, fui trabalhando e fui vendo como que era [...] é, isso [da importância do cliente] eles já me passaram. Falaram: esse cliente é assim, VIP, você tem que tratá-lo bem. Mas o motivo, o detalhe mesmo, eu não sei não. (Entrevistado P1).

Já no escopo desta pesquisa-ação, uma oficina de dois dias foi realizada na sequência das entrevistas iniciais e pode ser considerada o primeiro ciclo de reflexão da pesquisa-ação. Participaram da oficina o pesquisador e os membros do GE. A estratégia deliberada na fase BSC foi revalidada, havendo consenso de que era necessário encontrar maneiras de melhorar sua implementação.

O pesquisador apresentou ao grupo o modelo de gestão estratégica interativa, ilustrado na Figura 6, elaborado a partir do uso sinérgico das metodologias BSC e OKR, foco desta pesquisa. O modelo, seguindo o referencial teórico, seção 2.3, baseia-se nas fases do XPP e acomoda estratégias deliberadas e emergentes englobando ações inerciais, evolutivas e disruptivas.

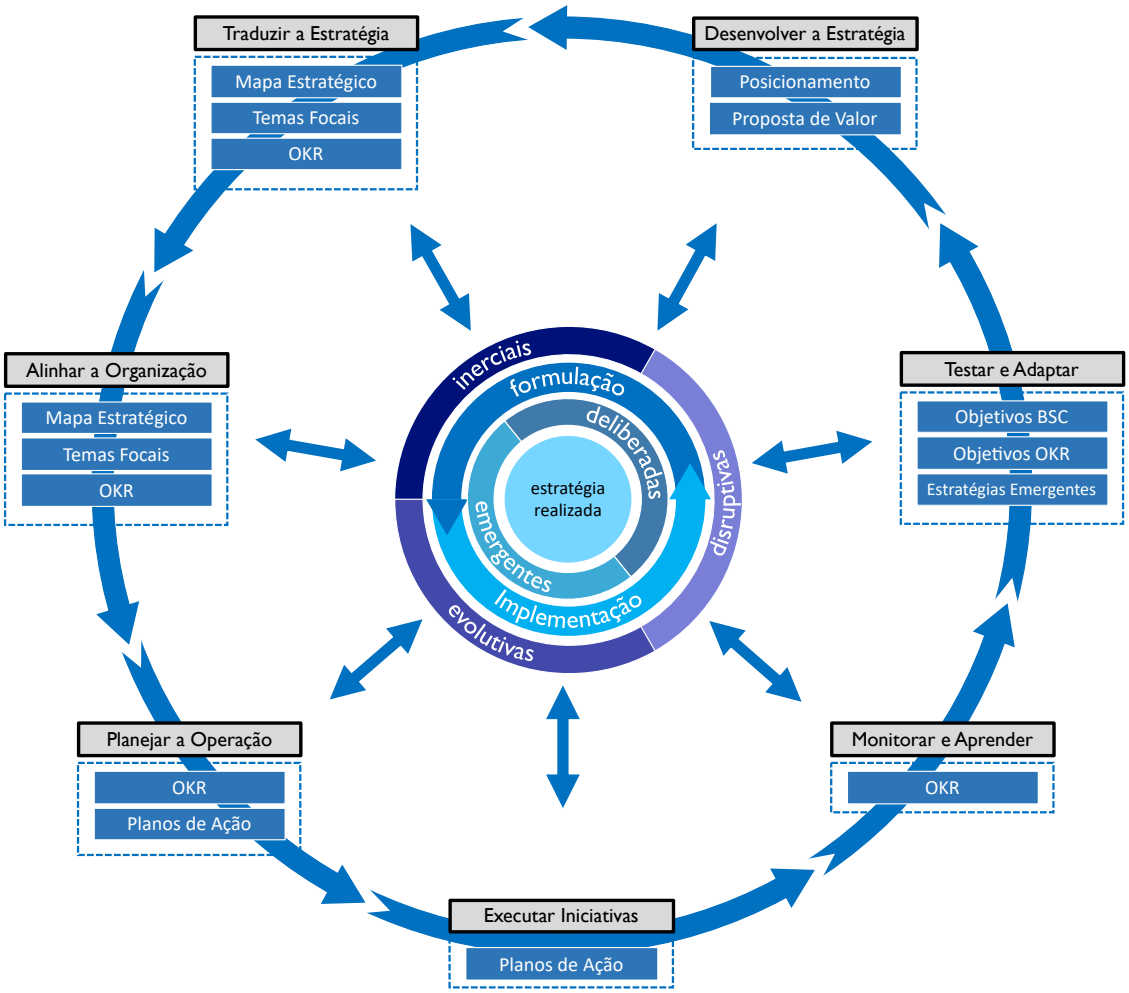
Embora não seja o objetivo desta pesquisa propor um modelo de gestão interativo da estratégia, perpassando temas como o aparecimento ou não das estratégias emergentes, fez-se necessária a conceituação de uma estrutura que pudesse ser utilizada para além do escopo das intervenções propostas, em consonância com os construtos aqui adotados, permitindo à organização pesquisada continuar seu desenvolvimento estratégico.

O protocolo da pesquisa-ação foi explicado em detalhes e colhida a concordância de todos os presentes para ambos: o protocolo de pesquisa e o modelo de gestão.

Não obstante um termo já ter sido formalizado com a organização para a realização da pesquisa-ação, todos os membros do GE receberam a garantia de que poderiam se abster de

participar da pesquisa ou dela deixarem de participar a qualquer tempo sem prejuízo algum. Todos os presentes reforçaram sua concordância e interesse em participar.

Figura 6 – Modelo de Gestão Estratégica Interativa



Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2 Fase Interativa

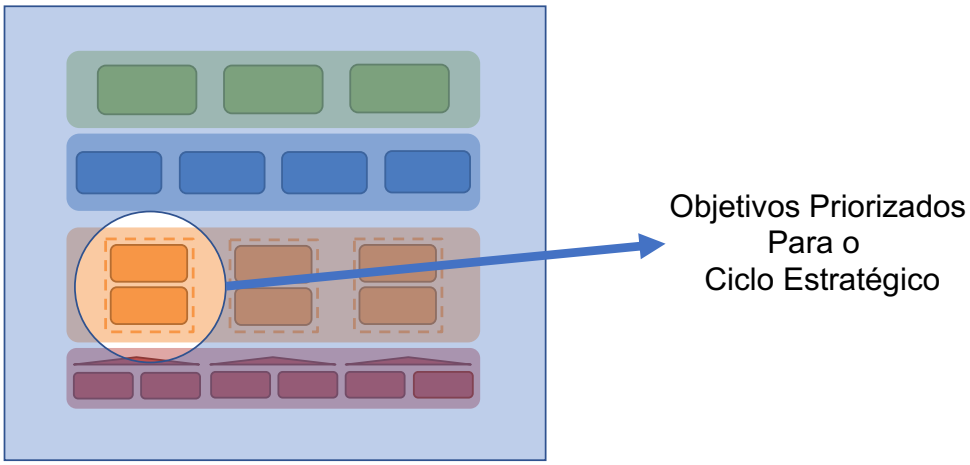
4.2.1 O Processo Estratégico

Conforme apresentado no referencial teórico dessa dissertação – seção 2.3 –, o processo estratégico interativo sugerido baseia-se no uso associado de duas práticas estratégicas: o BSC, para a gestão dos objetivos de médio e longo prazos, e os OKR, para a gestão dos objetivos e planos de ação de curto prazo.

Entendeu-se como mais adequado um modelo de gestão que permitisse a ênfase em um conjunto menor de objetivos inter-relacionados a cada ciclo estratégico. Implantou-se então a

prática estratégica segundo a qual, ao início de cada ciclo trimestral, os membros do GE tomavam o mapa estratégico elaborado no âmbito do BSC e escolhiam entre dois ou três objetivos estratégicos, sinérgicos entre si, para o desdobramento em OKR (Figura 7). Os objetivos estratégicos selecionados passavam a constituir um tema estratégico focal para o curto prazo (90 dias).

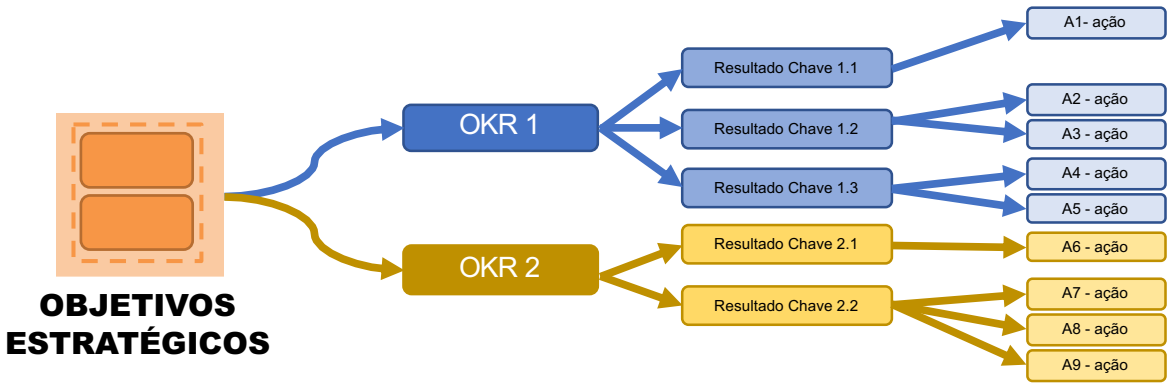
Figura 7 – Selecionando objetivos no Mapa Estratégico



Fonte: Elaborada pelo autor.

Definidos os objetivos estratégicos prioritários, cada um dos setores da organização desenvolviam um conjunto de dois a três OKR alinhados ao tema focal. Cada objetivo de curto prazo (O do OKR) contava com até três resultados-chave (KR do OKR), e cada resultado-chave com até três ações de curto prazo, conforme ilustrado na Figura 8.

Figura 8 – Modelo de Desdobramento da Estratégia



Fonte: Elaborada pelo autor.

Desta maneira, o tema estratégico focal, baseado nos objetivos de médio e longo prazos (no âmbito do BSC), era abordado por meio de práxis estratégica alinhada, sinérgica e

contributiva em todos os setores da organização, com um plano de ação baseado em objetivos de curto prazo e uma agenda semanal de acompanhamento (no âmbito dos OKR). Essa fase interativa, para efeitos da pesquisa-ação, correspondeu ao terceiro e quarto trimestres de 19 (Q3.19 e Q4.19) e ao primeiro trimestre de 20 (Q1.20).

4.2.2 Os ciclos estratégicos e os ciclos da pesquisa-ação

Os ciclos de ação e reflexão da pesquisa-ação foram sobrepostos aos ciclos estratégicos trimestrais descritos. Desta maneira, durante a pesquisa, em razão do cronograma estabelecido para sua coleta de dados, foi possível acompanhar práxis e prática de dois ciclos estratégicos inteiros, Q3.19 e Q4.10 e o início de um terceiro, Q1.20.

Serão apresentados na sequência os ciclos acompanhados, bem como os dados sobre a pessoalidade, regularidade e frequência da práxis estratégica, conforme objetivos específicos 2 e 3 desta pesquisa. Os três ciclos estratégicos serão resumidos na Tabela 7, ao fim desta seção.

4.2.2.1 Q3.19: Primeiro Ciclo Estratégico

Para o primeiro ciclo estratégico, desenvolvido entre julho e setembro de 19, elegeu-se como prioritário o tema *redução dos custos*, definindo-se como objetivos estratégicos prioritários, apresentados por perspectiva do BSC:

- Perspectivas de Processos Internos (BSC):
  - Desenvolver controles concretos.
  - Usar controles de maneira interativa.
- Perspectiva Financeira (BSC):
  - Racionalizar os custos da organização.

Os setores da organização criaram separadamente seus OKR e, conforme dados apresentados na Tabela 2, em conjunto, elencaram 15 objetivos de curto prazo (O) e 31 resultados-chave (KR), alinhados com os objetivos estratégicos priorizados e o tema focal *redução dos custos*. Os OKR foram alinhados horizontalmente, tornando-se de conhecimento amplo de todos os setores do empreendimento.

Os planos de ação para o cumprimento dos objetivos foram criados no âmbito de cada setor, mas envolveram, eventualmente, mais de uma parte da organização. Os planos de ação

foram alinhados inicialmente na primeira reunião semanal de acompanhamento dos OKR, e depois continuamente por meio da continuação desses encontros. As reuniões semanais (uma prática estratégica) envolviam diversos níveis da organização (gerente geral, gerente *trainee*, líderes de setor e eventualmente colaboradores da operação) e eram conduzidas presencialmente com discussões face a face, ensejando práxis pessoal, regular e frequente.

A Tabela 2 traz o número de objetivos e resultados-chave desenvolvidos, por setor, ao longo do Q3.19.

Tabela 2 – Número de OKR por setor para o Q3.19

	O **Objetivos**	**KR** **Resultados-chave**
GG	2	2
Setor A	2	3
Setor B	1	5
Setor C	2	6
Setor D	1	2
Setor E	1	2
Setor F	1	2
Setor G	0	0
Setor H	3	7
Setor I	2	2
Total	**15**	**31**

Fonte: Elaborada pelo autor.

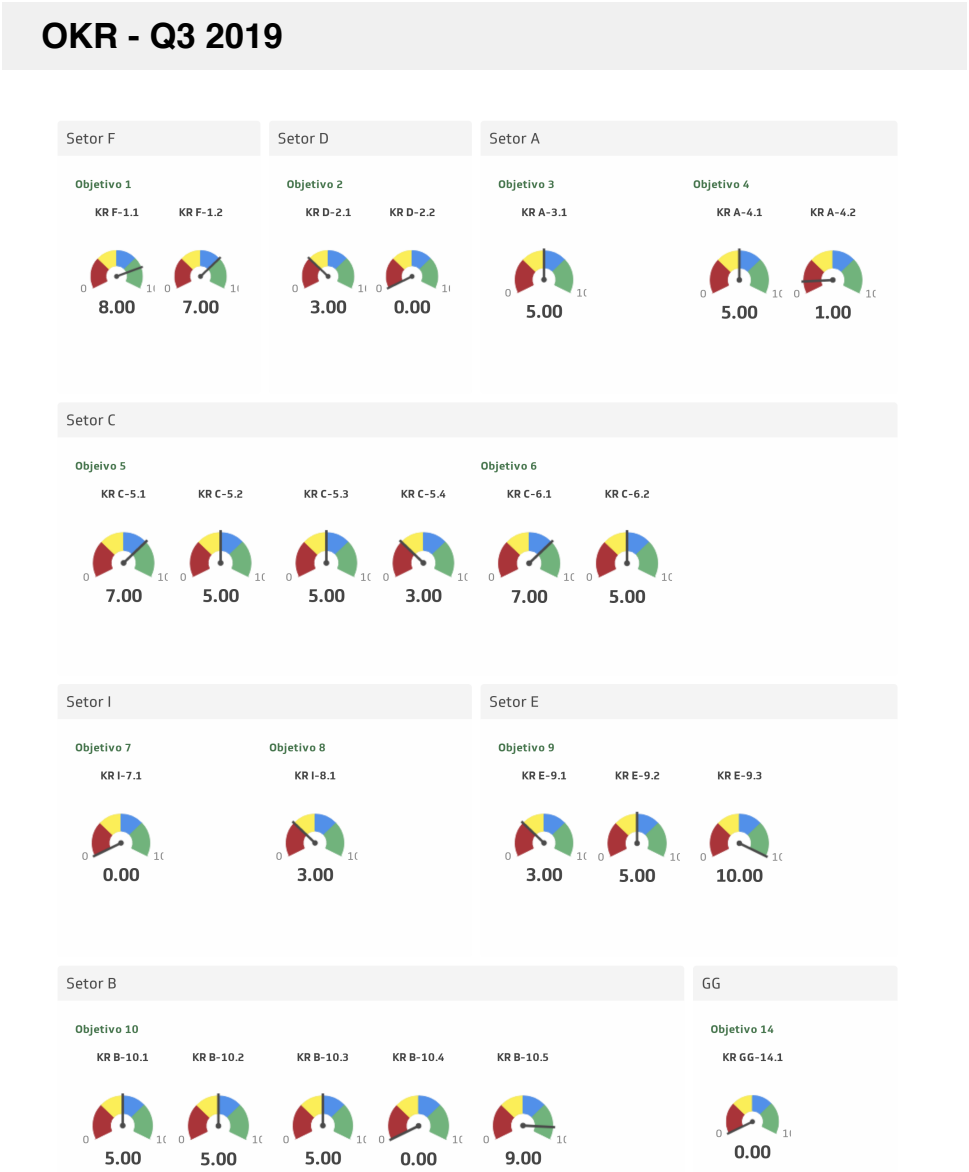
Novas práticas estratégicas foram criadas para dar vida ao novo modelo de gestão, dentre as quais um sistema informatizado para a gestão dos OKR, implantado e configurado de modo que todos os setores tivessem que declarar o *status* de seus resultados-chave semanalmente, até as 11 horas da manhã de cada segunda-feira.

O sistema informatizado enviava um *e-mail* com os *dashboards* uma hora após o encerramento do prazo para o preenchimento dos *status* dos OKR. A reunião semanal de acompanhamento dos OKR acontecia na sequência, todas as segundas-feiras, às 13 horas, com distribuição antecipada do *dashboard*, duração de 1 hora e presença dos membros do GE. A Figura 9 ilustra a prática estratégica utilizada para apresentar os *dashboards*, sendo que cada gráfico representa o valor autoatribuído pelo setor ao resultado-chave (KR). Os resultados-chave foram agrupados por objetivo, e os objetivos agrupados por setor.

Os valores constantes nos gráficos da Figura 9 foram normalizados em uma escala de 0 a 10. O intervalo de 0 a 3 (vermelho) aponta resultado muito abaixo da meta ou atrasado em

relação ao cronograma, 4 a 5 (amarelo) abaixo da meta ou atrasado, 5 a 7 (azul) na meta ou no cronograma e 8 a 10 (verde) acima da meta ou do cronograma. Pode-se notar que o alinhamento interno e externo e a interpretação dos dados se dão de maneira facilitada, uma vez que todos os setores, objetivos e resultados-chave estão no mesmo relatório, não se fazendo necessário conhecer os detalhes operacionais específicos de cada um para entender seu avanço, bastando para tal observar a escala de 0 a 10.

Figura 9 – *Dashboard* Semanal de OKR - Q3.19



Fonte: Sistema Informatizado para gestão dos OKR.

