

FACULDADE FIPECAFI

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA E
FINANÇAS**

GUSTAVO AMADOR DA SILVA

**A influência da ambidestria organizacional e de suas características no uso das práticas
que compõe o SCG**

SÃO PAULO

2023

GUSTAVO AMADOR DA SILVA

**A influência da ambidestria organizacional e de suas características no uso das práticas
que compõe o SCG**

Dissertação de mestrado apresentado ao curso de mestrado profissional em controladoria e finanças da faculdade FIPECAFI para obtenção do título de mestre profissional em controladoria e finanças.

Orientador: Professor Dr. Paschoal Tadeu Russo

SÃO PAULO

2023

FACULDADE FIPECAFI

Prof. Dr. Welington Rocha

Diretor Presidente

Prof. Dr. Paschoal Tadeu

Russo Diretor de Pesquisa

Prof. Mestre João Domiraci

Paccez Diretor Geral de Cursos

Prof. Dr. George André Willrich Sales

Coordenador do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca da Faculdade
FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

S586i Silva, Gustavo Amador da

A influência da ambidestria organizacional e de suas características no uso das práticas que compõe o SCG. / Gustavo Amador da Silva. -- São Paulo, 2023.

126 p. il. col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras
Orientador: Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo.

1. Alavancas de controle. 2. Ambidestria organizacional. 3. Inovação. 4. Sistemas de controles interativos. 5. Sistemas de controle diagnósticos. I. Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo. II. Título

GUSTAVO AMADOR DA SILVA

**A influência da ambidestria organizacional e de suas características no uso das práticas
que compõe o SCG**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em
Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre
Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: 31/ 08 / 2023.

Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo

Faculdade FIPECAFI

Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

Prof. Dr. Iago França Lopes

Faculdade FIPECAFI - Membro Interno

Prof. Dr. Prof. Dr. Daniel Magalhães Mucci

Universidade de São Paulo FEA/USP - Membro Externo

SÃO PAULO

2023

Dedico esta obra em memória de Antônio Amador da Silva, admirado, amado, minha inspiração e meu maior exemplo de esforço e dedicação. Foi presente, vibrante e intenso, foi pai, melhor amigo e grande companheiro, na vida foi mestre e conselheiro. Alegre e confiante, sempre me fez levantar e acreditar me ensinando a lutar por meus planos e sonhos, dos quais muitos compartilhamos. Este é só mais um passo em minha trajetória que segue, um passo difícil, desta vez sem o abraço e o sorriso, os quais guardo comigo. Trago em minhas lembranças todo incentivo e a euforia do egresso, onde radiante parabenizou desejando sorte e sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por sua graça e bondade em minha vida e trajetória. Agradeço por seu incansável cuidado e seu imensurável amor. Sou grato por toda sorte de bênção e provisão que por sua infinita bondade e misericórdia vem alcançando minha vida, as quais chegam cada qual a sua medida no seu devido tempo, nem tarde e nem cedo. Agradeço por cada oportunidade de crescimento e amadurecimento, mesmo que por vezes minhas escolhas tornam a caminhada mais longa, no entanto, o seu cuidado não faltou ou falhou. Sou grato por cada pessoa colocada para abençoar a minha vida, e através delas me ensinar sobre o amor, sobre o perdão e sobre o cuidado e cooperação. Até aqui o Senhor tem me sustentado e ensinado, afinal, até aqui já fui filho, irmão, pai, marido, parente, amigo e aluno, com a oportunidade de amar e ser amado, perdoar e ser perdoado, de aprender e a ensinar, também agradeço a cada um, dos presentes nessas relações que o Senhor instituiu, pelas trocas de afeto e carinho, dedicação, cooperação e compreensão, bem como, pela forma peculiar que cada um vem contribuindo e incentivando em minha caminhada.

“Em tudo daí graças, porque esta é a vontade de Deus em Cristo Jesus para convosco” (1 Tessalonicenses 5:18).

RESUMO

da Silva, Gustavo Amador. (2023). *Título: A influência da ambidestria organizacional e de suas características no uso das práticas que compõe o SCG* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

Esta dissertação, mensurou a relação entre a estratégia de inovação das organizações pelos atributos *exploitation* e/ou *exploration* em suas diferentes perspectivas caracterizadas pelo design organizacional (contextual e/ou estrutural) e a forma como influenciam o modo como os gestores utilizam o sistema de controle gerencial (diagnóstico e/ou interativo). Propondo um olhar empírico sobre as realidades presente e passado, percebendo os efeitos sobre controle gerencial em relação ao modo com que buscam desenvolver e equilibrar as capacidades duais, compreendendo sobre como o equilíbrio das capacidades, influenciam o uso de recursos do sistema de controle gerencial, na medida em a literatura apresenta extenso arcabouço com foco em como as empresas ambidestras buscam equilibrar a inovação e como utilizam o SCG para este fim. A presente pesquisa é classificada como quantitativa, descritiva e exploratória, sendo aplicado o método *survey*, por meio de instrumento estruturado validado por pré-teste, como procedimento de coleta de dados, sendo sumarizados e estatisticamente analisadas as percepções de executivos sêniores classificados como dirigentes, gerentes e coordenadores, especialistas e doutores das áreas: engenharia, administração e contabilidade, de organizações multinacionais de capital fechado e familiares, com mais de cem funcionários, com faturamento anual superior a noventa milhões de reais, presentes no mercado a mais de 15 anos e percebidas como organizações industriais e de prestação de serviços. Os dados qualificados foram submetidos para análise multivariada e modelagem por equação estrutural, aplicado por meio do teste de hipóteses, visando identificar a relação estrutural entre as variáveis do modelo de mensuração proposto, por meio da ferramenta SMART PLS, observando as interações e a força das relações entre as variáveis latentes dos constructos, destacando os efeitos sobre como são demandados os ajustes no sistema de controle gerencial nas organizações, por meio dos construtos: as características de ambidestria organizacional pelas inclinações *exploitation* e *exploration*; as características estruturais e contextuais de ambidestria nas organizações e os modos interativos e diagnósticos de controle gerencial. O contexto empírico desta pesquisa destaca que o modo interativo de controle gerencial apenas é demandado pelas inclinações ao comportamento *exploitation* de ambidestria, bem como, evidencia que o modo diagnóstico de controle gerencial é demandado por atributos *exploitation* de ambidestria, por dimensões: estrutural e contextual que caracterizam o design organizacional, assim como, é demandado pelo modo interativo de controle gerencial. Demonstra que as organizações inclinadas ao refino que possibilita o domínio das atividades para eficiência e performance no atingimento de metas, sejam elas organizadas para atender as demandas incrementais ou radicais através de distintas unidades especializadas ou por meio de unidades multitarefas e flexíveis, equilibram a inovação pelo uso dos controles interativos e diagnósticos, que atuam assegurando a conformidade as orientações e estratégias da organização, detectando riscos, chances, desvios, erros e problemas percebidos no curso dos objetivos predeterminados. Elucidam que o *exploitation* como processo de aprimoramento do conhecimento potencializa crescimento, sendo convertido em metas e padrões de melhores práticas para aprendizagem, demandam respostas quanto ameaças e oportunidades incentivando aprendizado, por meio de frequentes interações promovidas pelo modo interativo de controle gerencial, que por sua vez estimula e demanda novas percepções de padrões e regulações pelos controles diagnósticos.

Palavras-chave: Alavancas de Controle, Ambidestria Organizacional, Inovação, Sistemas de Controles Interativos e Sistema de Controle Diagnósticos.

ABSTRACT

da Silva, Gustavo Amador. (2023). *Título: A influência da ambidestria organizacional e de suas características no uso das práticas que compõem o SCG* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

This dissertation measured the relationship between the innovation strategy of organizations through the attributes exploitation and/or exploration in their different perspectives characterized by organizational design (contextual and/or structural) and the way they influence the way managers use the control system. managerial (diagnostic and/or interactive). Proposing an empirical look at present and past realities, perceiving the effects on management control in relation to the way in which they seek to develop and balance dual capabilities, understanding how the balance of capabilities influences the use of resources in the management control system, as the literature presents an extensive framework focusing on how ambidextrous companies seek to balance innovation and how they use the MCS for this purpose. This research is classified as quantitative, descriptive and exploratory, applying the survey method, through a structured instrument validated by pre-test, as a data collection procedure, summarizing and statistically analyzing the perceptions of senior executives classified as managers, managers and coordinators, specialists and doctors in the areas: engineering, administration and accounting, from privately held and family-owned multinational organizations, with more than one hundred employees, with annual revenue exceeding ninety million reais, present in the market for more than 15 years and perceived as industrial and service organizations. The qualified data were submitted for multivariate analysis and structural equation modeling, applied through hypothesis testing, aiming to identify the structural relationship between the variables of the proposed measurement model, using the SMART PLS tool, observing the interactions and strength of the relationships between the latent variables of the constructs, highlighting the effects on how adjustments are demanded in the management control system in organizations, through the constructs: the characteristics of organizational ambidexterity through exploitation and exploration inclinations; the structural and contextual characteristics of ambidexterity in organizations and the interactive and diagnostic modes of management control. The empirical context of this research highlights that the interactive mode of management control is only demanded by inclinations towards exploitation behavior of ambidexterity, as well as showing that the diagnostic mode of management control is demanded by exploitation attributes of ambidexterity, by dimensions: structural and contextual that characterize organizational design, just as it is demanded by the interactive mode of management control. It demonstrates that organizations inclined to refinement that enables the mastery of activities for efficiency and performance in achieving goals, whether organized to meet incremental or radical demands through different specialized units or through multitasking and flexible units, balance innovation through use of interactive and diagnostic controls, which work to ensure compliance with the organization's guidelines and strategies, detecting risks, chances, deviations, errors and problems perceived in the course of predetermined objectives. They elucidate that exploitation as a process of improving knowledge enhances growth, being converted into goals and standards of best practices for learning, demanding responses to threats and opportunities, encouraging learning, through frequent interactions promoted by the interactive mode of management control, which in turn time stimulates and demands new perceptions of standards and regulations by diagnostic controls.

Keywords: Diagnostic Control Systems, Innovation, Interactive Control Systems, Levers of Control and Organizational Ambidexterity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mecanismos de Implementação Estratégica	27
Figura 2: Alavancas de Controle de Simons.....	29
Figura 3: Modelo Teórico e Construção das hipóteses.	37
Figura 4: Diagrama no algoritmo PLS - 1ª rodada.....	57
Figura 5: Carga Fatorial da 1ª rodada.....	59
Figura 6: Significância das cargas fatoriais (<i>Bootstrapping</i> Outer loadings) - 1ª rodada.....	60
Figura 7: Diagrama no algoritmo PLS - 2ª rodada.....	63
Figura 8: Carga Fatorial da 2ª rodada.....	64
Figura 9: Significância das cargas fatoriais (<i>Bootstrapping</i> Outer loadings) – 2ª rodada.....	65
Figura 10: Modelo final e as significâncias	68
Figura 11: Diagrama - significâncias das hipóteses	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Hipóteses de pesquisa	38
Tabela 2 Variáveis dos constructos e das questões	46
Tabela 3 Respondentes - gênero e faixa etária.	48
Tabela 4 Respondentes - grau de instrução e formação	49
Tabela 5 Respondentes - ocupação, nível hierárquico o tempo de atuação	50
Tabela 6 Organizações - classificação, controle acionário, organização familiar e tempo de mercado	50
Tabela 7 Organizações - segmento, faturamento anual e número de funcionários.....	51
Tabela 8 Indicadores reflexivos da variável latente <i>exploitation</i> “EXPT”	52
Tabela 9 Indicadores reflexivos da variável latente <i>exploration</i> “EXPR”	53
Tabela 10 Indicadores reflexivos da variável latente Sistemas de Controles Diagnósticos “CDIA”	53
Tabela 11 Indicadores reflexivos da variável latente Sistemas de Controles Interativos “CINT”	54
Tabela 12 Indicadores reflexivos da variável latente características estruturais de ambidestria “ESTR”	55
Tabela 13 Indicadores reflexivos da variável latente características contextuais de ambidestria “CTXT”.....	56
Tabela 14 Correlação entre os constructos e as variáveis latentes / comparação entre a confiabilidade composta – 1ª rodada.	61
Tabela 15 Dados da regressão na 1ª rodada.	62
Tabela 16 Correlação entre os constructos e as variáveis latentes / comparação entre a confiabilidade composta – 2ª rodada	66
Tabela 17 Dados da regressão na 2ª rodada.	66
Tabela 18 Resultado do teste de hipóteses.....	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objetivo e questão de pesquisa	15
1.2	Justificativa do estudo	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Ambidestria organizacional.....	18
2.1.1	<i>O que é ambidestria organizacional?</i>	19
2.1.2	<i>Aplicação da ambidestria organizacional</i>	19
2.2	As características da ambidestria organizacional	21
2.2.1	<i>Ambidestria estrutural</i>	22
2.2.2	<i>Ambidestria contextual</i>	22
2.2.3	<i>Ambidestria sequencial ou temporal</i>	23
2.2.4	<i>As Características Estrutural e Contextual da ambidestria organizacional</i>	23
2.3	Sistema de controle gerencial e alavancas de controle	25
2.3.1	<i>A aplicação dos sistemas de controle</i>	26
2.3.1.1	<i>Sistemas de controle na prática</i>	28
2.3.2	<i>Alavancas de controle</i>	28
2.3.2.1	<i>Sistemas de controle de forças positivas</i>	29
2.3.2.2	<i>Sistemas de controle de forças negativa</i>	31
2.3.2.3	<i>As tensões dinâmicas</i>	33
2.3.2.3.1	<i>Sistemas de controle diagnóstico e interativo</i>	34
2.4	Modelo teórico de pesquisa.....	35
2.4.1	<i>As hipóteses de pesquisa</i>	37
3	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	40
3.1	Quanto ao método de investigação	40
3.1.1	<i>Procedimentos da pesquisa Survey</i>	41
3.2	População e amostra.....	42
3.3	O instrumento de pesquisa.....	43
3.3.1	<i>Questões de identificação e qualificação dos respondentes</i>	44
3.3.2	<i>Identificação dos Constructos e Medidas</i>	45
3.3.3	<i>Pré-teste e validação do instrumento de pesquisa</i>	46
3.4	Procedimentos de coleta de dados	46
3.5	Procedimentos de tratamento de dados	47