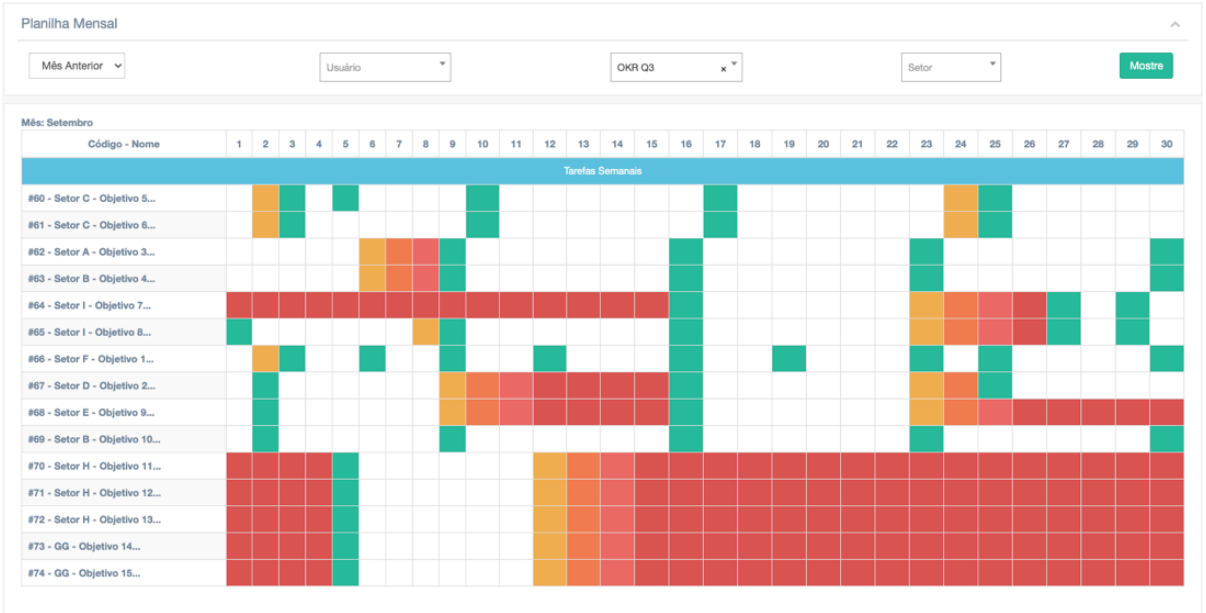
Na eventualidade de algum gestor deixar de inserir os dados no sistema dentro do prazo pactuado, o atraso era sinalizado em um painel específico (também público), gerando assim a

possibilidade de acompanhamento descentralizado (os gestores se acompanhando mutuamente, além da cobrança por parte do GG) e individualizado (cada gestor tendo seu comprometimento medido individualmente) para a cadência estratégica de todos os envolvidos no processo estratégico.

Conforme pode ser visto na Figura 10 – painel de acompanhamento do preenchimento dos OKR –, verde significa preenchimento em dia, amarelo um dia de atraso, laranja dois dias de atraso, rosa três dias de atraso e vermelho quatro ou mais dias de atraso. Pode-se observar através do painel da Figura 10 (setembro 19) que o comprometimento dos gestores não se deu de maneira uniforme entre eles ou ao longo do tempo. Alguns setores, como o H, tiveram grande dificuldade de se manter em dia com seus registros durante praticamente todo o período (neste caso específico pela ausência de um responsável pelo setor), enquanto outros mostraram dificuldade apenas inicial (setores A e B) e outros mostraram comportamento errático (setores D e E).

O painel de acompanhamento se mostrou uma ferramenta, ou prática estratégica implícita (Whittington, 2007), extremamente valiosa, pois permitiu ao pesquisador, em conjunto com os gestores da organização, detectar de maneira precoce dificuldades na aplicação da metodologia proposta (práxis estratégica).

Figura 10 – Painel de Acompanhamento do Preenchimento dos OKR



Fonte: Sistema Informatizado para gestão dos OKR.

i - Práxis: uso pessoal

O tema estratégico *redução dos custos* foi considerado inicialmente desgastante e desafiador para os membros do GE, pela sua própria natureza e pelo histórico do empreendimento, conforme atesta um dos membros do grupo:

> O custo é uma coisa que está muito fora do dia a dia de todo mundo, foi muito desgastante, porque – igual eu falei mais cedo – o pessoal não sabia como fazer, tivemos que nos virar. (Entrevistado P2).

Houve, no entanto, grande mobilização e engajamento do GE no processo estratégico, conforme relata um outro membro durante as entrevistas individuais:

> Não que meu setor fosse desorganizado, mas [o tema estratégico] impactou no sentido que serviu para organizar mais, serviu para a gente lidar com mais responsabilidade a respeito de custos, a respeito de planejar mais o que a gente fazia durante o dia para a gente não ter tantos gastos desnecessários. Com insumos diretos, serviu também para conscientizar a equipe da importância de realmente se usar o que precisa no dia sem desperdício. (Entrevistado P6).

O sistema informatizado desenvolvido permitiu o acompanhamento do preenchimento dos OKR através de telas de detalhamento (Figura 11), que traziam o responsável pelo OKR e a data e horário-limite para o preenchimento, além do nome do colaborador que efetivamente fez o preenchimento, a data e os valores dos resultados-chave, reforçando as características de pessoalidade da práxis estratégica associado ao modelo de gestão.

Figura 11 – Detalhamento do preenchimento de um OKR

Fonte: Sistema Informatizado para gestão dos OKR.

O sistema informatizado, através do acompanhamento individualizado do preenchimento dos OKR, exemplifica como as novas práticas estratégicas inerentes ao modelo de gestão afetaram a práxis estratégica, despertando nos envolvidos o sentimento de propriedade para com os objetivos e os resultados-chave sob sua responsabilidade, criando uma linha entre o esforço pessoal de cada um e o resultado da organização, conforme relata o entrevistado P11 quando questionado sobre os impactos do modelo de gestão na sua rotina:

> [...] me afeta bastante porque ele me traz uma meta clara, e aí eu tenho que desenhar dentro do meu setor algumas ações para atingir aquela meta, e aquela meta ajuda no planejamento e na estratégia geral, no caso. E isso atinge muito a minha vida aqui dentro, porque num trimestre de receitas, por exemplo, eu tive que trazer muitas receitas novas, muitas ações novas para o empreendimento, para a gente conseguir atingir aquele planejamento que tinha sido feito. (Entrevistado P11).

O foco estratégico definido para o trimestre foi incorporado como grande meta coletiva e passou a ser acompanhado praticamente em tempo real através dos SGC formais e informais, como mostra a transcrição (Figura 12), extraída do grupo de WhatsApp dos membros do GE, intitulado Liga da Justiça.

Esse modelo de acompanhamento (uso das redes sociais privadas) mostra o uso pessoal dos Sistemas Gerenciais de Controle, uma vez que as linhas de telefone, os aparelhos e suas contas nas redes sociais são privados, e exemplifica a dinâmica entrelaçada entre os diversos

SGC sugerida por Bedford *et al.* (2016). Enquanto a estratégia deliberada se desenvolveu no âmbito dos SGC de Planejamento, ela foi gerida pelos SGC Cibernéticos (BSC e OKR) e acompanhada a partir dos mecanismos instaurados pelos SGC Culturais (normas de convívio social, como o uso das redes sociais).

Figura 12 – Transcrição de WhatsApp - Grupo Liga da Justiça

Fonte: Grupo de WhatsApp Interno.

ii - Práxis: uso regular e frequente

Ao final do ciclo estratégico extraíram-se do sistema informatizado a média dos valores para os resultados-chave e o número de vezes que cada setor interagiu com o sistema. Embora o ciclo tenha se iniciado na semana 27 do ano de 19, o sistema informatizado só entrou em operação na semana 31. Registrou-se, portanto, os OKR para 10 das 14 semanas do Q3.19.

Considerando as interações com o sistema (preenchimento dos OKR) como uma prática estratégica, uma vez que representam uma rotina relacionada à gestão estratégica (Whittington, 2006, 2007), a organização como um todo registrou 248 práticas estratégicas durante o ciclo acompanhado (14 semanas), uma média de aproximadamente 18 atividades estratégicas semanais para toda a organização ou 1,97 atividade estratégica por semana, em média, para cada setor com OKR definidos.

Somando-se às práticas estratégicas descritas, as reuniões de acompanhamento semanal, 12 no total do ciclo, a reunião mesotrimestral (semana 34) e o *workshop* inicial (semana 29), cada setor teria registrado em média 41,5 práticas estratégicas ao longo de 14 semanas, perfazendo uma média de 2,96 atividades estratégicas por semana.

A Tabela 3 traz o número de interações com o sistema informatizado, correspondente ao número de objetivos de curto prazo com resultados-chave atualizados e as médias dos resultados-chave, por setor e por semana. O GT (gerente *trainee*) não definiu objetivos e resultados-chave específicos nesse período.

Ao final da Tabela 3 podemos ainda observar a média de interações por semana para toda a organização bem como a média dos resultados-chave, ficando evidente que houve uso (práxis estratégica) regular e frequente do sistema de acompanhamento dos objetivos e resultados-chave, em se considerando a organização com um todo, mesmo havendo oscilação no preenchimento por parte de alguns setores, durante o período observado.

Tabela 3 – Interações no Sistema Informatizado

Setor | Semana		31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
GG	Interações	0	2	0	2	0	2	0	0	0	2
	Média KR		3.0		2.5		3.5				7.0
GT	Interações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Média KR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C	Interações	4	6	6	6	6	10	6	6	6	6
	Média KR	4.0	4.3	5.0	5.7	5.3	5.5	4.8	5.7	5.8	5.3
A	Interações	0	3	0	3	3	0	3	3	3	3
	Média KR		4.3		4.0	5.3		4.0	4.0	4.0	4.0
B	Interações	0	5	0	5	5	5	5	5	10	10
	Média KR		4.2		3.4	3.2	3.4	3.6	4.6	3.6	3.2
F	Interações	2	4	2	10	4	4	4	4	4	2
	Média KR	3.5	2.3	6.0	7.1	9.3	7.0	7.0	7.0	8.8	7.5
E	Interações	0	3	0	3	3	3	0	3	0	0
	Média KR		1		0	3.3	3.3		6		
D	Interações	0	4	2	2	2	2	0.0	2	2	2
	Média KR		4.75	1	1	1.5	4		5.0	6.5	1.5
I	Interações	0	1	0	2	1	1	1	2	2	2
	Média KR		1.0		0.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	1.5
H	Interações	0	4	0	7	0	7	0.0	0	0	4
	Média KR		4.5		7.6		7.0				4.8
Média Geral	Interações	0.8	3.6	1.1	4.4	2.7	3.8	2.1	2.8	3.0	3.4
	Média KR	3.8	3.3	4.0	3.5	4.7	4.8	4.9	5.3	5.6	4.4

Fonte: Elaborada pelo autor.

Durante o ciclo de reflexão, ao final do Q3.19, avaliou-se em conjunto com os participantes da pesquisa-ação o efeito da frequência e regularidade do acompanhamento dos resultados-chave no processo estratégico. A reflexão teve o objetivo de direcionar o subsequente ciclo de ação da pesquisa – Q4.19. As contribuições seguintes, transcritas a partir das entrevistas com o GE, realizadas ao final do primeiro ciclo, mostram a percepção de dois entrevistados:

> Acho que as reuniões também são muito importantes, porque acaba que, se elas não acontecem, a gente acaba, realmente, a operação acaba engolindo a gente. (Entrevistado P7).

> A frequência é importante sim. Porque se fosse uma coisa assim, uma vez no mês, esquece. É muita coisa. É muita coisa para fazer, é orçamento, é escala, é problema de funcionário, é falta, é tudo. Então você vai administrar aquilo ali tudo dentro do mês, só vai rodar o OKR quando for fazer reunião, se não fosse semanal. Com toda sinceridade... (Entrevistado P6).

Conforme ilustrado, a prática de reuniões mesocíclicas de avaliação estratégica e reuniões semanais de acompanhamento afetou a práxis estratégica, levando a uma maior cadência do processo estratégico, evitando que as atividades operacionais do dia a dia tomassem toda a agenda dos líderes e gestores da organização.

Percebeu-se também grande agilidade na avaliação das iniciativas empreendidas como atestado a seguir pelo entrevistado P2, permitindo, por meio do contínuo debate e desafio das suposições e planos de ação, o ajuste e ou mesmo interrupção daquelas que se mostraram pouco eficazes ou simplesmente pouco relevantes.

> O que foi pensado no planejamento e o que a gente está praticando, a gente está mudando de 45 em 45 dias [...] aqui você entendeu que não está funcionando você muda para a próxima semana, e dá tempo. (Entrevistado P2).

iii - Avaliação de resultados e ajustes do primeiro ciclo estratégico

O primeiro ciclo estratégico teve como tema focal a *redução dos custos*. O empreendimento vinha com *performance* aquém do desejado nos indicadores monitorados pela administradora, e os dados consolidados no início de julho mostravam valores 22,3% acima do orçado para o Q2.19 e valores 6,3% acima do orçado para o Q1.19.

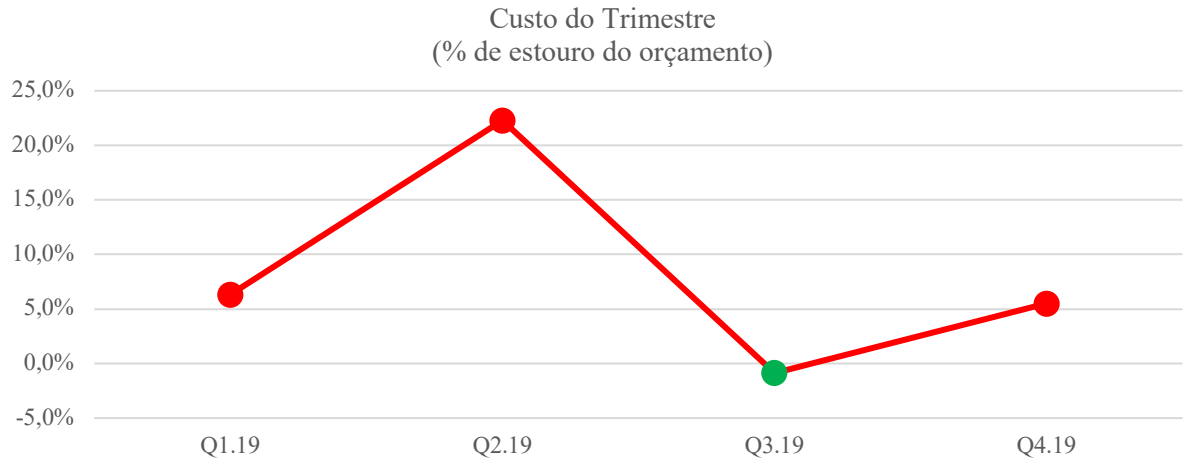
Os valores contabilizados em outubro de 19 mostraram melhora significativa com custo apurado 0,9% abaixo do orçado para o Q3.19, representando um recuo de 23,2 pontos

percentuais em relação ao Q2.19 e uma perceptível inversão na tendência do indicador, conforme Gráfico 1, a seguir.

Um exemplo de ação realizada durante o Q3.19 que levou ao resultado alcançado é a renegociação dos contratos administrados realizadas pelo setor de manutenção. No prazo de 90 dias o setor atingiu redução de 23,5% nos valores nominais dos contratos terceirizados, superando em 12% a meta inicialmente traçada para seu resultado-chave.

Ainda em setembro, após o fechamento dos números de agosto, o GG compartilhou os resultados prévios com a administradora e parceira por *e-mail* (Figura 13). Os números mostram que as ações desenvolvidas no escopo da gestão estratégica com OKR geraram resultados em um relativo curto espaço de tempo.

Gráfico 1 – Evolução do Custo da Organização



Fonte: Planilhas Internas de Acompanhamento Orçamentário (AIG).

O artefato retratado na Figura 13 evidencia a preocupação da organização, através da atuação do GG, em manter administradora e parceira cientes dos desdobramentos do processo estratégico com relatórios frequentes e complementares aos SGC, exemplificando como os temas estratégicos mereceram atenção regular e frequente dos diversos níveis de gestão.

Figura 13 – *E-mail* do GG à administradora em setembro de 19

De: Gerente Geral - [redacted]
Enviada em: 5 de setembro de 2019 16:29
Para: [redacted]
Cc: [redacted]
Assunto: Fechamento agosto

Querido [redacted],

Compartilho a melhora do nosso [redacted] após nosso planejamento estratégico onde a meta do trimestre é custos. Começamos a trabalhar isso em 10/07. Nessa data esse era o cenário:

ITEM / DESCRIÇÃO	JULHO			ACUMULADO		
	REAL	ORC	VAR %	REAL	ORC	VAR %
TOTAL DA RECEITA LIQUIDA	742.938	658.197	12,87%	4.334.238	4.328.185	0,14%
CUSTOS E DESPESAS FIXAS	- 442.639	- 428.320	-3,34%	- 3.232.938	- 2.954.797	-9,41%
TOTAL DE CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	- 199.318	- 164.205	-21,38%	- 1.233.167	- 1.110.668	-11,03%
TOTAL DE DESPESAS	**- 641.957**	**- 592.525**	**-7,70%**	**- 4.466.105**	**- 4.065.465**	**-8,97%**
GOP (% RECEITA LIQUIDA)	-3,75%	13,82%		-6,49%	5,37%	

Estávamos estourados em custos em 7,7% no mês de julho e 8,97% no acumulado do ano.

Em dois meses de trabalho temos o seguinte cenário:

ITEM / DESCRIÇÃO	AGOSTO			ACUMULADO		
	REAL	ORC	VAR %	REAL	ORC	VAR %
TOTAL DA RECEITA LIQUIDA	706.019	779.620	-9,44%	5.040.257	5.107.805	-1,32%
CUSTOS E DESPESAS FIXAS	- 444.502	- 439.677	-1,10%	- 3.677.439	- 3.394.474	-8,34%
TOTAL DE CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	- 189.693	- 184.048	-3,07%	- 1.422.825	- 1.294.716	-9,89%
TOTAL DE DESPESAS	**- 634.195**	**- 623.725**	**-1,65%**	**- 5.100.264**	**- 4.689.190**	**-8,06%**
GOP (% RECEITA LIQUIDA)	10,17%	20,00%		-1,19%	8,20%	

Tenho certeza que isso só foi possível pelas metas de OKRs implantadas e seguidas por toda a equipe.

Ainda não estamos dentro do desempenho orçado, mas o ponto de esforço merece ser notado e tenho certeza da contribuição do planejamento e dos OKRs para isso.

Estou ansiosa para nosso fechamento do trimestre e para os próximos passos.

[redacted], se tiverem curiosidade entrem em nosso dashboard de acompanhamento dos OKRs. Cada chefia preenche o seu semanalmente e pregamos nas portas das salas todas as sem

[redacted]

Atenciosamente,

Fonte: Documentos internos da organização.

Partindo-se das reflexões compartilhadas ao fim do primeiro ciclo, alguns ajustes nas práticas estratégicas (autônomas ou implícitas) foram propostos na metodologia, sendo os principais:

I. Uma pessoa da organização deveria ficar responsável por acompanhar o preenchimento dos OKR no sistema informatizado, cobrando dos demais o preenchimento no prazo, uma vez que em algumas semanas houve queda expressiva no registro dos resultados-chave (semana 31, 33 e 37 da Tabela 3).
II. As reuniões semanais deveriam passar das segundas para as terças-feiras, propiciando mais tempo para o preenchimento dos resultados-chave.
III. O preenchimento dos OKR deveria vir acompanhado de uma análise e de um encaminhamento, melhorando o entendimento dos avanços entre os setores. A análise e o encaminhamento passariam a constar do *dashboard* semanal de OKR.
IV. Seria interessante a criação de uma faixa entre 0 e 1 (faixa cinza) no indicador dos resultados-chave, permitindo aos setores marcarem OKR como “não iniciados”.