4	ANÁLISE DE DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO	48
4.1	Caracterização dos gestores e organizações	48
4.2	Análise descritiva dos dados por meio das variáveis latentes	52
4.2.1	<i>Análise Descritiva dos dados por meio das variáveis latentes de ambidestria</i>	<i>52</i>
4.2.2	<i>Análise Descritiva dos dados por meio das variáveis latentes – Alavancas de Controle.....</i>	<i>53</i>
4.2.3	<i>Análise Descritiva dos dados por meio das variáveis latentes do constructo características ambidestras.....</i>	<i>55</i>
4.3	Avaliação dos modelos de mensuração e do modelo estrutural	57
4.3.1	<i>Primeira rodada para avaliação dos modelos de mensuração</i>	<i>57</i>
4.3.1.1	<i>Primeira rodada para a validação do modelo estrutural.....</i>	<i>61</i>
4.3.2	<i>Segunda rodada para a validação do modelo mensuração</i>	<i>62</i>
4.3.2.1	<i>Segunda rodada para a validação do modelo estrutural.....</i>	<i>66</i>
4.4	Modelo final.....	67
4.5	Achados de pesquisa e discussão.....	68
4.5.1	<i>O teste de hipóteses.....</i>	<i>69</i>
4.5.2	<i>Os efeitos das variáveis da ambidestria organizacional.....</i>	<i>71</i>
4.5.3	<i>Os efeitos da ambidestria organizacional sobre suas características</i>	<i>72</i>
4.5.3.1	<i>Os efeitos sobre as características estruturais de ambidestria.....</i>	<i>72</i>
4.5.3.2	<i>Os efeitos sobre as características contextuais de ambidestria.....</i>	<i>73</i>
4.5.4	<i>Efeitos da ambidestria organizacional e de suas características sobre o modo de uso dos sistemas de controle gerencial</i>	<i>74</i>
4.5.4.1	<i>Os efeitos sobre os sistemas interativos de controle gerencial.....</i>	<i>74</i>
4.5.4.2	<i>Os efeitos sobre os sistemas diagnósticos de controle gerencial.....</i>	<i>75</i>
4.5.4.3	<i>Os efeitos entre os modos de uso dos sistemas de controle gerencial.....</i>	<i>77</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
6	REFERÊNCIAS.....	83
7	APÊNDICES.....	96
8	ANEXOS	113

1 INTRODUÇÃO

A globalização e os avanços tecnológicos têm sido considerados como motivadores das integrações e interações em distintas áreas de conhecimento, além de contribuírem com velocidade da difusão e propagação do que se sabe como parte de um círculo virtuoso que leva à redução do tempo para se absorver e compartilhar o conhecimento (Park & Park, 2019; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000). Pode-se também considerar que devido à competição, à medida em que se aprende, busca-se ainda mais conhecimento, visando aperfeiçoamentos e melhoramentos comparativamente ao que fora realizado anteriormente. (Bakhshi, Downing, Osborne, & Schneider, 2017; O'Sullivan, 1999).

Atender as exigências de mercados dinâmicos tem sido desafiador para as empresas, independentemente de seu ramo de atividade, pois, além da versatilidade, os mercados exigem preços atrativos, prazos reduzidos para entrega, mais segurança e qualidade no fornecimento de produtos e serviços. Muitas vezes, o desafio está no estabelecimento de um paradigma que contemple oferecer maior valor por menor custo. Por afetar os níveis de desempenho das organizações, pode demandar investimentos, inovação, capacitação de pessoas, melhoria contínua de processos produtivos e de gestão (Kim & Mauborgne, 2014). Além disso é requerido das organizações que elas abandonem sistematicamente “tudo aquilo que é costumeiro, conhecido e confortável, quer se trate de um produto, serviço ou um processo, um conjunto de aptidões, relações humanas e sociais, em resumo, ela precisa ser organizada para mudanças constantes” (Drucker, 1998, p. 58).

Thomas e Tobe (2012), destacam a forma como as organizações se posicionam em relação as mudanças promovidas por soluções emergentes, novas tecnologias e a competitividade acirrada, e classificam: como reativas as organizações que se adaptam ao novo contexto; proativas como aquelas que percebem e gerenciam de maneira eficaz as mudanças do novo contexto a sua realidade, e como competitivas aquelas que iniciam e promovem as mudanças no mercado. Neste contexto, Schumpeter (2021), descreve o ciclo que se inicia com a inovação de novo produto ou serviço, que por um tempo será um diferencial competitivo, entretanto, pode ser naturalmente alcançado por outras organizações que dedicam esforços ao longo do tempo para explorar o novo padrão, equalizando a disparidade, até que um novo conceito seja imposto por meio da inovação.

Bessant e Tidd (2019), destacam a inovação como um processo engajado por meio de esforços que tem como propósito a criação de valor em termos: financeiros, de sustentabilidade, desenvolvimento, e bem-estar social. Organizados pelas empresas com objetivo de criar e identificar oportunidades de valor, encontrar novos meios de atender as demandas atuais, (Bessant & Tidd 2019), as quais se destacam no mercado quando ofertam soluções que potencializam desenvolver novos mercados e tecnologia (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008).

Alinhar as expectativas e exigências do mercado, com as perspectivas de aprendizado, continuidade e crescimento do negócio é um atributo estratégico (Lazonick, 2005), pois, por um lado, existe a necessidade de estar presente e permanecer atrativo em mercados cada vez mais dinâmicos e exigentes, por outro, ser sustentável no presente e no futuro, ofertando ao que parece ser: mais por menos, por meio de soluções com alto valor agregado e a melhor relação custo-benefício.

Sob esta perspectiva as organizações empregam estratégias que direcionam e orientam o aperfeiçoamento para sustentabilidade e crescimento, bem como, estabelecem os mecanismos específicos para obter informações úteis para apoiá-las em seus processos de decisão. No entanto, Chang (2014) destaca que a estratégia organizacional se refere a lidar com as realidades atuais de uma organização e ao mesmo tempo pensar e agir na construção de um futuro.

O dualismo gerado por tal contexto, nesta pesquisa, é explorado por meio das lentes da “ambidestria organizacional”, compreendida como a capacidade da organização em realizar duas tarefas ou ações simultâneas (Gibson & Birkinshaw, 2004), as quais, são realizadas de forma concomitante, podem ser conflitantes e podem dificultar ou facilitar o alcance de objetivos. O

dualismo em questão refere-se à capacidade de uma organização se valer de práticas de gestão tendo em conta a necessidade de suportar decisões para suprir seu estado atual de negócio na ambidestria denominado *exploitation* concomitantemente com as demandas geradas pela nova situação, chamada *exploration* (Simons 1994; 2010; Gibson & Birkinshaw, 2004).

As organizações buscam permanecer ativas no mercado acirrado e versátil que demandam inovação que por um lado consiste na excelência das soluções alavancando melhoria e o aprimoramento contínuo dos itens ofertados, e por outro possibilitam acesso ao inexplorado de modo a revolucionar os mercados existentes, bem como, alavanca o surgimento de segmentações e tendências. Para isso as organizações atuam balanceando inovação de modo reativo: com foco em posicionamentos de destaque e excelência; e proativo: baseado em descobertas e novidades.

Atuações reativas e proativas refere-se em como as companhias se organizam para praticar a inovação, em algumas organizações percebe-se estruturas multifuncionais, bem como, são percebidas estruturas especializadas. Para maior clareza, pode-se destacar como organizações proativas as Startups que são focadas em inovação radical, por outro lado, pode-se citar organizações industriais de bens de capital, que produz bens duráveis sobre os quais basicamente cabem melhorias e aprimoramento tecnológico, bem como, modos sustentáveis e eficientes de produção para maximização de resultados, além da gestão de impactos socioeconômicos. Assim, como as organizações radicais e proativas empresas tradicionais e consolidadas, também exploram novidades e experimentos, estes com viés de aprimoramento, em organizações estruturais ocorrem em departamentos conhecidos como pesquisa e desenvolvimento (P&D), em empresas contextuais ações de pesquisa e desenvolvimento são apuradas por demandas por estruturas multitarefas.

Nisiyama e Oyadomari (2012) ressaltam a importância da inovação na gestão organizacional, apresentam a inovação nas empresas como um processo que precisa ser gerenciado, destacando a relevância dos sistemas de controle gerencial, bem como, a importância de sua adequação nos diferentes contextos estratégicos, e sugerem ser fundamental para o sucesso do negócio.

Nesta visão, cabe compreender a forma como os elementos da ambidestria organizacional aprendizado (*exploitation*); ou o empenho por novas soluções e mercados (*exploration*), impactam a estrutura e o sistema de controle gerencial. Considerando que o aprendizado, desempenho e aprimoramento demandam dos SCG a necessidade de integração e comunicação entre as diferentes estruturas que interagem cooperando para no processo de melhoria contínua, assim como, demandam dados históricos e índices de desempenho que cooperam para o refino do conhecimento que geram o aprendizado e aprimoramento. Por outro, explorar novas soluções e mercados, pode demandar diferentes modos e intensidades de uso dos SGC, e considerando o novo e o inexplorado, pode referir-se nos modos interativos e diagnósticos sobre olhar de fora para dentro, de modo a praticar o refino e adaptação ao que se pretende controlar cooperando com a estratégia de inovação.

Converter mudanças em resultados e lucros requer integração entre a decisão e gestão, o que depende da qualidade, oportunidade e precisão das informações, e, portanto, dos sistemas de informação, mecanismos de controles internos, que contribuem com a maturação de ideias, desenvolvimento de visão analítica que suporta o estabelecimento e a análise de hipóteses, cenários e tendências, que serão o alicerce das decisões. Para suportar esse conjunto de atividades as organizações podem contar com processos e sistemas de gestão que suportam os gestores com informações, promovendo interação e o esforço dos gestores de diferentes áreas no sentido comum, o resultado da organização (Pereira, 2011). Bandeira, Zonatto, Degenhart, & Bianchi, (2023) argumentam sobre os benefícios dos elementos compartilhamento de informação e o comprometimento organizacional no design do sistema de controle gerencial, sob a perspectiva de que a melhora na comunicação intensifica o compartilhamento de informações e o comprometimento organizacional, concluindo que estas variáveis potencializam melhor desempenho das tarefas tanto nas relações interdepartamentais como nas hierárquicas.