As alterações foram implementadas no segundo ciclo de ação da pesquisa (Q4.19), e os efeitos sobre a práxis estratégica avaliados no próximo ciclo de reflexão.

4.2.2.2 Q4.19: Segundo Ciclo Estratégico

Para o segundo ciclo estratégico, desenvolvido entre outubro e dezembro de 19, foi eleito como focal o tema *aumentar as receitas*, definindo como objetivos estratégicos prioritários, apresentados por perspectiva do BSC:

- Perspectivas de Processos Internos (BSC):
  - Desenvolver setor C “all site”.
  - Atrair passantes para o setor C.
  - Focar vendas e mkt no segmento-alvo.
- Perspectiva Financeira (BSC):
  - Superar as receitas do orçamento.

A Tabela 4 traz 17 objetivos de curto prazo (O) e 32 resultados-chave (KR), elaborados pela organização e apresentados por setor, alinhados com os objetivos estratégicos priorizados e o tema focal *aumentar as receitas*.

Tabela 4 – Número de OKR por setor para o segundo ciclo

	O Objetivos	**KR Resultados-chave**
GG	3	4
GT	2	2
Setor A	3	5
Setor B	1	3
Setor C	3	8
Setor D	2	3
Setor E	2	4
Setor F	1	3
Total	**17**	**32**

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme reflexões do primeiro ciclo estratégico, o *dashboard* semanal dos OKR foi alterado e passou a ter o formato apresentado na Figura 14.

Figura 14 – *Dashboard* Semanal de OKR - Q4.19

Fonte: Sistema Informatizado para gestão dos OKR.

A nova prática estratégica incorporou, a partir das boas práticas de BSC, a análise da semana anterior e o encaminhamento para a próxima semana, aumentando ainda mais a pessoalidade da práxis quando do uso do sistema informatizado, pois exigia do responsável pelo preenchimento sua análise e encaminhamento pessoal para cada resultado-chave.

Uma legenda com a graduação dos valores dos OKR (0 a 10) também foi incorporada ao relatório, facilitando seu uso e interpretação. As alterações foram bem recebidas, conforme ilustra o relato de um membro do GE ao comentar as mudanças implementadas no segundo ciclo.

> Uma coisa que eu achei interessante na metodologia que foi colocada depois foi aquela questão de na avaliação que a gente fazia sobre o preenchimento em si: que não era o preenchimento pelo preenchimento. A gente justificava o porquê daquela nota, e avaliava e ponderava se tinha tido... o porquê daquela nota e como é que estava a questão mesmo de acompanhamento. Daí é uma análise mais crítica do que a gente estava fazendo [antes]. Acho que esse ponto fez com que a equipe fosse mais consciente, se engajasse mais conscientemente no processo. (Entrevistado P7).

Segundo atesta esse trecho, o novo formato também afetou o alinhamento interno e a transparência entre os setores, pois melhorou o entendimento do avanço semanal e levou a um comprometimento maior dos membros do GE com a qualidade do acompanhamento semanal dos OKR, colaborando também, conforme afirmado, para a pessoalidade da práxis.

i - Práxis: uso pessoal

Durante o segundo ciclo, em função do tema focal, *aumentar as receitas*, alguns setores tiveram maior dificuldade em tangibilizar a estratégia, transformando-a nos OKR e nos respectivos planos de ação. Alguns dos líderes de setor externaram essa dificuldade durante as reuniões mesotrimestral e de final do ciclo:

> Esse da receita eu senti muito, eu fiquei meio desanimada porque as minhas notas eram sempre as mesmas. Eu não conseguia mudar nada. Eu falei: “nossa, eu estou um lixo no OKR”; entendeu? Eu achei que não foi legal, igual foi a de custo. (Entrevistado P6 durante a reunião de fim de ciclo).

Essa dificuldade teve efeitos sobre a práxis estratégica, traduzindo-se, ao longo do ciclo, no menor envolvimento de alguns membros do GE e no seu consequente desengajamento, conforme evidenciado pelo preenchimento errático dos OKR no sistema informatizado por alguns setores (setores GG, F e A na Tabela 5), pela total falta de OKR definidos para outros

(setores I e H na Tabela 5) ou pelas notas de campo do pesquisador, que a partir de conversas com os membros do GE percebeu queda de interesse e, em alguns casos, frustração pela dificuldade de se definirem os objetivos, resultados-chave e plano de trabalho para alguns setores cujo dia a dia não se alinhava diretamente aos objetivos do ciclo.

ii - Práxis: uso regular e frequente

Ao final do segundo ciclo estratégico, extraíram-se do sistema informatizado a média dos valores para os resultados-chave e o número de vezes que cada setor interagiu com o sistema. Embora o ciclo tenha se iniciado na semana 41 do ano de 19, o sistema informatizado só foi parametrizado na semana 43, em função das definições dos objetivos e dos resultados-chave. O sistema registrou, portanto, os OKR para 11 das 13 semanas do ciclo estratégico (Tabela 5).

Tabela 5 – Interações no Sistema Informatizado (Q4.19)

Setor | Semana		43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
GG	Interações	10	0	5	5	8	5	0	5	0	5	0
	Média KR	3.1		2.2	1.0	5.0	5.2		3.4		4.4	
GT	Interações	2	2	0	2	2	3	2	2	2	0	2
	Média KR	5.0	7.0		6.5	8.5	6.0	2.0	2.0	3.5		2.0
C	Interações	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	Média KR	1.9	1.6	2.9	6.3	7.0	5.6	6.0	5.6	5.3	4.9	5.0
A	Interações	10	5	0	5	5	6	5	0	5	0	0
	Média KR	2.0	3.2		5.0	7.0	5.7	5.8		5.8		
B	Interações	6	0	3	3	3	4	3	3	3	4	4
	Média KR	1.0		1.7	1.0	3.3	3.3	3.7	3.3	3.3	2.8	3.8
F	Interações	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0
	Média KR	0.3	0.3	1.0	0.0	2.0	1.7					
E	Interações	4	4	4	4	4	4	3	4	4	0	0
	Média KR	1.5	1.5	2.4	2.3	3.8	4.4	3.5	3.3	2.9		
D	Interações	3	0	6	3	3	4	3	3	3	3	3
	Média KR	1.0		1.0	4.0	4.7	3.8	2.0	1.0	2.7	1.0	1.0
I	Interações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Média KR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
H	Interações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Média KR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Geral	Interações	5.8	2.8	3.6	4.1	4.5	4.6	3.0	3.1	3.1	2.5	2.1
	Média KR	2.0	2.7	1.9	3.3	5.2	4.4	3.8	3.1	3.9	3.3	2.9

Fonte: Elaborado pelo autor.

A organização como um todo registrou 314 práticas estratégicas durante o ciclo acompanhado (13 semanas), uma média de aproximadamente 24 atividades estratégicas semanais para toda a organização ou 3,01 atividades estratégicas por semana, em média, para cada setor com OKR definidos.

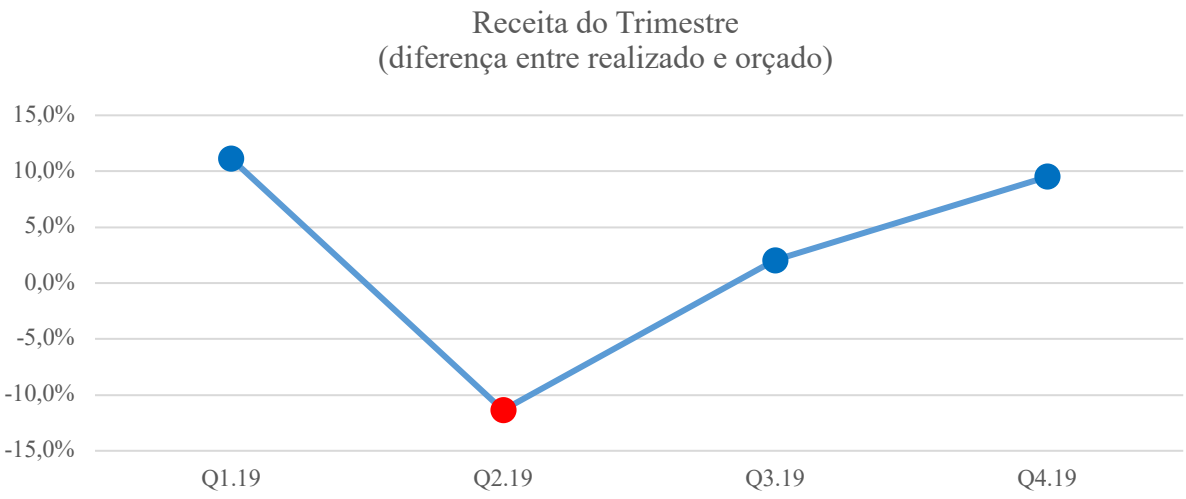
A Tabela 5 traz o número de interações com o sistema informatizado, correspondente ao número de resultados-chave atualizados e as médias dos resultados-chave, por setor e por semana. A média semanal para a organização evoluiu de 2,8 interações (Q3.19) para 3,6 interações (Q4.19), evidenciando os efeitos positivos sobre o cadenciamento da práxis estratégica pela presença do GT (alteração na prática estratégica autônoma traduzida no ajuste das funções dentro do GE) como responsável pelo andamento do processo estratégico

Somadas às práticas estratégicas descritas as reuniões de acompanhamento semanal, oito no total do ciclo, a reunião mesotrimestral (semana 47) e o *workshop* inicial (semana 39), cada setor teria registrado, em média, 49,25 atividades de cunho estratégico ao longo de 13 semanas, perfazendo uma média de 3,78 práticas estratégicas por semana.

iii - Avaliação de resultados e ajustes do segundo ciclo estratégico

O segundo ciclo estratégico teve como tema focal o *aumento de receitas*. O empreendimento havia auferido receitas 11,1% acima do orçado no Q1.19, 11,4% abaixo do orçado no Q2.19 e 2,0% acima do orçado no Q3.19. Para o Q4.19 atingiram-se receitas 9,5% acima do orçado. Os dados estão apresentados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Receita do Trimestre



Fonte: Planilhas Internas de Acompanhamento Orçamentário (AIG).

No Q4.19, embora não se tenha conseguido manter o mesmo desempenho do Q3.19, o custo manteve-se dentro de um valor aceitável para o empreendimento, sobretudo por se tratar do último trimestre do exercício e em se levando em conta o investimento em ações ligadas à estratégia do segundo ciclo da pesquisa (aumentar receitas) e de longo prazo da organização (intimidade com o cliente com serviços de excelência).

Em função do tema do ciclo, *aumentar as receitas*, vale ressaltar, para efeitos de contextualização, que a *performance* do Q1.19, anterior ao tempo da pesquisa e apresentada no Gráfico 2, se deu em função de uma receita errática inesperada (reflexos do rompimento da barragem de Brumadinho em jan/19), não sendo esse o mesmo caso do Q4.19.

As Figuras 15 e 16 trazem as transcrições de mensagem instantâneas entre o Gerente Geral da organização e o pesquisador (Figura 15) e entre os membros do GE no grupo Liga da Justiça (Figura 16), reforçando o uso interativo da gestão estratégica. Nessas mensagens são compartilhados alguns dos resultados do segundo ciclo acompanhado:

Figura 15 – Mensagem de WhatsApp entre GG e Pesquisador

Fonte: Grupo de WhatsApp Interno.

Figura 16 – Transcrição de WhatsApp Grupo Liga da Justiça

Fonte: Grupo de WhatsApp Interno.

As reflexões do segundo ciclo da pesquisa ação foram conduzidas em janeiro de 20 em função das dificuldades de mobilização dos envolvidos durante o fim de ano. Partindo-se das reflexões compartilhadas, alguns ajustes foram propostos nas práticas estratégicas, sendo os principais:

- Terminar ciclos estratégicos, no âmbito da metodologia implantada, no final do ano apresenta maiores dificuldades em função das festividades do período e da alta carga de trabalho inerente à época, podendo levar ao atraso no início do próximo ciclo.
- Os setores precisam sentir-se parte do processo estratégico durante todos os ciclos. Aqueles que por algum motivo não se sentem em condições de contribuir com os objetivos estratégicos do período, em função, por exemplo, de ambiguidade de tecnologia, devem receber outros objetivos estratégicos, mesmo que fora do foco proposto, sob pena de se desengajarem.

4.2.2.3 Q1.20: Terceiro Ciclo Estratégico

Conforme evidenciado no início da sessão 4.2.2, o Q1.20 foi acompanhado apenas parcialmente em função do cronograma estipulado para a coleta de dados (sessão 3.4). Em razão disto não serão apresentados os mesmos conjuntos de dados de Q3.19 e Q4.19. Em contrapartida, durante esse ciclo, foi possível avançar mais nas reflexões coletivas e análises em função de se poder avaliar o período da pesquisa como um todo.

Durante a reunião de definição dos OKR do Q1.20, o entendimento dos participantes foi que, devido aos obstáculos enfrentados no uso das novas práticas estratégicas, tal como a dificuldade de tangibilizar os objetivos do segundo ciclo, e pela elevada demanda operacional enfrentada por alguns setores (notadamente setores C, D, F e G), seria muito interessante focar no desenvolvimento das equipes nesse primeiro ciclo do ano.

Um membro do GE relatou estar passando por dificuldades operacionais em função da baixa experiência da equipe recém-contratada para seu setor.

> A gente teve que trocar muita gente no setor, e pegou gente sem experiência na função, aliás, meninos que nunca trabalharam na vida. Vou ter que focar na operação. (Entrevistado P12 durante a reunião).

O GG ponderou que, embora tenham sido perceptíveis os avanços nos ciclos Q3.19 e Q4.19, seria muito importante consolidar os aprendizados evitando, por exemplo, que os custos retornassem aos patamares do Q2.19.

> Avançamos muito nos custos e nas receitas no semestre passado. Estou com medo de perder isto, precisamos garantir estes resultados. Acho que precisamos focar na consolidação do que foi feito. (Entrevistado GG durante a reunião).

Com base em reflexão coletiva, decidiu-se focar a estratégia do terceiro ciclo (Q1.20) na perspectiva de crescimento do mapa estratégico e na consolidação dos avanços conquistados. Desta maneira, novos OKR seriam elaborados para a perspectiva estratégica priorizada, ao mesmo tempo que os setores voltariam aos objetivos dos dois primeiros ciclos, revisitando seus OKR.

Os setores desenvolveram, portanto, um novo conjunto de OKR e escolheram os mais representativos dos ciclos Q3.19 e Q4.19 para consolidação dentro do tema focal *consolidação e crescimento*.

Foram priorizados, além dos OKR pontuais dos trimestres anteriores, os seguintes objetivos estratégicos, apresentados por perspectiva do BSC:

- Perspectiva Crescimento (BSC):
  - Treinar continuamente.
  - Gestão Via OKR.

Foram elencados 15 objetivos de curto prazo (O) e 18 resultados-chave (KR), apresentados por setor na Tabela 6, alinhados com os objetivos estratégicos priorizados e o tema focal *consolidação e crescimento*. Nota-se na Tabela 6 que, nesse ciclo, pela própria natureza dos objetivos priorizados (perspectiva-base do BSC), existiu um volume maior de OKR compartilhados por todos os setores.

Tabela 6 – Número de OKR por setor para o terceiro ciclo

	O Objetivos	**KR Resultados-chave**
TODOS	6	8
GG	2	3
Setor C	1	1
Setor E	2	2
Setor H	4	4
Total	**15**	**18**

Fonte: Elaborada pelo autor.

i - Práxis: uso pessoal

Durante o mês de janeiro de 20, o empreendimento enfrentou grande dificuldade para avançar com a agenda estratégica. Diversos foram os percalços enfrentados, e a desmotivação da equipe tornou-se patente, conforme observado pelo pesquisador em suas anotações:

> Além do visível cansaço e da falta de atenção dos participantes durante reunião estratégica ocorrida em 07/01 para o rascunho dos OKR do primeiro ciclo do ano, percebe-se um ritmo bastante lento neste início de ano. (Anotações do Pesquisador).

Partindo-se da aparente desmobilização da equipe, o pesquisador envolveu-se em uma série de reuniões, formais e informais, com os participantes da pesquisa-ação, para buscar subsídios que permitissem avaliar melhor a situação.

Levantaram-se alguns problemas de ordem operacional, como o fato de o prédio no qual funciona o estabelecimento ter sido inundado duas vezes no mês de janeiro, em um intervalo de 7 dias, em função das fortes chuvas que assolaram a região, e outros, de ordem pessoal, como os afastamentos de lideranças por motivo de saúde ou problemas domésticos.

Em conversas com alguns dos participantes da pesquisa, foi possível avaliar que o grupo como um todo passava por um momento de baixa energia, agravada pelas políticas administrativas e de recompensa e compensação da parceira que, na virada do ano, haviam sido adotadas pela administradora: (i) os SGC administrativos foram utilizados para justificar a negativa a uma solicitação por parte do conselho para um reconhecimento dos resultados alcançados no ano; (ii) os SGC administrativos foram utilizados como justificativa para impedir que um colaborador, considerado exemplar, membro do GE, pudesse ter sua demissão facilitada em função de um problema pessoal que o obrigou a mudar às pressas de cidade.

A forma como os SGC de recompensa e compensação foram empregados afetou o moral da equipe, a partir do momento em que ficou claro para os membros do GE que o atingimento das metas de curto prazo do Q3.19 e Q4.19 não se reverteriam em nenhum tipo de recompensa ou reconhecimento por parte da administradora, conforme ressalta o trecho transcrito:

> O planejamento é muito importante para mim no sentido de que, assim, eu acho que o empreendimento tem que chegar nesse ponto. Mas ao mesmo tempo, não adianta eu querer que o empreendimento chegue nesse ponto sendo que eu trabalho numa empresa que só vai me dar reconhecimento se chegarmos em outro ponto. (Entrevistado P2).

As várias situações enfrentadas levaram ao desligamento, por motivos diversos, de três empregados da empresa que estavam participando da pesquisa, dois deles membros do GE, e ao afastamento das atividades profissionais, por motivos de saúde, de outros dois participantes da pesquisa, ambos membros do GE.

Pode-se observar aqui, novamente, a dinâmica entrelaçada entre os diversos SGC e entre os SGC e a estratégia. À medida que os SGC administrativos impediram que os SGC de recompensa e compensação atendessem às expectativas dos colaboradores para reconhecimento, a práxis estratégica perdeu pessoalidade e intensidade levando à redução da cadência do processo estratégico como um todo. Importante destacar que as expectativas foram criadas em função dos SGC Culturais (cultura da organização) e dos resultados medidos pelos SGC Cibernéticos.