Nesta perspectiva Flesch (2011), argumenta sobre o apoio da administração do negócio por meio de um sistema de informações sobre o desempenho, integrando planejamento e controle, supre a gestão de informações relevantes para tomada de decisão. Schmidt e Santos (2006) abordam sobre a preparação e análise de dados que suportam os processos decisórios, no estabelecimento do plano operacional, com vistas no cumprimento dos objetivos e missão da companhia, o gerenciamento de risco, ressaltando a manutenção dos sistemas de controles e informações. Parisi (2011) defende a ideia de auxiliar no desenvolvimento da tecnologia de gestão, que, para tanto, se vale modelos para apoio à tomada de decisão existentes ou desenvolve novos, o mesmo ocorre com as ferramentas utilizadas para suporte aos processos de planejamento e de avaliação de desempenho.

Por outro lado, alguns estudos têm evidenciado que o surgimento ou adequação dos Sistemas de Controle Gerencial e sua institucionalização nas organizações não surgem de forma espontânea, e dependem de diversos tipos de patrocínio para sua sedimentação (Guerreiro, Pereira, & Frezatti, 2008; Russo, Parisi, & Pereira, 2016), outros ainda evidenciam diferentes usos de artefatos dos SCG por diferentes gestores (Chenhall & Moers, 2015; Elbashir, Collier, & Sutton, 2011; Lill & Wald, 2021). Simons (1994) caracteriza as tipologias de uso como controles positivos, que tem por objetivo encorajar a busca por novas oportunidade (sistemas de crenças e interativo) e negativos, para restringir essa busca de modo que a empresa não se desvie do foco principal (sistemas de restrições e diagnóstico) (Cruz, Frezatti, & Bido, 2015).

Neste contexto, Utzig e Beuren (2014), atuaram com o objetivo de compreender a relação entre os diferentes usos do Sistema de Controle Gerencial e os diferentes modelos de gestão da inovação, onde, na busca por meios sistemáticos de gestão em relação aos controles que suportam a inovação, perceberam a predominância do modelo que classificaram por não especialista, constatando que os sistemas intuitivos pouco utilizam as práticas dos sistemas de controle gerencial para gerir a inovação, concluindo que o uso interativo do sistema de controle gerencial que estejam ajustados aos modelos de gestão da inovação das empresas, influenciam positivamente o nível de inovação, no entanto, o uso para controle e gerenciamento da inovação ainda é pouco difundido.

1.1 Objetivo e questão de pesquisa

O desenvolvimento da pesquisa parte da premissa de que os sistemas de controle gerencial suportam as estratégias organizacionais, e os sistemas de controle gerencial, por meio de adequações em cada um de seus elementos, devem ser ajustados aos requisitos específicos de cada estratégia (corporativa ou de unidades de negócio) (Anthony & Govindarajan 2008). E, tendo em conta que as organizações demandam velocidade para decidir, questiona-se em que medida as mudanças que ocorrem na utilização dos sistemas de controle gerencial se dão por meio da ambidestria (*exploitation* e *exploration* [Simons 1994; 2010; Gibson & Birkinshaw, 2004]) e de suas tipologias, contextual (caracterizada pela ação individual dos gestores da linha de frente e de suas habilidades) ou estrutural (por meio da determinação advinda da alta administração), ou ainda um mix de tudo isso (Duval, 2016). Bedford (2015), sugere que o uso combinado e equilibrado das alavancas de controle contribui para gerar a tensão dinâmica necessária para gerenciar modos contraditórios de inovação, em organizações ambidestras, agregando modos independentes de associação ao desempenho das organizações em suas demandas por *exploitation* ou *exploration*.

Dessa forma, o objetivo geral desta dissertação, consiste em identificar e mensurar a relação entre a estratégia de inovação das organizações, percebidas pelos atributos de ambidestria (*exploitation* e/ou *exploration*) em seus diferentes contextos de design organizacional (contextual e/ou estrutural) e a forma como influenciam o modo como os gestores utilizam o sistema de controle gerencial (diagnóstico e/ou interativo).

O alcance dos objetivos gerais de pesquisa, serão suportados pelos objetivos específicos que trarão elementos acessórios para a construção desta dissertação, sendo os objetivos específicos: (i) mensurar o posicionamento ambidestro das organizações; (ii) identificar as características das

tipologias ambidestras presentes nas empresas; e (iii) caracterizar o modo de uso dos sistemas de controle gerencial.

À luz dos elementos apresentados, a questão que norteará essa pesquisa é: Em que medida as tensões causadas pela ambidestria (*Exploitation* e *Exploration*) e por suas tipologias (Estrutural e Contextual), influenciam o tipo de uso (diagnóstico e interativo) das práticas que compõe o SCG?

1.2 Justificativa do Estudo

Este estudo visa contribuir com o arcabouço literário da ambidestria organizacional e do sistema de controle gerencial, explorando a relação entre os construtos para compreender as contribuições no processo de aprendizado que leva as organizações a mudar em decorrência dos paradigmas de desempenho aos quais estão submetidas.

Agnol, Diehl, e Leite, (2020) consideram que organizações ambidestras que buscam equilibrar a inovação combinando *exploitation* e *exploration*, pelo uso equilibrado de controles diagnósticos e interativos e por meio das tensões geradas é possível aprimorar o desempenho. Nesta linha, para Bedford (2015), as alavancas de controle que são caracterizadas por um dos modos de inovação apresentam efeitos suplementares, e não complementares, em relação ao desempenho. Moura, de Oliveira, de Araújo, e de Moura Soeiro (2017), constataram que a utilização dos controles gerenciais estimula a inovação equilibrando os elementos: tensão, controle e inovação. Gonçalves, Leal, Soares, e da Silva (2008) associam a compreensão dos controles alinhados as estratégias e a inovação. Frezatti, Bido, Mucci, e Beck (2017) destacam os sistemas interativo e diagnósticos como dependentes de variáveis precedentes, tais como, as estratégias de inovação e as influências externos. Lopes, Beuren, e Gomes (2019) destacam os precedentes do desempenho relacionados inovação, evidenciam que o uso dos sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais fornecem subsídios positivos para o desempenho da inovação. Frezatti et al., (2012) percebem a influência do controle interativo sobre o controle diagnóstico e sobre a grau de inovação da organização. No entanto, Nascimento, Lavarda, e Silveira (2009) acrescentam a perspectiva harmônica entre os sistemas de controles interativos e as inovações. Para Bisbe e Malagueño (2009) o nível de inovação é estimulado pelo modo de gestão da inovação, acrescentam que os sistemas de controle gerencial baseados na interatividade apresentarem semelhanças cognitivas em relação ao modo de gestão da inovação, neste sentido, justifica-se a escolha de controles individuais para uso interativo associados a forma de gerenciamento da inovação da organização. Lopez-Valeiras, Gonzalez-Sanchez, e Gomez-Conde (2016), revelaram que o sistema de controle gerencial interativo estimula a inovação organizacional, moderam a relação entre o desempenho financeiro e a inovação de processos das organizações.

Duval (2016) explora a literatura de organizações ambidestras relacionando os antecedes a ambidestria organizacional e aborda sobre como os modelos existentes evoluíram e a forma como eles atuam frente aos conflitos decorrentes de agendas concorrentes. Sob esta perspectiva, esta pesquisa visa identificar a intensidade na relação entre estratégica de inovação das organizações, percebidas por meio do grau de ambidestria, e a forma como influenciam o modo como os gestores empregam e se valem do sistema de controle gerencial, observando como são demandados os ajustes no sistema de controle gerencial, por meio do design ambidestro.

Bedford (2015), explora as combinações eficazes para diferentes contextos estratégicos das práticas de controle gerencial e sugere que o uso combinado e equilibrado das alavancas de controle contribui para gerar a tensão dinâmica necessária para gerenciar modos contraditórios de inovação, *exploitation* e *exploration*. Duval (2016), destaca a natureza dos conflitos que podem surgir quando as organizações tentam apoiar estratégias duais, *exploit* e *explore*, sem estruturas apropriadas para gerir estas agendas concorrentes, fluindo entre compreensão sobre as dinâmicas de elementos externos que impactam as organizações, seus clientes e consequentemente e o processo de formulação de estratégias e objetivos, bem como, os mecanismos que suportam o monitoramento e exercem controle sobre as suas capacidades.

Bedford (2015) destaca a importância de considerar no design organizacional a escolha de uso de medidas de desempenho de modo diagnóstico ou interativo, afinal, não examina as variáveis no uso de medidas de desempenho para controle, mas examina as escolhas em relação as propriedades, motivações e incentivos de uso, em ambientes que classifica como defensores e prospectores, para caracterizar as dualidades *exploit* e *explore*. Neste contexto, Duval (2016) destaca que cabe aos profissionais compreender as influências que impactam o contexto das organizações, ao ponto de desenvolver os sistemas utilizados para monitorar os resultados e exercer controle, complementa afirmando que os sistemas de controle gerencial em organizações duais demandam compreensão sobre as implicações decorrentes das capacidades concorrentes, no entanto, sua obra alcança as características ambidestras, estruturais e contextuais, quanto a forma de alinhamento entre capacidades *exploit* e *explore*.

Neste contexto, observa-se as pesquisas exploradas focam em como as empresas ambidestras buscam equilibrar a inovação combinando *exploitation* e *exploration*, pelo uso equilibrado de controles diagnósticos; na utilização dos controles gerenciais que estimula a inovação equilibrando os elementos: tensão, controle e inovação; os sistemas de controle como precedentes do desempenho relacionados inovação; a influência do controle interativo sobre o controle diagnóstico e sobre a grau de inovação da organização. Neste sentido, a pesquisa propões um olhar empírico sobre a preocupação das organizações em relação às realidades: presente e passado, percebendo os efeitos sobre controle gerencial em relação ao modo com que buscam desenvolver e equilibrar as capacidades. E, independente ao modo de ambidestria praticado, seja o incremental ou o radical, obter elementos de compreensão sobre como o método de equilíbrio das capacidades, influenciam na aplicação e uso de recursos do sistema de controle gerencial, como por exemplo o sistema orçamentário e planejamento estratégico.

Explorar as tensões no sistema de controle gerencial, a correlação entre os construtos abordando as características de ambidestria organizacional e o sistema de controle gerencial, investigando a intensidade e os efeitos das dualidades no design organizacional, e as tensões dinâmicas no sistema orçamentário, que convergem no processo de gestão e controle estratégico, gerando conhecimento empírico sobre para gerenciar essas tensões e alcançar os objetivos e metas orçamentárias.

O restante deste estudo está estruturado com entre as seções 2 e 6. Neste sentido, a dois detalha e descreve análise exploratória dos construtos, iniciando com a revisão literária que fundamentam as hipóteses que compõe o modelo de pesquisa descrito e apresentado no final da seção. A seção três, segue descrevendo o método de investigação, esclarecendo os critérios de determinação da população e amostra, a caracterização dos respondentes, o instrumento de pesquisa, e os procedimentos de coleta e tratamento de dados. Na seção quatro, os construtos fundamentados se correlacionam e explorando a forma como são demandas os ajustes no sistema de controle gerencial, abordando as discussões temáticas sobre os achados desta pesquisa. Por fim, a seção cinco traz as conclusões, bem como, as possibilidades de pesquisas complementares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção dispõe relevante exploração literária dos elementos presentes na questão de pesquisa, objetivos os gerais e específicos. Inicialmente contextualiza e fundamenta a Ambidestria Organizacional, sobre as perspectivas o que é, e como é aplicada. Em seguida aborda a caracterização das tipologias ambidestras percebidas no design organizacional quanto ao modo como as organizações orientam as dualidades *exploit* e *explore*. Visitados conceitos e pesquisas acerca dos sistemas de controle gerencial, com abordagens quanto a natureza e aplicação, explorando, ainda as alavancas de controle como instrumento de mensuração quanto ao modo de uso e aplicação dos sistemas de controle. E, a partir da exploração destes construtos é apresentado do modelo teórico de pesquisa, estabelecendo as hipóteses de pesquisa que suportam investigar como são demandas os ajustes no sistema de controle gerencial.