A perda de cadência do processo estratégico, por sua vez, afetou os resultados aferidos pelos SCG Cibernéticos (resultados de curto prazo), levando ao questionamento da estratégia (SCG de planejamento) e dos SCG Administrtivos (maneira como a organização opera), como observado na seguinte fala:

> Acho que a ficha caiu de fato com os 60% de CMV em janeiro, foi quando os "super-heróis" do GE entenderam que a fórmula [modelo de gestão estratégica utilizado] talvez não funcionasse. (Entrevistado P7).

ii - Práxis: uso regular e frequente

A primeira reunião para priorização de objetivos do Q1.20 e definição dos OKR ocorreu na semana 02 do ano de 20. A reunião aconteceu na sequência da avaliação dos resultados e fechamento do Q4.19, e a definição dos OKR ocorreu apenas na semana 4 de 20 – cerca de 30 dias após o inicialmente previsto, evidenciando a diminuição no ritmo do processo estratégico.

Não participaram da reunião de priorização de objetivos três dos nove membros do GE. Dois deles, líderes de setor, estavam afastados por motivos de saúde, e um outro, o GT do empreendimento, estava deslocado para outras unidades de negócio geridas pela parceira no âmbito de um programa de desenvolvimento de líderes. Os presentes na reunião acordaram que, em função de não estar claro por quanto tempo os três membros do GE permaneceriam afastados, a gestão da estratégia deveria transcorrer normalmente.

Um ponto que se mostrou bastante relevante é o fato de o GT, responsável por cobrar dos colegas o andamento dos planos de ação e o preenchimento dos OKR no sistema informatizado durante o segundo ciclo (Q4.19), estar ausente do empreendimento no início do

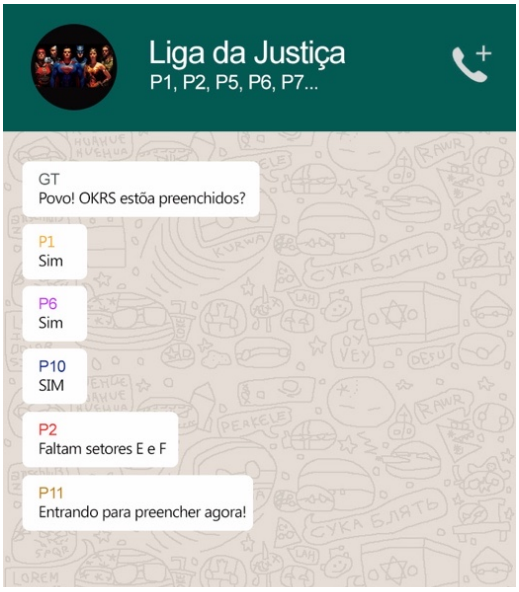
ano, conforme já relatado. Essa prática estratégica (a cobrança), implantada a partir das reflexões do primeiro ciclo (Q3.19), havia se tornado parte da rotina da organização, como mostra a Figura 17, extraída do grupo de mensagens Liga da Justiça (nome dado ao grupo de mensagens do GE no aplicativo WhatsApp).

Conforme apresentado no item "i – Práxis: uso pessoal", o grupo estratégico esteve, no início do terceiro ciclo, bastante desmotivado. A alteração nas práticas estratégicas do segundo ciclo, traduzidas na ausência do responsável pela cobrança e cadenciamento, aliada à perda de motivação do GE, impactou a pessoalidade, frequência e regularidade das práxis estratégicas, levando, como já observado, à diminuição da intensidade do processo estratégico.

Fica novamente evidenciada a estreita relação entre os diversos SGC e entre eles e a estratégia da organização, identificadas anteriormente por Bedford et al. (2016); Spee e Tapinos (2012). A governança do processo estratégico, por definição uma prática estratégica, pode ser classificada como um SGC administrativo, e alterações na sua estrutura (ausência do GT) impactaram o andamento do processo estratégico, definido pelos SGC de planejamento e gerido por meio dos SGC Cibernéticos.

Em outras palavras: o processo estratégico, quando de práxis pessoal, regular e frequente, em dado momento ensejou alterações na estrutura de governança da organização (um SGC administrativo) com o apontamento do GT como responsável pelo seu cadenciamento. Num movimento contrário, a estrutura de governança, quando novamente alterada, afetou a práxis estratégica, influenciando a capacidade da organização de implementar, ajustar e definir suas estratégias, tornando o processo menos intenso. É relevante ressaltar essa relação porque ela se alinha aos achados de Spee e Tapinos (2012) e diverge do papel de mero monitoramento dos SGC apregoado pelas escolas estratégicas ligadas ao paradigma econômico (Coller *et al*., 2018).

Figura 17 – Transcrição de WhatsApp – Grupo Liga da Justiça



Fonte: Grupo interno de WhatsApp.

iii - Avaliação de resultados e ajustes do terceiro ciclo estratégico

Conforme no início desta sessão, o período de coleta dos dados findou enquanto o terceiro ciclo estratégico ainda estava em curso. Em face desse fato, não serão apresentados resultados objetivos para o terceiro ciclo.

Sessões de reflexão foram realizadas com os participantes após o fim da coleta dos dados, ainda durante o curso do terceiro ciclo, avaliando não só os entendimentos sobre o período em questão, mas sobre toda a pesquisa-ação participativa conduzida. Dentre as mais relevantes estão:

- Processos estratégicos de uso interativo podem tornar mais claras as posições, muitas vezes antagônicas, dos diversos *stakeholders* envolvidos em uma organização, explicitando eventuais desalinhamentos.
- O desalinhamento estratégico, traduzido no desalinhamento dos SGC, pode levar ao desengajamento dos envolvidos no processo estratégico.

4.2.2.4 Resumo dos ciclos

Durante os dois primeiros ciclos (Q3.19 e Q4.19), a gestão estratégica se deu de forma pessoal, regular e frequente. Os resultados propostos em cada um dos ciclos foram alcançados, e os maiores desafios estiveram centrados no próprio emprego das novas metodologias

implementadas. No terceiro ciclo (Q1.20), o processo estratégico perdeu interatividade, o nível de engajamento dos envolvidos caiu, e os maiores desafios migraram para a cadência da gestão estratégica, superação de problemas de ordem operacional e pessoal e mobilização do GE.

A Tabela 7 apresenta um resumo dos três ciclos acompanhados, com suas características no tocante à práxis estratégica (pessoalidade, regularidade e frequência), evidências e resultados objetivos (quando aplicável), principais dificuldades e reflexões.

Nota-se que o nível das reflexões do grupo estratégico evoluiu de aspectos bastante operacionais, como mudança no *layout* do *dashboard* semanal, para aspectos ligados ao alinhamento dos SCG e da estratégia e seus impactos sobre o processo estratégico.

As reflexões do terceiro ciclo da pesquisa-ação (Q1.20), sobretudo no tocante ao desalinhamento estratégico e à desmobilização do GE, levaram a entrevistas complementares e a uma revisão do processo de codificação dos dados já coletados, com o acréscimo de novos códigos e categorias de análise, buscado subsidiar as reflexões finais junto ao grupo estratégico, cujos resultados serão apresentados a seguir.

Tabela 7 – Resumo dos Ciclos Estratégicos

	Ciclo 1 - Q3.19	**Ciclo 2 - Q4.19**	**Ciclo 3 - Q1.20**
Tema Focal	Redução dos Custos	Aumento das Receitas	Consolidação e Crescimento
Objetivos Estratégicos Priorizados	• Desenvolver controles concretos. • Usar controles de maneira interativa. • Racionalizar os custos da organização.	• Desenvolver setor C “all site”. • Atrair passantes para o setor C. • Focar vendas e mkt no público-alvo.	• Treinar continuamente. • Gestão via OKR.
O (quantidade)	15	17	15
KR (quantidade)	31	32	18
Práxis Regular e Frequente Número médio de interações no sistema informatizado por setor, por ciclo	18 interações no sistema informatizado, por setor, por ciclo	24 interações no sistema informatizado, por setor, por ciclo	Não registrado
Práxis Regular e Frequente Número médio de interações totais (sistema e reuniões) por setor, por ciclo	38,5 interações totais por setor, por ciclo	49,13 interações totais por setor, por ciclo	Não registrado
Práxis Regular e Frequente Número médio de interações totais, por setor e por semana	2,75 interações totais por setor e por semana	3,77 interações totais por setor e por semana	Não registrado
Práxis Regular e Frequente Média de horas dedicadas à estratégia por setor	2,28 horas por semana	1,23 hora por semana	Não registrado

(continua)

(conclusão)

	Ciclo 1 - Q3.19	Ciclo 2 - Q4.19	Ciclo 3 - Q1.20
Práxis Regular e Frequente Uso regular e frequente da gestão estratégica	SIM – Uso do Sistema e reuniões semanais	SIM – Uso do Sistema e reuniões semanais	NÃO – Implantação tardia do Sistema e reuniões desmarcadas em função de problemas operacionais e/ou pessoais do GE
Práxis Pessoal Uso pessoal da gestão estratégica	SIM – Nível de Engajamento Alto	SIM – Nível de Engajamento Alto	NÃO – Nível de Engajamento Baixo
Maiores Desafios do Ciclo	• Entender as metodologias de OKR. • Definir OKR, especialmente os resultados-chave, a partir dos objetivos estratégicos.	• Tangibilizar planos de ação para objetivos estratégicos menos relacionados com o setor em função de ambiguidade de tecnologia. • Encerrar o ciclo em meio às festividades de fim de ano.	• Cadenciar a gestão estratégica. • Superar desafios operacionais e pessoais que afetaram a estratégia. • Manter o GE motivado.
Resultado Objetivo	Custo do trimestre 0,9% abaixo do orçado contra custo 22,3% acima do orçado no trimestre anterior.	Receitas do trimestre 9,5% acima do orçado contra 0,2% em média para os trimestres anteriores. (Q1.19, Q2.19 e Q3.19)	Não registrado
Reflexões	**I.** Uma pessoa da organização deveria ficar responsável por acompanhar o preenchimento dos OKR no sistema informatizado, cobrando dos demais o preenchimento no prazo. **II.** As reuniões semanais deveriam passar das segundas para as terças-feiras, propiciando mais tempo para o preenchimento dos prazos. **III.** O preenchimento dos OKR deveria vir acompanhado de uma análise de um encaminhamento, melhorando o entendimento dos avanços entre os setores. A análise e o encaminhamento passariam a constar do *dashboard* semanal de OKR. **IV.** Criação de uma faixa entre 0 e 1 (faixa cinza) no indicador dos resultados-chave, permitindo aos setores marcarem OKR como "não iniciados".	**I.** Os ciclos estratégicos não devem terminar em dezembro e/ou começar em janeiro, em função das festividades de fim de ano e da alta carga de trabalho inerente ao período. **II.** Todos os setores precisam se sentir parte do processo de OKR. Aqueles que por algum motivo não se sentem em condições de contribuir com os objetivos do período devem receber outros, mesmo que fora do foco estratégico, sob pena de se desengajarem.	**I.** Processos estratégicos mais ágeis e mais transparentes podem levar à redução de ambiguidades estratégicas, tornando mais claras as posições, muitas vezes antagônicas, dos diversos *stakeholders* envolvidos em uma organização. **II.** O desalinhamento entre a estratégia e os SGC podem levar à desmobilização dos envolvidos no processo estratégico.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3 Reflexões sobre o Processo Estratégico

O processo estratégico sobre o qual esta pesquisa avaliou os impactos do uso interativo dos SGC teve início em dezembro de 2017 com a entrada no empreendimento da administradora, conforme contextualizado no início da seção 4. Para o melhor entendimento do processo estratégico, são relevantes os acontecimentos que, mesmo fora do calendário proposto pela organização, o impactaram (Rivkin, 2005). Esse foi o caso do acordo estratégico celebrado entre administradora e parceira em maio de 2018.

Embora não tenha sido um evento previsto ou mesmo inicialmente considerado no processo estratégico pesquisado, por ter sido apresentado como um movimento estritamente corporativo, o acordo resultou em ambiguidade, isto é, na ausência de clareza da combinação de emissor, mensagem e receptor (Eisenberg, 1984) e em pressões sobre os SGC da organização, conforme relatado por um diretor da administradora, quando perguntado sobre as dificuldades enfrentadas pela organização pesquisada:

> Há ainda a questão da parceira. Porque se ainda fosse a só a administradora, agindo de maneira sozinha, isso seria muito mais simples. Mas não, nós tivemos aí a vinda de um líder de contabilidade, financeiro, sem nunca ter passado por isso. E até entender que havia ali um planejamento, como que o planejamento tem que ser seguido e que o resultado não vem de imediato, foi um obstáculo muito interessante. (Entrevistado P3).

A estrutura de governança resultante do acordo (Figura 5) intensificou esses sintomas, pois, como descrito no Quadro 2, os constituintes (conselho, administradora e parceira) abordavam os SGC de maneira divergente, fazendo uso dos mesmos para influenciar o comportamento dos membros da organização na busca de seus próprios objetivos, estes também diversos e em alguma medida antagônicos. O Quadro 2 traz as diferentes abordagens de conselho, administradora e parceira em relação aos SGC que compõem o pacote de sistemas gerenciais de controle avaliados nesta pesquisa.

As pressões exercidas sobre os SGC apresentaram-se de diversas maneiras, por exemplo, no tocante à gestão de colaboradores: a parceira promoveu uma troca na estrutura de cargos e salários causando maior engessamento da estrutura organizacional, limitando a atuação dos gestores; o conselho pressionava pela postura mais empreendedora e criativa, com maior autonomia de contratação e remuneração; a administradora entendia que o empreendimento deveria compor seu quadro a partir das particularidades de sua estratégia. Quanto à contratação, ao mesmo tempo que a parceira sugeria um processo de seleção centralizado, a administradora

pregava o uso de ferramentas de análise de perfil comportamental para a seleção local e descentralizada de colaboradores.

Quadro 2 – Diferentes abordagens para os SGC

Tipo de SGC	Abordagem do Conselho	Abordagem da Administradora	Abordagem da Parceira
Cultural	Cultura voltada à autonomia e flexibilidade. Organização orientada por propósito.	Cultura voltada à autonomia. Organização centrada na satisfação do cliente.	Cultura voltada ao comando e controle com baixa autonomia. Organização com foco nos resultados financeiros.
Planejamento	Planejamento formal com uso do BSC.	Planejamento baseado em orçamento anual e planos de ação desenvolvidos para cada empreendimento administrado, no âmbito de um plano tático anual.	Planejamento baseado em orçamento anual e desdobramento de metas para os empreendimentos administrados.
Cibernéticos	Utilização intensa de controles cibernéticos para a gestão operacional e estratégica.	Baixa expertise no uso de controles cibernéticos. Uso elevado de planilhas eletrônicas como ferramenta de controle.	Elevada expertise no uso de ferramentas e controles cibernéticos. Controle mais rígido de uso e acesso aos sistemas informatizados.
Administrativos	Estrutura organizacional definida e bem organizada. Diretrizes operacionais claras e acompanhadas pela estrutura de gestão.	Estrutura organizacional pouco definida e altamente *ad hoc*. Normas e procedimentos operacionais disponíveis, mas não auditados.	Estrutura organizacional bem definida e hierarquizada. Processos e procedimentos operacionais implantados e auditados nos diversos níveis da organização.
Recompensa e Compensação	N/A	Incentivos e recompensas altamente informais e baseados em reconhecimento pessoal.	Incentivos e recompensas baseados em indicadores econômicos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Algumas evidências levaram à identificação de ambiguidade na gestão da estratégia, manifestada nos sistemas gerenciais de controle administrativos, culturais e de recompensa e compensação: os sinais ambíguos se deram através de *feedbacks* (a administradora questionava os custos altos enquanto o conselho elogiava pelos clientes satisfeitos) e direcionamentos divergentes (a parceira e a administradora focavam no resultado a curto prazo, e os investidores na *performance* de longo prazo), sinalizações desencontradas quanto aos comportamentos desejados (conselho pregava maior autonomia, e a administradora implementava controles e políticas mais restritivas), e ausência de políticas de incentivo e reconhecimento formais

(reconhecimento verbal por parte do conselho e administradora não traduzido em recompensa tangível).

O Quadro 3 ilustra os efeitos da ambiguidade na leitura dos SGC ao induzir dúvidas quanto aos objetivos (SGC administrativos), os meios para atingi-los (SGC culturais) ou o próprio futuro da estratégia (SGC de recompensa e compensação).

Quadro 3 – Ambiguidade Estratégica

	SGC Administrativos	**SGC Culturais**	**SGC de Recompensa e compensação**
Ambiguidade Estratégica	"Porque a gente teve muito dessa dúvida, do tipo assim, nossa, nós estamos falando que o planejamento que a gente está fazendo está certo, mas ao mesmo tempo a gente recebe *feedbacks* da administradora que está tudo errado. Então eu acho que parte da desorientação da equipe vem daí também." (Entrevistado P2).	"A filosofia que eu percebo que a parceira trouxe em relação à administradora tira muito em relação de autonomia. Em questão de estratégias ágeis, novos indicadores e entre outros, talvez seja um fator limitador de sucesso." (Entrevistado P4).	"Esse plano estratégico tem futuro com esse modelo de gestão? Porque... se a gente não tiver reconhecimento e uma política de gestão de pessoas, não adianta eu ter sistemas administrativos sofisticados." (Entrevistado P4).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao final do Q4.19, segundo ciclo da pesquisa-ação, a ambiguidade começou a dar lugar a um desalinhamento estratégico (divergências entre os sistemas e métricas utilizadas pela organização e os objetivos estratégicos de uma organização (Christopher D. Ittner et al., 2003; D. Otley, 1999), tornando mais evidentes as discrepâncias entre os objetivos perseguidos pela organização *versus* normas, procedimentos administrativos e planos de incentivo da administradora. Os trechos de entrevistas com P3, diretor da administradora, e P4, membro do conselho, ilustram o desalinhamento sobre os objetivos da organização. Enquanto o conselho mostrava preocupação com os objetivos de médio e longo prazos (três ou cinco anos), em detrimento do resultado de curto prazo (prejuízo ao investidor), a administradora fazia a gestão do empreendimento, através dos SGC que lhe cabiam definir, buscando o resultado no curto prazo (tangível) sem uma clara visão estratégica (intangível).

> Como eu falei há pouco, não me sinto qualificado para responder sobre o intangível, mas sobre o tangível, que é o lucro que nós chamamos de GOP: ele não mexeu o ponteiro, a última linha não mexeu. (Entrevistado P3).

> A nossa preocupação em tentar não ser um empreendimento que dê prejuízo ao seu investidor, talvez não esteja nos possibilitando um olhar para frente, um olhar do que eu quero ser daqui a três, cinco anos, e qual é o meu plano para chegar lá. Esse é o ponto. (Entrevistado P4).

O Quadro 4 traz os resultados da estratégia no curto prazo (redução de custo e aumento de receita) e a percepção dos membros do conselho e da administradora para os avanços na estratégia de longo prazo (intimidade com o principal cliente baseada em serviços de excelência) com alguns exemplos de *feedback* por parte dos SGC administrativos e de recompensa e compensação. O desalinhamento estratégico entre os resultados auferidos (considerados pelos entrevistados como positivos) e os *feedbacks* (prioritariamente negativos) geraram efeitos indesejados sobre a organização, tais como a desmotivação dos colaboradores e o afastamento das lideranças.

À medida que as diferentes abordagens quanto aos SGC migraram da ambiguidade (interpretações vagamente diferentes) para o desalinhamento (cobranças antagônicas), a pressão sobre a gestão do empreendimento cresceu, conforme o trecho transcrito das entrevistas com os membros do GE:

> Porque existe aí uma diferença que é o seguinte: a administradora quer uma coisa, o conselho quer outra coisa. Então na hora em que dá um resultado financeiro ruim em janeiro e fevereiro, a administradora e a parceira estão no meu pé por causa do custo. A administradora me fala: "o resultado está muito ruim". Ao mesmo tempo, na visão do conselho, a gente fez o caminho certo, está correto, a gente precisa apenas melhorar. A gente está conseguindo o que a gente quer, porque o conselho entende que o custo foi mais alto por causa da estratégia de longo prazo. Mas a administradora continua batendo. A questão que fica é: o que é que eu estou fazendo no meio desse cabo de guerra? (Entrevistado P2).

Quadro 4 – Desalinhamento entre *Feedbacks* e Estratégia

Ciclo	Resultado Estratégico de Curto Prazo	Resultado Estratégico de Longo Prazo	*Feedback* dos SCG	Efeitos do Desalinhamento
Q3.19	Custo do trimestre 0,9% abaixo do orçado.	"Eu vou dizer o tangível e o intangível. Primeiro o tangível, os números de reclamações caíram consideravelmente. Esse é o termômetro e é o que é 100% tangível." (Entrevistado P3). "Eu acho que sim, completamente afirmativa a resposta, avançamos na estratégia. Acredito que o empreendimento também conseguiu se aproximar mais do seu cliente." (Entrevistado P4).	"[...] a gente recebe *feedbacks* da administradora que está tudo errado." (Entrevistado P2). "Acho que a ficha caiu de fato com os 60% de CMV em janeiro, foi quando os 'super-heróis' do GE entenderam que a fórmula talvez não funcionasse. (Entrevistado P7). "Então... aquele mesmo roteiro de 2018 foi o mesmo de gestão de 19 de apresentação para o conselho, que é primeiramente *performance* de ociosidade, *performance* financeira, qualidade basicamente em relação aos concorrentes, e depois quais ações de marketing foram realizadas em um tempo." (Entrevistado P4). "A administradora me fala, o resultado está muito ruim. [...] a administradora continua batendo." (Entrevistado P2).	"Eu acho eles comprometidos, mas eu acho que a equipe é meu espelho, e como eu desanimei agora no final, está todo mundo desanimado. No final não, agora nesse meio. Eu tenho que voltar a fazer essa trem." (Entrevista com P2). "A partir do momento que, se você não encontra sentido e propósito no que você está fazendo, para o próximo ciclo, se você não for reconhecido, é muito pouco provável contar com o seu engajamento." (Entrevistado P4). Acho que as chefias se afastaram uma das outras de forma geral, até janeiro estávamos todos muito unidos, apesar das outras questões [...] em alguns momentos parecia até estar em outro empreendimento enquanto estava lá, de tão distantes que todos estavam." (Entrevistada P7).
Q4.19	Receitas do trimestre 9,5% acima do orçado			

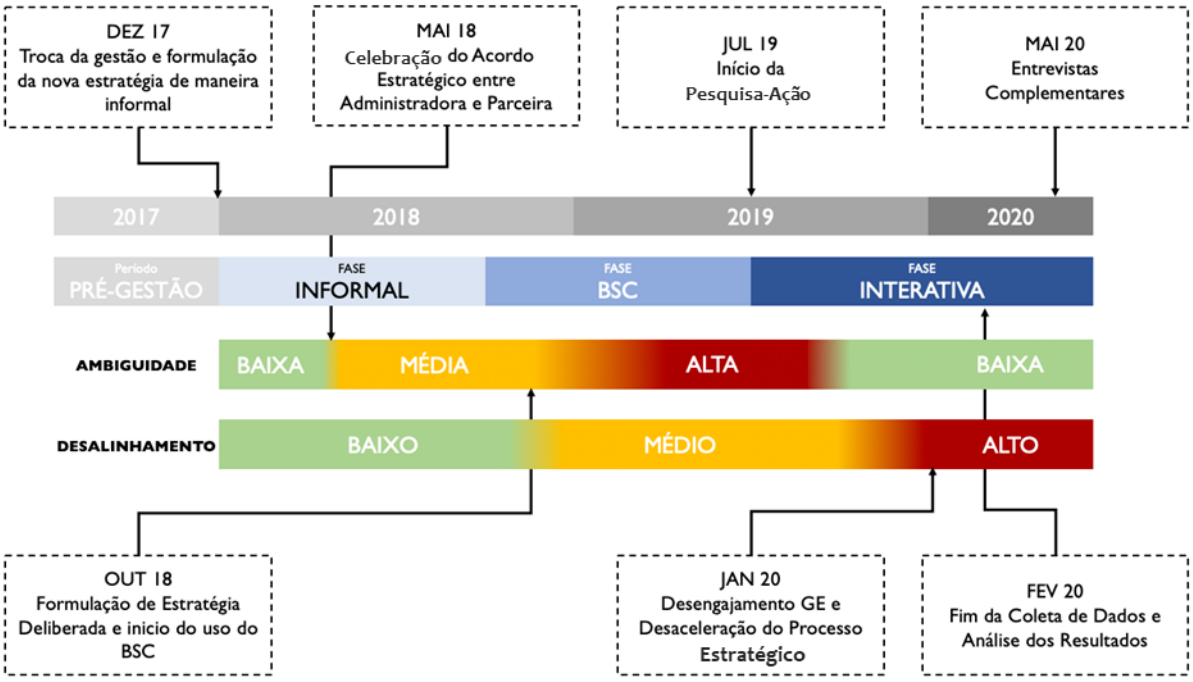
Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 18 ilustra as diversas fases do processo estratégico e a análise da evolução da ambiguidade para desalinhamento estratégico, desencadeados por três eventos relevantes: a celebração da parceria entre administradora e parceira; a formulação da estratégia deliberada na fase BSC (com a participação ativa do conselho) e o início da fase interativa, com práxis estratégica pessoal, regular e frequente.

Ao longo dos ciclos pesquisados observou-se ainda o surgimento de fadiga nos membros do GE, em graus variados e sem um padrão definido, atribuída à gestão estratégica concorrente às atividades do dia a dia, traduzida no aumento da carga de trabalho (R. Macintosh et al., 2010) conforme ilustra a transcrição de uma das entrevistas:

> Por exemplo, no semestre passado, eu estava sozinha no setor por várias questões, e aí a gente tinha essa questão de vender muito, e aí foram várias coisas, e a gente não tinha tempo para parar, e fazer essa mensuração era realmente bem apertado para a gente, para mim, no caso. Mas era o tempo de realmente sentar e fazer no meio da correria do dia a dia. (Entrevistado P11).

Figura 18 – As Fases do Processo Estratégico



Fonte: Elaborada pelo autor.

Observou-se algum efeito do aumento na cadência do processo estratégico sobre o cansaço dos membros do GE ilustrado pelo seguinte depoimento transcrito a partir das entrevistas finais, realizadas durante o Q1.20:

> O processo é muito legal. Ao mesmo tempo, é um processo extremamente desgastante. Essa questão de serem metas trimestrais facilitou muito para a gente, só que ao mesmo tempo, tem o outro lado. São metas trimestrais: o tempo inteiro você está pensando naquele trem. E chega uma hora que você não dá conta mais. (Entrevistado P2).

A maior pressão sobre a gestão da organização, ilustrada pelo entrevistado P2 como "um cabo de guerra", levou ao aparecimento de conflitos de função tanto nas relações horizontais quanto nas relações verticais (Floyd & Lane, 2000), conforme evidencia o trecho transcrito das entrevistas complementares:

> Acho que as chefias se afastaram uma das outras de forma geral: até janeiro estávamos todos muito unidos apesar das outras questões [...] Acho que além de tudo que já disse, os resultados financeiros nos deram um choque de realidade e as coisas se tornaram mais sérias [...] Em alguns momentos parecia até estar em outro empreendimento enquanto estava lá, de tão distantes que todos estavam. (Entrevistada P7).

O conflito de função potencializou o desgaste em consequência da gestão estratégica concorrente com as atividades do dia a dia. Conforme relata um membro do GE, ele entende

que a fadiga observada se deu mais em consequência do desalinhamento estratégico do que pelos fatores associados ao aumento na carga de trabalho:

> Mas eu acho que o cansaço é muito mais de estar no meio do cabo de guerra igual eu te contei, do que um cansaço físico por causa da quantidade de trabalho. (Entrevistado P2).

5 A INTERATIVIDADE DOS SCG E A GESTÃO ESTRATÉGICA

A partir os dados coletados nos três ciclos estratégicos acompanhados no escopo da pesquisa-ação, das impressões e depoimentos coletados sobre o histórico da organização e dos artefatos estratégicos coletados, analisou-se em primeiro lugar a práxis estratégica representada pelo uso interativo do sistema de gestão estratégica (objetivo específico 3), e em segundo seus impactos no processo estratégico (objetivo específico 4).

Conforme os objetivos específicos apresentados na seção 1.2.2, iniciou-se pela análise do uso interativo de um sistema de gestão estratégica, concebido a partir de sistemas gerenciais de controle interativos (objetivo específico 3). Buscou-se entender em primeiro lugar se os SGC diretamente ligados ao processo estratégico foram utilizados de maneira interativa ou diagnóstica e, em segundo lugar, se esse eventual uso interativo se traduziu em uma gestão estratégica pessoal, regular e frequente.

Uma vez confirmada a interatividade da gestão estratégica, avaliaram-se na sequência os impactos dessa interatividade sobre o processo estratégico (objetivo específico 4).

5.1 Uso Interativo dos SGC

A análise do uso interativo dos SGC se deu a partir das sete etapas do processo de gestão de estratégia XPP (Kaplan & Norton, 2008), classificados de acordo com os tipos de SGC elencados na tipologia conceitual apresentada por Malmi e Brown (2008). Utilizou-se o XPP como referência para as etapas da gestão estratégica por dois motivos: primeiro pelo fato de a metodologia proposta nesta dissertação basear-se no uso sinérgico do BSC (base conceitual do XPP) e dos OKR, e segundo em função de sua representatividade acadêmica e larga utilização corporativa, conforme seção 2.2.3 do referencial teórico.

As etapas do XPP foram classificadas como SGC de planejamento ou cibernéticos, não tendo sido encontrada relação direta entre os SCG administrativos, cultural e de recompensa e compensação e as etapas da gestão da estratégia.

O Quadro 5 traz evidências de como se deu a práxis estratégica em cada uma das etapas do XPP (práticas estratégicas) classificadas como um SGC (planejamento, cibernético, cultural, administrativo ou de recompensa e compensação). Observa-se, através das falas dos entrevistados e dos artefatos transcritos, tais como os *e-mails* e mensagens instantâneas, que os sistemas gerenciais de controle para os quais foi encontrada relação estratégica direta com as

etapas do XPP apresentaram práxis pessoal, regular e frequente (assinalado com a cor azul no Quadro 5) durante os ciclos acompanhados pela pesquisa-ação.

Os dados e observações sobre a práxis estratégica, apresentados para os dois primeiros ciclos acompanhados, como a implementação do sistema informatizado de acompanhamento, a mobilização e o engajamento do GE, o uso de ferramentas de comunicação pessoais, o registro de 562 práticas estratégicas (média de 2,98 práticas estratégicas semanais por setor), reforçam o uso pessoal, regular e frequente dos SGC de Planejamento e Cibernéticos. A morosidade na definição dos OKR, a ausência de parte significativa dos membros do GE nas reuniões com a queda de rendimento do grupo último ciclo (Q1.20) mostram redução na cadência do processo estratégico e podem ensejar um possível uso não interativo desses mesmos SGC. Analisou-se, no entanto, que essa redução na cadência pode ter sido um efeito colateral da própria gestão estratégica interativa, conforme abordaremos mais à frente na sessão 5.2.

Embora apenas parte do pacote de SGC proposto por Malmi e Brown (2008) tenha correspondência direta com o processo estratégico, os efeitos do uso interativo dos SGC de planejamento e cibernéticos podem ser considerados sistêmicos, a partir da dinâmica rica e entrelaçada, influenciando toda a gestão estratégica e os demais sistemas gerenciais de controle reforçando os achados de Bedford et al. (2016); Spee e Tapinos (2012).

Essa dinâmica pode ser exemplificada pelo uso da conta de WhatsApp pessoal (viabilizado pelo SGC cultural), que facilitou o processo de alinhamento e comunicação da estratégia (SGC de Planejamento) bem como o acompanhamento, praticamente em tempo real, dos sistemas resultados do empreendimento (SGC Cibernéticos). Os resultados aferidos pelos SGC cibernéticos, por sua vez, eram utilizados no ajuste da estratégia de curto prazo, seus planos de ação, metas e objetivos (SCG de Planejamento). Os novos planos eram então divulgados utilizando-se, dentre outros canais, os grupos de WhatsApp.

A práxis pessoal, regular e frequente para todas as práticas estratégicas ligadas ao XPP, aliadas às práticas de definição e gerenciamento de 47 objetivos de curto prazo com 81 resultados-chave; reuniões face a face regulares e frequentes entre os membros do GE com aproximadamente 2 horas semanais dedicados à agenda estratégica e persecução e atingimento de objetivos de curto prazo relevantes para a organização com observância dos de médio prazo – igualmente relevantes; esclarecimento da estratégia da organização com efeitos diretos na redução da ambiguidade de objetivos permitiram concluir que os SCG de planejamento e cibernéticos, usados de maneira interativa, configuraram um modelo de gestão estratégica interativo concebido a partir das etapas definidas por Kaplan e Norton (2008) no âmbito do

XPP, atendendo às condições típicas do uso interativo dos sistemas gerenciais de controle (Simons, 1991):

- A gestão estratégica ocupou-se de agendas importantes e recorrentes, como o atendimento preferencial aos clientes pertencentes ao mercado-alvo da organização (estratégia de longo prazo), a gestão dos custos e das receitas do empreendimento (estratégia de curto prazo).
- Os temas estratégicos mereceram atenção frequente e regular de todos os níveis da organização, como fica comprovado com as quase 2 horas semanais dedicadas pelos setores à agenda estratégica; a constante interação dos membros do GE através de canais oficiais e informais; e as frequentes interações do GG com conselho, administradora e parceira (exemplificado na Figura 13).
- Os OKR foram interpretados e discutidos em reuniões face a face envolvendo os diversos níveis da organização, como demonstrado pelas 20 reuniões semanais, 2 reuniões mesotrimestrais e 3 reuniões de início de ciclo, totalizando 25 reuniões de cunho estratégico (práticas estratégicas) ao longo de 8 meses – uma média de 3 reuniões a cada 15 dias.
- Os OKR e seus planos de ação foram debatidos e desafiados continuamente, conforme evidenciado na fala pelo próprio volume de reuniões e as constantes revisões e ajustes nos planos de ação, metas e objetivos de curto prazo.

O Quadro 5 elenca as evidências das práxis pessoais, regulares e frequentes para todas as práticas estratégicas ligadas ao XPP.

Quadro 5 – Classificação das etapas do XPP quanto ao uso Interativo

Prática (Etapa do XPP)	Tipo de SGC (Malmi and Brown)	Práxis	Evidência	Práxis	Evidência	Práxis	Evidência
Desenvolver a Estratégia	Planejamento	Pessoal	"Chefias, revisem, pensem nas métricas e lembrem: JOGUEM A CAIXA FORA. Precisamos romper os padrões e realmente fazer a diferença." (*E-mail* de GG para o GE quando das definições dos OKR do Q4_19).	Regular	"O que foi pensado no planejamento e o que a gente está praticando, a gente está mudando de 45 em 45 dias. Então não tem tanta distância na minha opinião." (Entrevistado P2)	Frequente	"Sempre a gente faz a reunião, para a gente definir exatamente, e aí a gente, pelo que eu sei, depende muito do momento do empreendimento. O que a gente entende é o seguinte: a gente faz aquela definição, se a medida for correndo, pode ter mudanças, acontece demais. E isso a gente pode, ali no meio do caminho, mudar." (Entrevistado P15).
Traduzir a Estratégia	Planejamento	Pessoal	"Então quando você tem a meta assim, você olha para a meta, a gente colocou em um quadro branco aqui do lado da nossa sala, porque toda hora a gente está olhando para isso, fica bem fixo na nossa cabeça o que o empreendimento espera de mim, o que a operação espera, o que o setor de vendas espera. Tudo. A logística toda do empreendimento espera para que funcione, para que continue mantendo as engrenagens rodando." (Entrevistado P19).	Regular	"Sem contar que, quando você coloca metas curtas, é mais fácil. Porque aqui somos um bando de executores, a maioria da equipe, eu acho que toda a equipe atual, ela é executora. O executor, se não tiver uma meta rápida para ele fazer, ele perde o foco." (Entrevistado P2).	Frequente	Diálogo entre pesquisador e GG sobre a meta do setor A durante reunião mesotrimestral do Q3.19 "GG: É nota dez. Pesquisador: Não era 20%? GG: Mas é porque a gente achou 20% muito pouco, e aumentamos, olha só. A gente colocou 30%. Pesquisador: Você já colocou na planilha? GG: Coloquei aqui. Só não mudei aqui, para a gente saber qual era o inicial. Pesquisador: Pode mudar, faz uma outra versão."
Alinhar a Organização	Planejamento	Pessoal	"As metas ali na porta do setor, elas acompanhando, elas também ficaram entusiasmadas, 'mês que vem vai ser melhor, mês que vem vamos ter uma nota maior'." (Entrevistado P6).	Regular	"Para o próximo trimestre, a gente pode melhorar aquele OKR, falar: 'olha, esse aqui não deu muito certo, a gente tem que melhorar nisso'. Esse alinhamento é de extrema importância. Eu avalio ele muito positivo, pelas reuniões que a gente faz trimestralmente." (Entrevistado P15).	Frequente	"Porque se fosse uma coisa assim, uma vez no mês; esquece. É muita coisa. É muita coisa para fazer, é orçamento, é escala, é problema de funcionário, é falta, é tudo. Então você vai administrar aquilo ali tudo dentro do mês, só vai atualizar OKR quando for fazer reunião, se não fosse semanal. Com toda sinceridade." (Entrevistado P6).
Planejar a Operação	Planejamento	Pessoal	"Então essa mudança toda, o engajamento de equipe, em função de saber o que é nosso foco, ele muda a operação toda, no sentido de que o cliente vai ficando mais confortável, eu diria." (Entrevistado P7).	Regular	"Eu nunca tinha pensado, fiquei impactada com isso, sabe? E, com certeza, a visão da gente vai mudar muito nessa parte. Meu objetivo é controlar os cancelamentos. Está começando a andar, percebi hoje que não tem como passar, tem que ser de sete dias mesmo, a cobrança tem que ser semanal." (Entrevistado P12).	Frequente	"As reuniões semanais forçam um aspecto no qual éramos insuficientes em alguns momentos, apesar de ter as reuniões das chefias. Cada um cuidava apenas da sua operação, quando a gente vem para os OKR e traz objetivos comuns e as ações são interdependentes nos setores." (Entrevistado P7).