2.1 Ambidestria organizacional

As organizações surgem para atender demandas distintas de diferentes mercados influenciados pelo avanço tecnológico que contribuem com as novas demandas e tendências. Neste sentido, a continuidade das organizações está basicamente relacionada a sua capacidade de atender estas demandas e gerar resultados por meio das vendas de produtos, mercadorias e serviços. Por outro lado, a perpetuidade das organizações está associada à sua capacidade de prospectar e gerar negócios, que significa estar pronto para as demandas e tendências, que potencializam as vendas e a geração de resultados.

Sob uma perspectiva temporal, a capacidade de vender e gerar resultados significa estar pronto para atender as necessidades atuais do mercado, suprimindo exatamente o que se espera encontrar, no entanto, a capacidade de gerar negócios marca a transição do presente para o futuro, oferecendo ao mercado algo que vai além das expectativas habituais, sob esta perspectiva, as novas demandas influenciam tanto o mercado atual, como a tendência através das possibilidades de derivações dos produtos e soluções.

Birkinshaw e Gibson (2004) defendem que as empresas de sucesso são ágeis e inovadoras, capazes de adaptar-se e posicionar-se frente às tendências e oportunidades que surgem da volatilidade dos mercados, implementando modelos de negócios. Acrescenta que adaptar-se não é suficiente para o sucesso e o desenvolvimento, sendo necessário compreender como a criação de valor é gerada no curto prazo e como esse valor será entregue no futuro.

Todavia compreender o valor gerado no presente é a base para o desenvolvimento de melhorias e soluções exclusivas que prospectam e criam negócios promovendo a entrega de valor no futuro, é o desafio em equilibrar a eficiência operacional promovida pelo conhecimento técnico e operacional, e a eficácia na geração e criação de novos negócios, estimulados pela capacidade, criatividade aliados a atenção aos hábitos comportamentais dos consumidores e as tendências do mercado.

Sob esta mesma perspectiva, Levinthal (1992) destaca que explorar as capacidades atuais com as novas competências contribuem para a longevidade das organizações. O'Reilly e Tushman (2004) consideram que as organizações devem ter a capacidade de promover mudanças radicais incrementais e inovadoras, não devem apagar seu passado, mas é necessário aprender e renovar-se para o futuro permanecendo bem-sucedidas, através do conflito criativo gerado das demandas concorrentes entre o antigo e o novo. (Tushman, Smith, e Binns, 2011).

O equilíbrio é demonstrado pela atenção aos resultados presente e o estar pronto para o futuro, desenvolvendo habilidades distintas como aquelas estimuladas pelo conhecimento e maturidade que aprimoram a eficiência e aquelas que promovem a busca pela inovação. No entanto, o impulso para o ato de inovar pode promover precocemente grandes mudanças, afetando a capacidade e a sustentabilidade operacional do negócio.

2.1.1 O que é ambidestria organizacional?

A obra de Robert Duncan em 1976 apresenta sobre o contexto dual para o alinhamento das demandas pode ser considerada como um marco para a pesquisa em ambidestria organizacional. As contribuições de James March em 1991, aborda o problema estudado por Duncan (1976) como aprendizagem organizacional, defendendo que atividades diferentes e com objetivos distintos são igualmente essenciais para o sucesso das organizações, destacando o conceito de *exploration* (remete ao uso de novos recursos) e *exploitation* (remete ao uso de recursos já conhecidos).

Nesse sentido, a ambidestria organizacional surgiu da necessidade de equilibrar eficiência operacional e eficácia quanto a longevidade e crescimento das organizações, e assim como um indivíduo se torna ambidestro aprimorando a sua capacidade e habilidade motora, as organizações também se tornam ambidestras quando se posicionam além das perspectivas limitadas de referências passadas no tocante as variáveis de desempenho, resultado e mercado, sendo igualmente capaz de visualizar o posicionamento futuro da organização diante das tendências e mercados.

Na abordagem inicial, Duncan (1976), sugere um contexto dual para o alinhamento das demandas concorrentes mediante a segregação das estruturas visando suportar tanto a eficiência operacional como o início e a execução da inovação. March (1991) associa *exploitation* à melhoria de eficiência, e a *exploration* no sentido ligado a inovação. Atribuindo ao *exploitation* a capacidade de explorar o conhecimento de modo a gerar melhoria e refinamento operacional, e ao *exploration* a “busca, variação, experimentação e inovação.

Ainda na visão de March (1991) *exploitation* e *exploration*, envolvem processos distintos e concorrentes que competem por recursos em comum e por capacidades distintas das organizações, onde a junção de diferentes habilidades equilibra as capacidades, gerando o estado de ambidestria. Assim como os indivíduos ambidestros são capazes de executar atividades tanto com o lado direito como com o lado esquerdo, as organizações ambidestras são tão capazes de atuar na sustentação do negócio como capazes de visualizar as possibilidades e explorar as oportunidades futuras. Valendo-se do balanceando de um contexto dual composto pela eficiência operacional e a eficácia na busca por inovação.

Experimentar e explorar consome mais tempo, acarreta resultados incertos e tem um horizonte de tempo mais longo do que refinar o conhecimento atual e ampliar as competências atuais; no entanto, March (1991) destaca a necessidade de um equilíbrio entre os dois, para um desempenho organizacional superior. Para Cohen, Clure e Yu (2007) as decisões dependem da escolha entre alternativas bem conhecidas dentre as alternativas mais arriscadas e potencialmente mais lucrativas. No entanto, as empresas que enfatizam demais a *exploitation* ou a *exploration* arriscam fracasso ou sucesso (Levinthal & March, 1993). Quinn e Cameron (1988) referem-se a “uma ação ou atributo se perpetua até se tornar extremo e, portanto, disfuncional” (1988, p. 6). Ao juntar os dois lados, temos capacidades perfeitamente balanceadas, ambidestras.