(continua)

(conclusão)

Prática (Etapa do XPP)	Tipo de SGC (Malmi and Brown)	Práxis	Evidência	Práxis	Evidência	Práxis	Evidência
Executar Iniciativas	Cibernéticos	Pessoal	"Me afeta bastante porque eles me trazem uma meta, e aí eu tenho que desenhar dentro do meu setor algumas ações para atingir aquela meta, e aquela meta ajuda no planejamento e a estratégia deles, no caso. E isso atinge muito a minha vida aqui dentro, porque num semestre de receitas, por exemplo, eu tive que trazer muitos negócios novos, muitas coisas novas para o empreendimento, para a gente conseguir atingir aquele planejamento que tinha sido feito." (Entrevistado P11).	Regular	"Sim. Naquela reunião semanal a gente coloca a situação atual, se estamos avançando, se está fluindo, se continuamos da mesma forma ou melhoramos. Se naquela reunião semanal vemos que estávamos de uma forma e nessa semana estamos de outra, vamos avaliar o que houve de diferente, se teve uma queda de clima. A reunião semanal tem bastante impacto nisso, falar sobre isso e passar para a equipe toda semana." (Entrevistado P10).	Frequente	"Então, eu vi essa diferença muito grande mesmo. Fazer por trimestre, na verdade, você consegue alcançar mais no objetivo; acho que todo mundo – não acho, tenho certeza – fica muito mais focado em fazer aquele movimento todo, aquele esforço focado naquele sentido mesmo, naquele próprio rumo." (Entrevistado P8).
Monitorar e Aprender	Planejamento	Pessoal	"Foi frustrante porque eu tinha que rever todos os contratos. Eu fiz todos. Aumentou a meta, eu falei assim: 'vou fazer o quê? Eu não tenho mais contrato'. Aí eu procurei com a Adriana, eu peguei contrato do jardim dela e passei para mim." **(**Entrevistado P1**).**	Regular	"No final do trimestre, tem a reunião que a gente sabe o que foi muito positivo, o que deu supercerto, e o que, ali no trimestre, na execução, não fez, faltou, tem que melhorar. Ele te dá esse resultado. É realmente muito diferente, faz totalmente a diferença." **(**Entrevistado P15**).**	Frequente	"Ajuda a incentivar, a cobrança continua maior. Se fosse mensal iria dispersar um pouco do objetivo. Daquela reunião inicial até a próxima no outro mês não sei se a gente conseguiria manter o clima. Semanalmente a gente consegue focar mais." **(**Entrevistado P10**).**
Testar e Adaptar	Planejamento	Pessoal	"Você coloca aquilo como objetivo e consegue fazer, e quando não consegue fazer te traz uma reflexão do que precisa melhorar, tirar, fazer, não fazer, dar prioridade ou não. Para mim funciona bastante nessa parte de estipular a meta e conseguir alcançar ou não, e pensar no motivo pelo qual não consegui alcançar." **(**Entrevistado P10**).**	Regular	"Como faz parte da nossa estratégia, não tem problema, se um, dois ou três negócios não derem resultado. Porque vai dar resultado no futuro. Às vezes vai contribuir igual a questão do cliente VIP. O CMV do cliente VIP foi superalto, ou seja, o negócio em si não apresentou resultado imediato, mas foi toda a nossa aposta para o ano de 20. Tenho certeza absoluta de que em 20 a gente vai colher o resultado que eu não colhi em dezembro." **(**Entrevistado P2**).**	Frequente	"Quando eu fiz lá atrás, eu fiz uma vez, até revisar, entender que estava errado, ou que a gente não queria porque não fazia mais sentido, demorava um ano, dois. Aqui, você entendeu que não está funcionando, você muda, para a próxima, e dá tempo." **(**Entrevistado P2**).**

Fonte: Elaborado pelo autor.

.

A Figura 19 ilustra a relação entre o uso interativo dos SGC de planejamento e cibernéticos e a interatividade do processo estratégico bem como a inter-relação entre os SGC, quando observados como um pacote, e as influências indiretas desse pacote sobre o processo estratégico.

Figura 19 – A interatividade dos SCG e a Gestão da Estratégia

Fonte: Elaborada pelo autor.

Embora não se tenha observado relação direta entre as etapas da gestão estratégica (XPP) e todos as classes de sistemas gerencias de controle apresentadas por Malmi e Brown (2008), todas as partes do pacote de SGC interferiram no processo estratégico bem como umas nas outras, criando verdadeiramente uma dinâmica complexa e entrelaçada. Essa dinâmica pode ser exemplificada pelas pressões dos SGC Administrativos, através das políticas de cargos e salários da parceira; sobre os SGC de Recompensa e Compensação, por meio do não reconhecimento formal dos avanços estratégicos; e destes sobre os de SGC de Planejamento e Cibernéticos, em função da diminuição de intensidade no processo estratégico.

5.2 O efeito da interatividade no processo estratégico

Uma vez estabelecido que os SCG ligados ao processo estratégico tiveram práxis interativa durante os ciclos acompanhados no escopo desta pesquisa, levando ao uso interativo da gestão estratégica (objetivo específico 3 desta pesquisa), procurou-se avaliar os efeitos dessa interatividade sobre o processo estratégico (objetivo específico 4 desta pesquisa).

As análises foram conduzidas tomando-se os diversos SGC identificados durante a pesquisa como tendo alguma influência sobre a gestão estratégica, classificados de acordo com

um dos cinco tipos de SGC descritos no modelo teórico (planejamento, cibernéticos, culturais, administrativos e de recompensa e compensação) e avaliados quanto ao uso, interativo ou diagnóstico (Simons, 1991), nível de alinhamento em relação à estratégia e seu efeito sobre o processo estratégico (Coller et al., 2018; Frigotto et al., 2013; Christopher D Ittner & Larcker, 1997; Naranjo-Gil & Hartmann, 2006; Simons, 2014).

Analisaram-se nessa etapa todos os SGC para os quais se identificou algum tipo de relação ou influência sobre a gestão estratégica, em função da necessidade de se observar e estudar os SGC como um pacote, evitando a perda de importantes aspectos relacionados à interação entre os diversos sistemas gerenciais de controle (Robert H. Chenhall, 2003; Fisher, 1998; Malmi & Brown, 2008).

O Quadro 6 apresenta trechos de entrevistas coletadas durante as diversas fases do processo estratégico, artefatos transcritos e anotações de campo do pesquisador que ilustram o nível de alinhamento entre SGC e estratégia e os efeitos da influência de cada SGC identificado sobre o processo estratégico. As cores ilustrativas destacam: o uso interativo (azul) ou diagnóstico (cinza); o nível de alinhamento alto (azul escuro) ou baixo (azul claro); o efeito sobre o processo estratégico: esperados (verde), neutro (amarelo) ou não esperados (vermelho).

Os SGC de planejamento, culturais e cibernéticos foram usados interativamente durante os ciclos avaliados, mostrando elevado alinhamento com a estratégia da organização e gerando efeitos esperados sobre o processo estratégico. Os principais efeitos esperados observados estão relacionados com:

- maior foco estratégico;

- clareza nos objetivos;

- transparência intraorganizacional;

- engajamento dos colaboradores;

- melhor cadência do processo estratégico;

- maior agilidade na implementação de iniciativas estratégicas e planos de ação.

Os ganhos observados para o processo estratégico reforçam os achados na literatura sobre o uso interativo dos sistemas gerenciais de controle (Abernethy & Brownell, 1999; Jarzabkowski & Balogun, 2009; Langfield-Smith, 1997; Simons, 1990, 1991, 1994a, 2014) a cadência dos processos estratégicos (R. Macintosh et al., 2010; Turner & Rindova, 2018) e a

gestão de conflitos de objetivos através da sua separação temporal (Cyert & March, 1963; D'adderio, 2014; Ethiraj & Levinthal, 2009).

Quadro 6 – Efeitos da Interatividade no Processo Estratégico

Tipo de SGC (Malmi & Brown)	SGC	Uso	Nível de Alinhamento com a Estratégia	Evidência	Efeito Sobre o processo estratégico	Evidência
Administrativo	Controles e Normas da administradora	Diagnóstico	Baixo	"E até entender que havia ali um planejamento, como que o planejamento tem que ser seguido e que o resultado não vem de imediato, foi um obstáculo muito interessante. Então o primeiro obstáculo *turn over*, o segundo obstáculo, não estou apontando pessoas, mas é sim administradora. A administradora levou tempo para entender." **(**Entrevistado P3**).**	Não Esperado	"Eu acho que o gerente de unidade é praticamente um ser sozinho. Que a administradora pouco foca realmente no desdobramento da estratégia, acompanha muito mais indicadores de operação. Os indicadores estratégicos eu não sei se a administradora ou conhece ou acompanha e apoia, entre outros." **(**Entrevistado P4**).**
Planejamento	Planejamento Estratégico de Longo Prazo	Interativo	Alto	"Ah, eu acho que foi muito fiel ao que a gente precisa. Assim, o foco e os objetivos estratégicos foram bem... Na construção teve muita gente participando, algumas pessoas saíram, mas eu acho que, no final das contas, a gente conseguiu, realmente, pegar o eixo principal, assim, do que precisava ser trabalhado." **(**Entrevistado P7**).** "Então, eu acho que avançamos muito na questão de o plano estratégico definir isso, que queremos estar juntos, somos complemento." **(**Entrevistado P4**).**	Esperado	"Sem sombra de dúvidas, o planejamento faz total diferença, porque ele define o que a gente tem que executar, ele te ajuda a chegar num resultado final." **(**Entrevistado P15**).** "Ao me ver, agora se sabe qual é a vocação do empreendimento. Então, como conselho, investidor e pessoa que habita esse entorno tem 12 anos, eu entendo que, agora o ponto está correto." **(**Entrevistado P4**).**
Cibernético	OKR	Interativo	Alto	"Então o que eu vi do trimestre que eu entrei, no caso, é que os OKR definem muito bem o nosso planejamento e a nossa execução, e ajuda muito, porque a gente consegue se auto avaliar. Isso é muito importante." **(**Entrevistado P15**).**	Esperado	"Sem contar que, quando você coloca metas curtas, é mais fácil. Porque aqui somos um bando de executores, a maioria da equipe, eu acho que toda a equipe atual, ela é executora. O executor, se não tiver uma meta rápida para ele fazer, ele perde o foco." **(**Entrevistado P2**).**
	BSC	Interativo	Alto	"A gente estava pensando que a gente viu, no decorrer do ano, que a estratégia é estar próximo dos investidores. Ser parte do negócio dos investidores, que os meninos falaram. Sermos um só. Toda as ações e também, fora o cliente VIP, atrair nosso público particular: os passantes, atrair público para os nossos serviços. Mas o objetivo principal é fazer parte do negócio dos investidores. Se ver como um só." **(**Entrevistado P10**).**	Esperado	"Porque a gente fez a estratégia geral e pensou nela como um todo. No primeiro e segundo semestre a gente não trabalhou com ela, mas a gente sabe que ela existe. Está ali no nosso radar. Por mais que ela não seja trabalhada em OKR, ela está no nosso plano geral de BSC. De um modo geral, ela está lá. Tudo que está no mapa, na minha opinião, são metas do empreendimento." **(**Entrevistado P2**).**
	Orçamento Anual	Diagnóstico	Baixo	"Então... aquele mesmo roteiro de 2018 foi o mesmo de gestão de 19 de apresentação para o conselho, que é primeiramente *performance* de ociosidade, *performance* financeira, qualidade basicamente em relação aos concorrentes, e depois quais ações de marketing foram realizadas em um tempo." **(**Entrevistado P4**).** *POA – Processo Orçamentário Anual	Neutro	"É muito difícil ainda essa relação teórica e pouco prática e que os resultados financeiros não serão atingidos, porque volto a dizer, é muito cedo para você avaliar isso. Como eu falei há pouco, não me sinto qualificado para responder sobre o intangível, mas sobre o tangível, que é o lucro que nós chamamos de GOP, ele não mexeu o ponteiro, a última linha não mexeu." **(**Entrevistado P3**).**

(continua)

(conclusão)

Tipo de SGC (Malmi & Brown)	SGC	Uso	Nível de Alinhamento com a Estratégia	Evidência	Efeito Sobre o processo estratégico	Evidência
Cultural	Estilo de Gestão	Interativo	Alto	"Mas assim, estou impressionada com o nível de engajamento da equipe, mesmo os novatos, de ter noção do propósito, da meta, do olhar além do que é obrigatório fazer, e eu sei que isso tem muito da maneira de fazer gestão, tem muito do GG nessa história, e muitos com pouco tempo de casa, então não estou falando de uma pessoa que já incorporou a cultura da gestão. Fiquei impressionada." (Observação da Entrevistadora Externa após entrevistas com os participantes da pesquisa).	Esperado	"Liga da Justiça, bom dia! Com a nossa previsão de novembro temos a tendência de R$ 843.530,05! Estamos acima da meta, porém como a gente dobra a meta quando chega na meta, nossa SUPERMETA de novembro é R$ 900.000. Como conversado, caso cheguemos nessa supermeta, vamos para um Hotel Spa, todas as chefias com direito a 1 massagem no Spa por chefia. Está autorizado levar 1 acompanhante. QUEM VAI QUERER????" – (*E-mail* de P2 para a Liga da Justiça)
	Relacionamento entre os membros do [illegible]	Interativo	Alto	"Depois do planejamento a gente até criou um nome para a liderança, agora a gente não é grupo de chefias, a gente é a liga da justiça. Isso foi muito legal, porque realmente trouxe um sentimento de união que é inexplicável." **(**Entrevistado P2**).**	Esperado	"Então eu vejo que muito desse planejamento ele tem caminho com os outros setores sim, porque os outros setores participam diretamente dessa execução de metas." **(**Entrevistado P19**).**
Recompensa e Compensação	Plano de Incentivo	Diagnóstico	Baixo	"Premiação anual da administradora e da parceria estratégica não leva em consideração critérios adotados no Plano Estratégico dos Empreendimentos." (Nota do pesquisador). "Todos os empreendimentos são avaliados seguindo os mesmos critérios, independente da estratégia de cada um." (Nota do Pesquisador).	Não Esperado	"A partir do momento que, se você não encontra sentido e propósito no que você está fazendo, para o próximo ciclo, se você não for reconhecido, é muito pouco provável contar com o seu engajamento." **(**Entrevistado P4**).**

Fonte: Elaborado pelo autor.

.

Enquanto ficaram claros os efeitos esperados dos sistemas gerenciais de controle de planejamento, culturais e cibernéticos, uma influência não esperada, traduzida na maior fadiga dos colaboradores e no surgimento de conflitos oriundos dos desalinhamentos no processo estratégico, por parte das outras duas partes do pacote de SGC, pareceu evidente.

Observou-se, a partir dos dados apresentados no Quadro 6, a existência de impactos não esperados sobre o processo estratégico. Listados a seguir, esses efeitos foram associados não só ao uso diagnóstico (não interativo) dos SGC Administrativos e de Recompensa e Compensação, mas também ao baixo alinhamento entre eles e a estratégia, colaborando para a desestabilização do processo estratégico, conforme já relatado por Frigotto *et al*. (2013) e alertado por Sinofsky e Iansiti (2010).

- maior fadiga dos colaboradores;

- surgimento de conflitos internos e externos à organização.

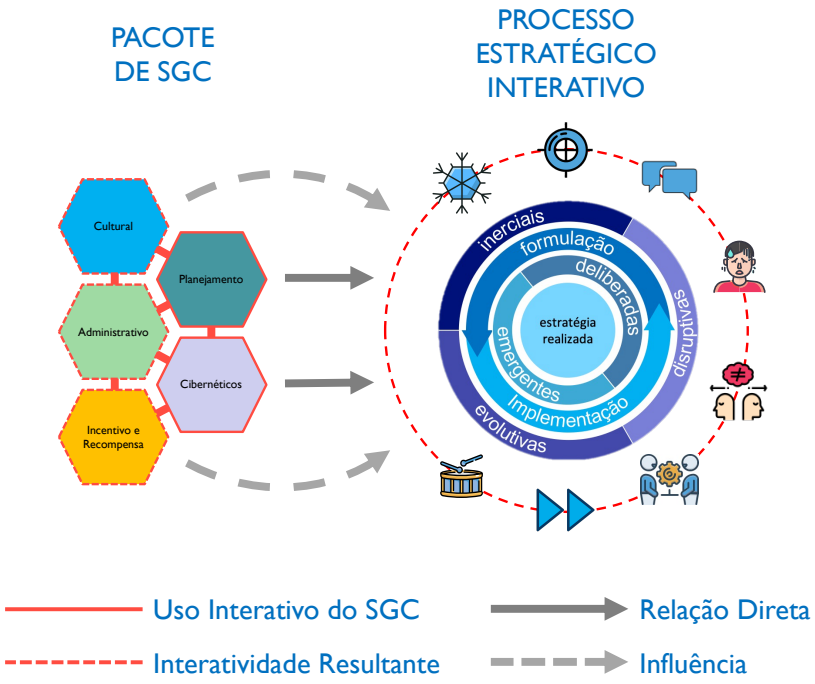
A maior fadiga dos colaboradores se deu também em função do acumulo das funções, muitas vezes inerente ao processo estratégico conforme achados de R. Macintosh et al. (2010), mas, sobretudo, em função do desalinhamento entre os diversos SGC que atuam sobre a organização e suas estratégias. O desalinhamento entre SGC e estratégia acarretou conflitos de função, associados (Jackson & Schuler, 1985) à tensão, ansiedade, propensão a deixar a organização e produtividade individual, confirmando os efeitos já relatados por Floyd e Lane (2000).

O desalinhamento entre SGC e estratégia deu causa, mas se tornou também efeito dos conflitos entre o que cada constituinte (conselho, administradora e parceira) considerava serem os objetivos e, por conseguinte, o conteúdo da estratégia da organização. Deram causa aos conflitos porque, num primeiro momento, em função da redução da ambiguidade, a metodologia implementada demandou o efetivo posicionamento dos diversos envolvidos sobre os temas até então difusos, reduzindo a ambiguidade. O desalinhamento foi também um efeito dos conflitos a partir do momento em que o posicionamento mais assertivo levou ao reforço ou implantação de SGC, por exemplo, na nova política de gestão de colaboradores, muitas vezes desalinhados com a estratégia.

Embora não seja possível atribuir o desalinhamento e a desestabilização do processo estratégico ao uso não interativo dos SGC administrativos, e de recompensa e compensação, pode-se argumentar que o uso interativo destes poderia ter colaborado para a mitigação dessa

desarmonia através do diálogo pessoal, regular e frequente e das consequentes pontes de informação entre setores e níveis hierárquicos das organizações promovendo a sinalização clara e inequívoca das prioridades da organização (Langfield-Smith, 1997). A Figura 20 procura ilustrar a relação entre a interatividade dos SGC e o processo estratégico atualizado com os efeitos encontrados. Os efeitos estão colocados, na forma dos ícones apresentados anteriormente, no entorno do processo estratégico.

Figura 20 – A interatividade dos SCG e seus efeitos sobre a Gestão da Estratégia



Fonte: Elaborada pelo autor.

5.3 Ambiguidade na relação entre SCG e Estratégia

Enquanto a principal intervenção da pesquisa-ação se concentrou no uso interativo dos SGC de planejamento e cibernéticos com vistas a investigar seus efeitos no processo da implementação da estratégia, os SCG cultural, administrativo e de recompensa e compensação estiveram expostos a pressões relevantes, por exemplo, os processos e procedimentos para seleção e contratação de pessoal, sobretudo em função da parceria estratégica descrita na seção 4, aumentando o nível de ambiguidade em relação aos mesmos.

As ambiguidades de objetivo e autoridade (Cohen & March, 1974) foram identificadas a partir das diferentes visões dos constituintes (conselho, administradora e parceria estratégica) sobre os diversos SGC (Quadro 2), que enviavam à gestão do empreendimento sinais dissonantes e muitas vezes contraditórios, como *feedbacks* desencontrados a partir dos SGC

administrativos, causando desorientação da equipe. A ambiguidade pode ter se originado no próprio processo de formulação da estratégia, conforme alertado por (Jarzabkowski & Balogun, 2009), estando esse aspecto do processo estratégico fora do escopo desta pesquisa.

Ademais, a ambiguidade na construção e/ou leitura dos SGC administrativos e de recompensa e compensação aliado a diferenças culturais entre conselho, administradora e parceira desestabilizou o processo estratégico, minou a confiança dos membros da organização e o engajamento do GE através dos mecanismos descritos por Abdallah e Langley (2014) como interferência, inflação e desilusão. Na organização participante, observou-se que à medida que se tornaram claros para os membros da organização o desalinhamento entre os SGC de planejamento (ou a própria estratégia da organização) e os mecanismos de controle e incentivo (SGC adminstrativos e de recompensa e compensação), o processo estratégico se desestabilizou, conforme alertado por Frigotto *et al*. (2013) e Sinofsky e Iansiti (2010), pois os envolvidos perderam a convicção de que estavam perseguindo os objetivos corretos ou que seriam reconhecidos caso os alcançassem.

Esses mecanismos mostraram as duas faces da ambiguidade estratégica à medida que esta, num primeiro momento, potencializou a agência dos diversos *stakeholders* através da unidade na diversidade, permitindo que se desenvolvessem planos de ação de certa maneira desalinhados das diretrizes corporativas. O cenário evolui para um problemático à media em que os SGC contraditórios intrincaram os limites e premissas da organização e as iniciativas desalinhadas – por exemplo, quando o programa de redução de gastos com pessoal imposto pela parceira e o projeto imposto pelo conselho para buscar uma certificação internacional de qualidade para o empreendimento (que implicaria o aumento de gastos com pessoal) entraram em conflito.

5.4 Desalinhamento entre SGC e Estratégia

No final do segundo ciclo da pesquisa ação, Q4.19, a ambiguidade estratégica se dissipou, na medida em que se tornaram patentes as discrepâncias entre os objetivos perseguidos pela organização (intimidade com o cliente e qualidade nos serviços com certificações internacionais) e as normas, procedimentos administrativos e planos de incentivo da administradora (movidos pela busca de resultado focado no curto prazo com redução de custo). Tal discrepância evidencia um desalinhamento no próprio objetivo e estratégia da organização, a despeito do que fora acordado e registrado no BSC. Ora, a ambiguidade, quando dissipada, deu lugar ao evidente desalinhamento, trazendo à tona as contradições internas e

conflitos da organização, diminuindo a cadência do processo estratégico. A diferença entre a ambiguidade e o desalinhamento é que, enquanto a primeira se apresentava revestida de subjetividade, dando lugar a múltiplas interpretações, o segundo se mostrou explicitamente antagônico, evidenciando as incompatibilidades entre metas, prazos e diretrizes da organização.

Durante os ciclos estratégicos acompanhados, o empreendimento estava, por um lado, perseguindo uma estratégia de longo prazo focada na intimidade com seu principal segmento de mercado com serviços de excelência. No entanto, estava também, por outro lado, sofrendo pressão dos SGC administrativos e de recompensa e compensação estabelecidos, que eram focados na gestão financeira de curto prazo e em programas de redução de pessoal.

Embora os SGC de recompensa e compensação não se mostrassem aptos a reconhecer os resultados conquistados, como a redução de 22,3 pontos percentuais nos custos do Q3.19 e o receitas 9,5% acima do valor orçado no Q4.19, ambos, administradora e conselho, o fizeram informalmente (evidenciado na fala de seus representantes no Quadro 4). Os trechos transcritos se somam a outras entrevistas, conversas formais e informais, artefatos e anotações do pesquisador, que também deixaram claro o grande desalinhamento entre os resultados estratégicos positivos aferidos e os *feedbacks* dos SGC, sobretudo negativos.

Depoimentos como o do entrevistado P4: “se você não for reconhecido, é muito pouco provável contar com seu engajamento”, e do entrevistado P7: “parecia até estar em outro empreendimento [...] de tão distantes que todos estavam”, permitem a conclusão de que existiu influência direta do desalinhamento entre SGC e estratégia na desmobilização do GE e a consequente perda de *momentum* do processo estratégico. As reflexões do grupo partícipe da pesquisa levaram ao entendimento de que os efeitos do desalinhamento entre SGC e estratégia foram claros e danosos, gerando conflito de função tanto nas relações horizontais quanto nas relações verticais, conforme exemplificado na fala do entrevistado P2: “o que é que eu estou fazendo no meio desse cabo de guerra”, e outros explicitados nos Quadros 3 e 4.

Analisados o desalinhamento entre SGC e estratégia, restou ainda uma pergunta sobre seu impacto: houve alguma influência do uso interativo da gestão estratégica no surgimento, agravamento ou precipitação desse desalinhamento?

5.5 O uso Interativo e a Ambiguidade

O último ponto analisado diz respeito ao papel do uso interativo da gestão estratégica no desalinhamento entre os SGC e a estratégia da organização. Até que ponto o uso pessoal,

regular e frequente da gestão estratégica teve algum efeito sobre a ambiguidade, o aparecimento ou agravamento do desalinhamento e ou de seus efeitos?

A análise do processo evidenciou que a maior proximidade entre os *stakehoders* da organização, com diálogos pessoais regulares e frequentes, acelerou de fato o processo de criação de significado (Gioia & Chittipeddi, 1991), produzindo um conjunto de códigos e sinais compartilhados, levando a uma comunicação mais clara e assertiva (como exemplificado pela criação do termo *liga da justiça* para designar os membros do GE). Ademais, o aumento da frequência dos ciclos potencializou os efeitos da formulação estratégica, tornando mais claros os objetivos da organização, como evidenciado pelo elevado foco estratégico e alinhamento interno da organização. A clareza dos objetivos explicitou os *trade-offs* entre eventuais metas divergentes e aumentou a possibilidade de conflito entre os diversos envolvidos de diferentes níveis hierárquicos. Por fim, a gestão estratégica pessoal, regular e frequente, levou à maior integração organizacional, frequência das reuniões e ao compartilhamento temporal de metas e objetivos comuns, promovendo maior clareza da estratégia e consequente redução na ambiguidade. Isto é, o aumento na intensidade da gestão estratégica, traduzido no encurtamento dos ciclos de renovação estratégica (análise e formulação), evidenciou o desalinhamento entre SGC e estratégia e potencializou a fadiga dos membros do GE por meio do surgimento de conflitos de função, prejudicando o processo estratégico. Essas análises são corroboradas pelas falas dos entrevistados P2 e P4, quando questionados sobre os efeitos da intensidade da gestão estratégica no surgimento dos conflitos:

> Acho que as coisas ficaram muito claras com o planejamento; aonde a gente quer estar, quem a gente quer ser, qual que é o caminho para chegar lá. Então acentuou um pouco os conflitos. Mas eu acho que os problemas de janeiro iam ter acontecido de qualquer maneira. (Entrevistado P2).

> Eu acho que a estratégia em si não agravou os conflitos, mas a metodologia de gestão sim. Porque ela exige e evidencia mais. Então a intenção por si só evidencia mais a sua *performance* em um menor espaço de tempo e aí aumenta a temperatura, para a equipe inteira. Então, com mais calor, as pessoas tendem a ter mais atrito, é normal que isso aconteça. A cultura e recompensas mais alinhadas ao processo amenizam isso. (Entrevistado P4).

Conclui-se, portanto, que a interatividade do processo estratégico, pelas suas características de pessoalidade, frequência e regularidade, levaram à redução da ambiguidade estratégica, tornando claras as rupturas no alinhamento entre SGC e estratégia. Quando se reduziu a ambiguidade, emergiram as contradições e com elas toda a complexidade de gestão inerente ao conflito e às relações de poder dentro da organização pesquisada, resultando no

desgaste dos membros do GE não somente, mas também pelo surgimento de conflitos estratégicos de função.

6 CONCLUSÕES

Esta dissertação baseou-se nas características atribuídas por Simons (1991, 2014) aos sistemas gerenciais de controle quando utilizados de forma interativa. Traduzido como uso pessoal, regular e frequente das rotinas e procedimentos formais que usam informações para influenciar as atividades organizacionais (Simons, 1987), o uso interativo dos SGC levaria à maior eficácia do processo estratégico conforme diversos estudos e publicações (Abernethy & Brownell, 1999; Robert H Chenhall, 2005; Jarzabkowski & Balogun, 2009; Langfield-Smith, 1997; R. Macintosh et al., 2010). Expandindo-se o entendimento dos SGC para sistemas voltados para direcionar o comportamento das pessoas, incluindo controles formais, informais, pessoais e sociais (Langfield-Smith, 2006; Malmi & Brown, 2008), buscou-se avaliar em primeiro lugar o efeito do seu uso interativo, como um pacote (Malmi & Brown, 2008), na interatividade da gestão estratégica, e, em segundo lugar, os efeitos desse uso interativo da gestão estratégica no processo estratégico.

Alinhado ao paradigma sociológico da estratégia e adotando a visão da estratégia como prática, para a qual os sistemas gerenciais de controle são partes integrantes do processo estratégico (Spee & Tapinos, 2012), buscou-se uma metodologia que permitisse estudar a interação complexa e multifacetada (Langfield-Smith, 2006) entre SGC e estratégia em diversos níveis, permitindo uma visão rica e holística sobre o processo. Utilizando como metodologia a pesquisa-ação, esta dissertação acompanhou três ciclos estratégicos de curta duração (90 dias) em uma empresa de médio porte com o objetivo de, por meio da implantação de um modelo de gestão estratégica interativo, analisar as intercorrências no processo.

Os ciclos de ação e reflexão resultaram em reflexões conjuntas que, mediante análise por parte do pesquisador, resultaram nas conclusões detalhadas a seguir.

6.1 A interatividade dos SGC

O modelo de gestão estratégica idealizado a partir do referencial teórico desta dissertação predispõe o uso sinérgico de duas metodologias já bastante difundidas, mas pouco adotadas em conjunto, o *Balanced Scorecard* (BSC) e os *Objetives and Key Results* (OKR). Esse uso sinérgico, embora objeto de poucos estudos, parecia promissor, pois corrobora com discussões contemporâneas nas quais estratégias deliberadas devem ser vistas como os limites dentro dos quais a realização da estratégia ocorre (Collis, 2019; Niven & Lamonte, 2016) em um processo não claramente emergente ou deliberado, mas deliberadamente emergente

(Mintzberg & Waters, 1985). Nesse cenário, embora possa ser capturado valor por meio da formulação, sua realização está ligada à execução da estratégia, descentralizada e local, tornando-se a velocidade com que as organizações conseguem passar pelos ciclos estratégicos uma vantagem competitiva (Collis, 2019).

Os dados analisados nesta pesquisa-ação, triangulados a partir das diversas fontes e métodos de coleta, levaram à conclusão de que o emprego de sistemas gerenciais de controle com características mais afeitas ao uso interativo (ciclos mais curtos, responsabilização direta e pessoal, cadência mais regular) levou de fato ao uso pessoal, regular e frequente das práticas estratégicas, transformando a própria gestão estratégica em um pacote, ou conjunto de sistemas gerenciais de controle, de uso interativo.

6.2 Os efeitos da Gestão Estratégica Interativa

A partir dos três ciclos estratégicos acompanhados (Q3.19, Q4.19 e Q1.20), observaram-se efeitos esperados e não esperados do uso interativo da gestão estratégica sobre o processo estratégico. Foi possível concluir que a gestão estratégica, quando usada de maneira interativa, reflexo do uso interativo dos SGC que a compõem, levou a diversos impactos esperados no processo estratégico da organização:

- maior foco estratégico;

- clareza nos objetivos;

- transparência intraorganizacional;

- engajamento dos colaboradores;

- melhor cadência do processo estratégico;

- maior agilidade na implementação de iniciativas estratégicas e planos de ação.

Em contrapartida, observaram-se, conforme listados a seguir, alguns aspectos indesejáveis associados à gestão estratégica interativa:

- maior fadiga dos colaboradores;

- surgimento de conflitos internos e externos à organização.

A fadiga foi observada em função do acúmulo das funções estratégicas, táticas e operacionais que, de acordo com a pesquisa, em um modelo de gestão mais intensa, se potencializou por dois motivos: (i) a ocorrência de sobrecarga operacional motivada por situações de ordem prática e/ou pessoal, como problemas estruturais, afastamentos de colaboradores, aumento na demanda, problemas domésticos, dentre outros; (ii) a exposição de desalinhamentos entre os diversos SGC que atuam sobre a organização e a estratégia; (iii) o surgimento de conflito de função em razão da explicitação do desalinhamento entre o que cada constituinte considerava ser o objetivo da organização.

Tornou-se claro, a partir dos dados analisados e das reflexões em conjunto com os participantes da pesquisa, que, embora a fadiga tenha se mostrado um efeito preocupante do modelo de gestão estratégica de maior intensidade, esta pôde ser mitigada de diversas maneiras, tais como o apontamento de um responsável pelo processo estratégico ou o revezamento do foco estratégico promovido pelos ciclos de curta duração. Por outro lado, o desalinhamento estratégico, além de mais difícil de mitigar, por envolver diversos *stakeholders*, internos e externos à organização, impactou também a fadiga dos membros da organização estudada, fazendo com que esse tivesse peso dobrado, por assim dizer, impactando o processo estratégico diretamente e através do aumento da fadiga dos colaboradores.

Conclui-se que, embora a interatividade da gestão estratégica possa levar ao aumento do desgaste dos colaboradores pelo próprio aumento de intensidade, é o aparecimento de conflitos, expresso no desalinhamento entre SGC e estratégia, a característica mais relevante dentre as que possam representar problemas para o processo estratégico.

Enfatiza-se aqui também, assim como argumentam Abdallah e Langley (2014), que o conflito resultante da redução da ambiguidade é em si mesmo um resultado temporalmente situado, não havendo nenhuma implicação de que seja o ponto final do processo. Ao contrário, significa a necessidade de um novo começo – um ponto de partida para um novo ciclo de pensamento e planejamento estratégico, mas cuja descrição e análise estão além do escopo desta dissertação.

6.3 A Gestão Interativa e a Ambiguidade Estratégica

Uma vez definidos os efeitos da interatividade sobre o processo estratégico, sobretudo os indesejáveis, as reflexões da pesquisa-ação tomaram o rumo da análise dos mecanismos que colaboraram para o surgimento ou agravamento desses efeitos. Avaliou-se, a partir de ampla revisão bibliográfica, dos dados já colhidos e de novas entrevistas, que o desalinhamento entre

SCG e estratégia se deu como um desdobramento da ambiguidade estratégica, expressa nas dimensões de objetivo e autoridade, motivada pelas diferentes percepções e abordagens por parte dos diversos *stakeholders* com influência direta sobre a organização, sabidamente conselho, administradora e parceira.

Embora em um primeiro momento a ambiguidade possa ter sido benéfica ao processo estratégico, viabilizando, por exemplo, que se implantasse o modelo de gestão interativa, à medida em que esta se dissipou, tornaram-se claros os conflitos existentes. Os conflitos agravaram a fadiga e o desengajamento dos colaboradores causando também prejuízos imediatos ao desenvolvimento da estratégia.

As discussões acadêmicas sobre o papel da ambiguidade no processo estratégico são extensas (Abdallah & Langley, 2014; Cohen & March, 1974; Denis, Lamothe, & Langley, 2001; Denis *et al*., 1996; Denis, Langley, & Rouleau, 2007; Eisenberg, 1984; Jarzabkowski, Sillince, & Shaw, 2010; Sonenshein, 2010; Stone & Brush, 1996; Tracy & Ashcraft, 2001; Wallace & Hoyle, 2007) e, embora não exista consenso sobre seu efeito no médio longo prazo, há entendimento de seu papel na acomodação de pontos de vista divergentes para criação da chamada unidade na diversidade (Abdallah & Langley, 2014; Davenport & Leitch, 2005; Denis et al., 2007; Eisenberg, 1984; Jarzabkowski & Fenton, 2006; Jarzabkowski et al., 2010; Llorens Montes & Verdu, 2004; Mintzberg & Mchugh, 1985; Sonenshein, 2010; Tracy & Ashcraft, 2001).

Os dados e reflexões desta dissertação permitem inferir que a práxis estratégica interativa, por meio dos próprios mecanismos que deram ao processo estratégico maior intensidade e dinamismo, levou à dissolução mais rápida da ambiguidade estratégica e, por conseguinte, da *unidade na diversidade*, expondo os desalinhamentos e conflitos da organização em relação aos seus objetivos e estratégia.

Os efeitos futuros do aclaramento dos conflitos e desalinhamentos dependerão de como estes serão abordados pelos envolvidos. Organizações maduras o suficiente para ingressar em processos de aprendizagem baseados na dialética organizacional, discutindo abertamente seus conflitos e diferenças, evoluem em processos contínuos, sucessivos e virtuosos de aprendizado estratégico (C. Argyris, And Donald A. Schön, 1978), enquanto aquelas presas a modelos focados na supressão de conflitos, esquivando-se do debate de temas controversos, tendem a ciclos mais limitados de desenvolvimento.

Conclui-se, a partir dos dados e das reflexões coletivas, inerentes à metodologia de pesquisa-ação participativa, que os efeitos da interatividade da gestão estratégica, perpassando a redução da ambiguidade e a consequente exposição de divergências, serão mais benéficos se

a organização estiver preparada para enfrentar seus conflitos internos em um processo de dialética e aprendizado estratégico (Mintzberg e Waters (1985) C. Argyris, And Donald A. Schön (1978).

6.4 Considerações Finais

Esta dissertação foi motivada inicialmente pela questão: *quais seriam os efeitos de um sistema de gestão interativa no processo estratégico de uma organização?* Concluiu-se que esses efeitos estão diretamente relacionados à própria condição da organização em dirimir seus conflitos internos, pois o processo estratégico implementado, em função de práxis pessoais, regulares e frequentes, leva a um ritmo mais acelerado de escolhas, exige intensa atuação dos colaboradores e renúncias por parte dos *stakeholders* envolvidos. Tal dinâmica intensa deixa pouco ou nenhum espaço para se acomodar ambiguidades.

Reforçando o que sugerem Malmi e Brown (2008), os SGC devem ser sempre observados e estudados como um pacote, pois os efeitos do uso interativo dos SGC de planejamento e cibernéticos estão interligados à capacidade dos demais SGC em acomodar os processos de debate e renovação estratégica. Colocando de outra maneira, organizações que estejam preparadas do ponto de vista administrativo e cultural poderão encontrar resultados benéficos na aplicação de modelos de gestão estratégica mais intensos, com práticas mais pessoais, regulares e frequentes, enquanto organizações com SGC (cultura, valores, estrutura organizacional, governança, processo e procedimentos, plano de incentivos) menos afeitos ao aprendizado estratégico poderão experimentar resultados adversos com a utilização desses mesmos modelos.

De maneira pragmática, como é o objetivo de uma pesquisa-ação, a organização estudada auferiu ganhos resultantes dos ciclos acompanhados, atingindo as metas de curto prazo estabelecidas pelos membros do GE, e chegou ao entendimento de que um realinhamento estratégico será necessário, contemporizando as diversas percepções e objetivos na busca de uma visão clara, concreta e uníssona.

Podem-se elencar as seguintes contribuições desta pesquisa para o arcabouço teórico sobre a dinâmica do processo estratégico:

- A gestão estratégica pode se tornar de uso interativo a partir do uso pessoal regular e frequente dos sistemas gerenciais de controle cibernéticos e de planejamento.

- O uso interativo da gestão estratégica aumenta a intensidade do processo estratégico através da maior frequência e regularidade das práticas estratégicas.
- Processos estratégicos interativos, mais intensos, tendem a reduzir a ambiguidade estratégica.
- Os efeitos do uso interativo da gestão estratégica estão ligados diretamente à capacidade das organizações de debater e renovar suas premissas estratégicas.

Também resultam as contribuições seguintes para a prática organizacional:

- A implementação de sistemas de gestão estratégica de uso interativo precisa ser precedida de alinhamento prévio dos interesses e percepções dos diversos constituintes envolvidos na organização.
- A implementação de sistemas de gestão estratégica de uso interativo precisa levar em conta todos os SGC, independentemente de seu grau de influência sobre o processo estratégico.

Ressalta-se, no entanto, conforme já mencionado, que a dificuldade de se generalizar os resultados é um limite inerente da escolha metodológica realizada, sendo necessárias novas pesquisas no intuito de testar as conclusões aqui expostas, abordando diferentes segmentos, organizações com diferentes estruturas de governança e acompanhando o processo estratégico por períodos mais alongados – avaliando melhor os desdobramentos dos efeitos da práxis interativa aqui apontados.

Neste sentido, são pistas para pesquisas futuras que se investiguem as relações aqui estabelecidas, visando avaliar se seus comportamentos condizem com os aqui identificados em outros cenários, condição temporal, tipos ou tamanhos de organização. Novas pesquisas levariam também a refinar o modelo de gestão estratégica interativa proposto.

REFERÊNCIAS

Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The double edge of ambiguity in strategic planning. *Journal of Management studies, 51*(2), 235-264.

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society, 24*(3), 189-204.

Abrahamsen, M. H., Henneberg, S. C., Huemer, L., & Naude, P. (2016). Network picturing: An action research study of strategizing in business networks. *Industrial Marketing Management, 59*, 107-119.

Ahrens, T., & Dent, J. F. (1998). Accounting and organizations: realizing the richness of field research. *Journal of Management Accounting Research, 10*, 1.

Allard-Poesi, F. (2015). Dancing in the dark: Making sense of managerial roles during strategic conversations. *Scandinavian Journal of Management, 31*(3), 338-350.

Andrews, K. R. (1997). The concept of corporate strategy. *Resources, firms, and strategies: A reader in the resource-based perspective, 52*.

Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management, 30*(1), 40-50.

Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*: ERIC.

Argyris, C., and Donald A. Schön. (1978). Organizational Learning. A Theory of Action Perspective. *Reading, Mass*.

Awadallah, E. A., & Allam, A. (2015). A critique of the balanced scorecard as a performance measurement tool. *International Journal of Business and Social Science, 6*(7), 91-99.

Barnabè, F., & Busco, C. (2012). The causal relationships between performance drivers and outcomes: Reinforcing balanced scorecards' implementation through system dynamics models. *Journal of Accounting & Organizational Change, 8*(4), 528-538.

Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, organizations and society, 51*, 12-28.

Bernardes, M. E. B. (2005). Por uma abordagem construcionista das estratégias de pequenas empresas: uma alternativa entre o empreendedor voluntário e o ambiente determinista. *ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, II*.

Bernardes, M. E. B., Dias, C. G., & Drummond, A. (2008). Processo de implementação de estratégia: onde estamos e como podemos prosseguir. *XXXII Encontro da Anpad. Rio de Janeiro*.

Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations & Society, 27*(4/5), 303-345. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6633927&lang=pt-br&site=ehost-live. doi:10.1016/S0361-3682(01)00052-6

Bourdieu, P. (1996). *Razões práticas: sobre a teoria da ação*: Papirus Editora.

Bourque, N., & Johnson, G. (2008). Strategy Workshops and "Away Days" as Ritual. In *The Oxford handbook of organizational decision making*.

Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 223-244.

Castro, J. M., & Rezende, S. F. L. (2018). Validade e Confiabilidade de Estudos de Casos Qualitativos em Gestão Publicados em Periódicos Nacionais. *Revista Organizações em Contexto, 14*(28), 29-52.

Chapman, C. (2005). The relationship between Management Control Systems and strategy. *Controlling strategy: Management, accounting and performance measurement*, 1-9.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society, 28*(2-3), 127-168.

Chenhall, R. H. (2005). Content and process approaches to studying strategy and management control systems. *Controlling strategy*, 10.

Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, organizations and society, 30*(5), 395-422.

Chenhall, R. H. (2006). Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbooks of management accounting research, 1*, 163-205.

Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, organizations and society, 23*(3), 243-264.

Chua, W. F. (2007). Accounting, measuring, reporting and strategizing – Re-using verbs: A review essay. *Accounting, organizations and society, 32*(4), 487-494. Retrieved from http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368206000432. doi:https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.010

Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2015). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*: Sage.

Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). Leadership and ambiguity: The American college president.

Coller, G., Frigotto, M. L., & Costa, E. (2018). Management control system and strategy: the transforming role of implementation. *Journal of Applied Accounting Research, 19*(1), 141-160. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=128090216&lang=pt-br&site=ehost-live. doi:10.1108/JAAR-01-2016-0002

Collis, D. (2019). *Teaching the Parctice of Strategy: The Complete Strategy Landscape.* Paper presented at the 79th Annual Meeting of the Academy of Management, Boston - USA.

Connolly, T., & Ashworth, G. (1994). An integrated activity-based approach to budgeting. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants, 72*(3), 32. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=9412130055&lang=pt-br&site=ehost-live.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ, 2*(4), 169-187.

D'Adderio, L. (2014). The replication dilemma unravelled: How organizations enact multiple goals in routine transfer. *Organization science, 25*(5), 1325-1350.

Daft, R. L., & Macintosh, N. B. (1984). The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation. *Journal of Management, 10*(1), 43-66. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=21h&AN=7195666&lang=pt-br&site=ehost-live. doi:10.1177/014920638401000105

Daniel, Y., & Mariam, Y. (2011). Activity Based Costing: Is It Still Relevant?: A Qualitative Study of seven companies from the benefit perspective. In.

Davenport, S., & Leitch, S. (2005). Circuits of power in practice: Strategic ambiguity as delegation of authority. *Organization studies, 26*(11), 1603-1623.

Davila, T. (2005). The promise of management control systems for innovation and strategic change. *Controlling strategy: management, accounting, and performance measurement*, 37-61.

Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (2001). THE DYNAMICS OF COLLECTIVE LEADERSHIP AND STRATEGIC CHANGE IN PLURALISTIC ORGANIZATIONS. *Academy of management Journal, 44*(4), 809-837. Retrieved from

http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=5088791&lang=pt-br&site=eds-live&authtype=uid. doi:10.5465/3069417

Denis, J.-L., Langley, A., Cazale, L., Denis, J.-L., Cazale, L., & Langley, A. (1996). Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization studies, 17*(4), 673-699.

Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations, 60*(1), 179-215.

Doerr, J. (2018a). How Intel won the microprocessor wars: Andy Grove's OKR system enabled Intel to snatch victory over Motorola from the jaws of defeat. *Management Today*, 1-1. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=131518295&lang=pt-br&site=ehost-live.

Doerr, J. (2018b). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*: Penguin.

Eden, C., & Huxham, C. (1996). Action Research for Management Research. *British Journal of Management, 7*(1), 75-86. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=4528438&lang=pt-br&site=ehost-live. doi:10.1111/j.1467-8551.1996.tb00107.x

Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication monographs, 51*(3), 227-242.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of management Journal, 32*(3), 543-576.

Ethiraj, S. K., & Levinthal, D. (2009). Hoping for A to Z while rewarding only A: Complex organizations and multiple goals. *Organization science, 20*(1), 4-21.

Evered, R. D. (1978). An Assessment of the Scientific Merits of Action Research Gerald 1. Susman and. *Administrative Science Quarterly, 23*(4), 582-603.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research, 20*(4), 263-282.

Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral research in accounting, 10*, 47.

Flamholtz, E. G., Das, T., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society, 10*(1), 35-50.

Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). STRATEGIZING THROUGHOUT THE ORGANIZATION: MANAGING ROLE CONFLICT IN STRATEGIC RENEWAL.

Academy of Management Review, 25(1), 154-177. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=2791608&lang=pt-br&site=ehost-live. doi:10.5465/AMR.2000.2791608

Frigotto, M., Coller, G., & Collini, P. (2013). The Strategy and Management Control Systems relationship as emerging dynamic process. *Journal of Management & Governance, 17*(3), 631-656. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=88349816&lang=pt-br&site=ehost-live. doi:10.1007/s10997-011-9198-x

Gibbons, R., & Kaplan, R. S. (2015). Formal Measures in Informal Management: Can a Balanced Scorecard Change a Culture? *American Economic Review, 105*(5), 447-451. Retrieved from http://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.p20151073. doi:10.1257/aer.p20151073

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal, 12*(6), 433-448.

Gomes, J., & Romão, M. (2017, 2017//). *Balanced Scorecard: Today's Challenges.* Paper presented at the Recent Advances in Information Systems and Technologies, Cham.

Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, organizations and society, 38*(6-7), 407-419.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review, 33*(3), 114-135.

Green, S. G., & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review, 13*(2), 287-301.

Grove, A. S. (1985). *High output management*: Vintage.

Hansen, S. (2011). A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review, 20*(2), 289-319. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=61215802&lang=pt-br&site=ehost-live. doi:10.1080/09638180.2010.496260

Herr, K., & Anderson, G. L. (2014). *The action research dissertation: A guide for students and faculty*: Sage publications.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1997). Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance. *Accounting, organizations and society, 22*(3-4), 293-314.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research, 10*, 205-238. Retrieved from

http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=2720283&lang=pt-br&site=ehost-live.

Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, organizations and society, 28*(7), 715-741. Retrieved from http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368203000333. doi:https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational behavior and human decision processes, 36*(1), 16-78.

Jacomossi, F. A., & da Silva, M. Z. (2016). Influência da incerteza ambiental na utilização de sistemas de controle gerencial em uma instituição de ensino superior. *REGE-Revista de Gestão, 23*(1), 75-85.

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as practice: An activity based approach*: Sage.

Jarzabkowski, P., & Balogun, J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management studies, 46*(8), 1255-1288.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations, 60*(1), 5-27.

Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning, 39*(6), 631-648.

Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews, 11*(1), 69-95.

Jarzabkowski, P., Sillince, J. A., & Shaw, D. (2010). Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. *Human Relations, 63*(2), 219-248.

Jarzabkowski, P., Spee, A. P., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. *European management journal, 31*(1), 41-54.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*: Cambridge University Press.

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of Management studies, 40*(1), 3-22.

Johnson, G., Prashantham, S., & Floyd, S. W. (2006). Toward a mid-range theory of strategy workshops. *Advanced Institute of Management Research Paper*(035).

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy* (11 th ed.).

Kaplan, R. S. (1994). Flexible Budgeting in an Activity-Based Costing Framework. *Accounting Horizons, 8*(2), 104-109. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=9409140252&lang=pt-br&site=ehost-live.

Kaplan, R. S. (1996). Mobil USM&R (A): Linking the balanced scorecard.

Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.

Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change, 8*(4), 539-545. Retrieved from https://doi.org/10.1108/18325911211273527. doi:10.1108/18325911211273527

Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-driven activity-based costing : a simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*: Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*: Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review, 85*(7-8), 150-+.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*: Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. (2010). Managing alliances with the balanced scorecard. *Harvard Business Review, 88*(1), 114-120.

Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2013). *The action research planner: Doing critical participatory action research*: Springer Science & Business Media.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society, 22*(2), 207-232.

Langfield-Smith, K. (2005). What do we know about management control systems and strategy. *Controlling strategy: management, accounting, and performance measurement*, 62-85.

Langfield-Smith, K. (2006). Understanding management control systems and strategy. *Contemporary issues in management accounting*, 243.

Langley, A. (1989). In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 598-631.

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review, 24*(4), 691-710. Retrieved from https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1999.2553248. doi:10.5465/amr.1999.2553248

Lindblom, C. E. (1959). The science of muddling through. *PublicAdministrationReview, 19*(2), 79-88.

Llorens Montes, F., & Verdu, A. (2004). *Total quality management, institutional isomorphism and performance: The case of financial services* (Vol. 24).

Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal, 51*(2), 221-240.

Macintosh, N. B., & Daft, R. L. (1987). Management control systems and departmental interdependencies: An empirical study. *Accounting, organizations and society, 12*(1), 49-61. Retrieved from http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368287900158. doi:https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90015-8

MacIntosh, R., MacLean, D., & Seidl, D. (2010). Unpacking the effectivity paradox of strategy workshops: do strategy workshops produce strategic change? *Cambridge handbook of Strategy as Practice*, 291-307.

Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research, 13*, 47-90. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6134662&lang=pt-br&site=ehost-live. doi:10.2308/jmar.2001.13.1.47

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research, 19*(4), 287-300.

Marginson, D. E. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK organization. *Strategic management journal, 23*(11), 1019-1031.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook. 3rd. In: Thousand Oaks, CA: Sage.

Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science, 24*(9), 934-948.

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal, 11*(3), 171-195.

Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 160-197.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal, 6*(3), 257-272.

Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From autonomous strategic behavior to emergent strategy. *Strategic management journal, 35*(8), 1202-1229.

Molleman, B. (2007). *The challenge of implementing the Balanced Scorecard.* Paper presented at the The proceedings of the 6th Twente Student Conference on IT, Enschede, 2nd February.

Naranjo-Gil, D. (2016). Role of management control systems in crafting realized strategies. *Journal of Business Economics & Management, 17*(6), 865-881. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=120328080&lang=pt-br&site=ehost-live. doi:10.3846/16111699.2014.994558

Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, organizations and society, 32*(7-8), 735-756.

Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research, 18*(1), 21-53.

Niven, P. R., & Lamonte, B. (2016). *Objectives and key results : driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research, 11*(1), 65-88.

Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research, 5*(3-4), 289-299.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research, 10*(4), 363-382.

Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, organizations and society, 5*(2), 231-244.

Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management science, 25*(9), 833-848. Retrieved from https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.25.9.833. doi:10.1287/mnsc.25.9.833

Palladium Kaplan - Norton Balanced Scorecard Certification Boot Camp. (2014). The Palladium Group.

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative evaluation and research methods* (4 edition ed.): SAGE Publications, inc.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization science, 1*(3), 267-292.

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*.

Reason, P., & Bradbury, H. (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*: Sage.

Rillo, M. (2004). *Limitations of balanced scorecard.* Paper presented at the Proceedings of the 2nd Scientific and Educational Conference, Business Administration: Business in a Globalizing Economy, Parnu.

Rivkin, J. W. (2005). Harvard FSS: Where Do Great Strategies Come From? *Harvard Business School Publishing*.

Roque, A. F., Alves, M. d. C., & Raposo, M. (2018). Control Systems and Strategy: A Literature Review. *Journal of Management & Marketing Review (JMMR), 3*(4), 213-222. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=133767427&lang=pt-br&site=ehost-live.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2): John Wiley & Sons.

Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, organizations and society, 12*(4), 357-374.

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, organizations and society, 15*(1-2), 127-143.

Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic management journal, 12*(1), 49-62.

Simons, R. (1994a). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic management journal, 15*(3), 169-189.

Simons, R. (1994b). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*: Harvard Business Press.

Simons, R. (2014). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*: Pearson Education Limited

Sinofsky, S., & Iansiti, M. (2010). *One strategy! organization, planning, and decision making*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Skærbæk, P., & Tryggestad, K. (2010). The role of accounting devices in performing corporate strategy. *Accounting, organizations and society, 35*(1), 108-124.

Sonenshein, S. (2010). We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of management Journal, 53*(3), 477-512.

Spee, A. P., & Tapinos, E. (2012). *The relation of key performance indicators and strategy development revisited.* Paper presented at the Academy of Management Proceedings.

Stone, M. M., & Brush, C. G. (1996). Planning in ambiguous contexts: The dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy. *Strategic management journal, 17*(8), 633-652.

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*: Sage publications.

Tracy, K., & Ashcraft, C. (2001). Crafting policies about controversial values: How wording disputes manage a group dilemma. *Journal of Applied Communication Research, 29*(4), 297-316.

Treacy, M., & Wiersema, F. (2007). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*: Basic Books.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science, 13*(5), 567-582.

Tucker, B., Thorne, H., & Gurd, B. (2009). Management Control Systems and Strategy: What's Been Happening? *Journal of Accounting Literature, 28*, 123-163. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=51821782&lang=pt-br&site=ehost-live.

Tucker, B. P., & Parker, L. D. (2015). Business as Usual? An Institutional View of the Relationship Between Management Control Systems and Strategy. *Financial Accountability & Management, 31*(2), 113-149. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=101853639&lang=pt-br&site=ehost-live. doi:10.1111/faam.12050

Turner, S. F., & Rindova, V. P. (2018). Watching the clock: Action timing, patterning, and routine performance. *Academy of management Journal, 61*(4), 1253-1280.

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals, 6*(1), 285-336. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=77495187&lang=pt-br&site=ehost-live. doi:10.1080/19416520.2012.672039

Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly, 24*(4), 520-526.

Wallace, M., & Hoyle, E. (2007). An ironic perspective on public service change. *Managing Change in the Public Services, 75*.

Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization, 1*(1), 117-125.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies, 27*(5), 613-634.

Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization studies, 28*(10), 1575-1586.

Yancy, A. A. (2017). WHO ADOPTS BALANCED SCORECARDS? AN EMPIRICAL STUDY. *International Journal of Business, Accounting, & Finance, 11*(2), 24-37. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=126176366&lang=pt-br&site=ehost-live.

Yin, R. K. (1993). A Review of Case Study Research: Design and Methods. In (Vol. 5, pp. 219).