2.1.2 Aplicação da ambidestria organizacional

As empresas são solicitadas a serem dinâmicas, no sentido de acompanharem as mudanças do seu tempo, que envolvem descobertas científicas, avanços tecnológicos e mudanças no próprio comportamento humano. Organizações que não se atualizam em todas essas áreas perdem força e competitividade. Diante disso, é importante que as empresas sejam criativas, inovadoras e, se possível, disruptivas, com foco no futuro. No entanto, elas também não podem se descuidar da eficiência operacional dos processos que já existem no presente, que garante a sobrevivência e a sustentabilidade do negócio. Em outras palavras, as empresas precisam equilibrar a sede de inovar com a necessidade de tornar sólido e seguro o que já ocorre.

He e Wong (2004), constata por meio *survey* a simultaneidade entre *exploit*: por meio da melhoria da qualidade dos produtos existentes, a flexibilidade de produção, redução de custos de operacionais, melhorando inclusive o rendimento por meio da redução de consumo de materiais; e, *explore*: através da introdução de novos produtos, estendendo a gama de produtos, potencializando novos mercados e novos campos tecnológicos.

Esse equilíbrio entre cuidar do presente e planejar o futuro é o que torna uma empresa ambidestra, capaz de desenvolver-se simultaneamente entre a eficiência operacional que garante um bom desempenho no presente e a inovação que promove um futuro promissor. Por um lado, toda empresa precisa melhorar continuamente os seus negócios e os seus processos. Aqui, fazem-se necessárias melhorias incrementais, ou seja, que tornam ainda melhor o que já existe. O objetivo desta perspectiva é garantir a sustentabilidade do negócio por meio de diferentes iniciativas, como a aquisição de novos equipamentos com melhor qualidade e tecnologia, e capacitação dos colaboradores, com foco em uma formação contínua. Por outro lado, a organização também precisa pensar no futuro. Além de garantir a sustentabilidade do negócio de hoje, é fundamental acompanhar as tendências e identificar possibilidades de inovação mais radicais, que de fato representem avanços significativos. Essas inovações podem servir como importantes diferenciais competitivos, tendo como objetivo o crescimento da organização e a expansão da sua força.

March (1991) destaca que *exploitation* pode ser identificado nas ações de exploração dos conhecimentos já assimilados, como aqueles que provem o refinamento e possibilitam o domínio das atividades necessárias para maior eficiência e performance no atingimento de metas e, crescimento. Neste mesmo sentido Holmqvist (2004) acrescenta que *exploitation* refere-se ao desenvolvimento de métodos que convertem conhecimento em crescimento, considerando que a gestão do conhecimento promove a confiabilidade que prospera em refinamento. Kane e Alavi (2007) acrescentam que o aprendizado gradativo se propaga no refinamento. Sob esta perspectiva, a dimensão *exploitation* não está limitada ao domínio estático do conhecimento, como aquele que sugere atingir um ponto máximo, e sim no sentido de que conhecimento gera conhecimento, sugerindo dominar o conhecimento que é renovável e obtido de modo gradual que possibilita refinar o que é feito, como é feito, para que é feito e quando é feito, disseminados sob as perspectivas, mercado, desenvolvimento, produção e desempenho, que aprimorados cooperam para o crescimento organizacional, através da propagação do conhecimento.

O domínio do conhecimento potencializa estabelecer crescimento consistente e de escala, sendo convertido em regramento, regulamentação, normas e padrões de melhores práticas e aprendizagem, no processo de aprimoramento do conhecimento dominado. Cabe destacar que, um ciclo de *exploitation* pode atingir hegemonia, mas ainda caberá atenção ao mercado e a competitividade, que podem demandar um novo ciclo de aprimoramento para a manutenção do diferencial e da competitividade. Pode-se afirmar que a *Exploitation*, refere-se às inovações que ajudam a incrementar o core business, a partir da contribuição mútua dos colaboradores para fortalecer processos e produtos. Trata-se de uma dimensão importante para o aproveitamento do conhecimento, estabilidade organizacional ou profissional, monetização, mas não será eternamente autossuficiente.

Por outro lado, a literatura destaca que o *exploration* reúne elementos como pesquisa, descoberta, experimentação, flexibilidade e riscos (Duncan, 1976; Huber, 1991; March, 1991). Kane e Alavi (2007), acrescentam que o *exploration*, também agrega o surgimento de fatores que podem tanto substituir como estimular o desenvolvimento de novos conteúdos. Nesta perspectiva, refere-se às inovações que potencializam à organização atingir um novo patamar, cooperando, por exemplo, para o reposicionamento de marca, conquista de um novo mercado e novos segmentos de atuação.

Exploration é caracterizada pela geração de novos conhecimentos, que podem ser algo novo, uma nova forma de trabalhar um conhecimento pré-existente etc. Engloba estudo, pesquisa, experimentação, investir na inspiração, idealização; assumir riscos, trabalhar em ideias novas sobre as quais não existem garantias. É marcada por possibilidades e oportunidades, com maior ou menor

risco, mais ou menos disruptiva, partindo de conhecimentos já dominados ou totalmente inovadores, algumas vezes com resultados imprevisíveis, que poderão exigir mais tempo e empenho e talvez enfrentem maior resistência. Está baseada no conhecimento tácito, intimamente ligado ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, gerador de novas aprendizagens, que desafiam o modelo mental vigente, reinventando-se se necessário para eliminar restrições geradas pelo conhecimento já estabelecido e se permitindo ir além, desafiando práticas vigentes e a abordagem dominante. *Exploration* poderá estar associada à maiores ou menores riscos, mas sempre associado ao novo.

Para identificar a intensidade na relação entre a estratégia de inovação das organizações, percebidas no grau de ambidestria e a forma como influenciam o modo como os gestores empregam e se valem do sistema de controle gerencial, por meio do uso diagnóstico e interativo, observando como são demandados os ajustes no sistema de controle gerencial, por meio do design organizacional, estrutural e contextual, que caracterizam as tipologias ambidestras nas organizações, o modelo teórico de pesquisa, propõe as hipóteses exploratórias entre os constructos, visando perceber o grau de ambidestria das organizações, bem como, as características das tipologias ambidestras presentes nas empresas, caracterizando o modo de uso dos sistemas de controle gerencial.

H.1: as características organizacionais *exploitation* influenciam positivamente as características organizacionais *exploration* de ambidestria.

2.2 As Características da Ambidestria Organizacional

A adoção dos atributos da ambidestria organizacional, como posicionamento estratégico pode ter impactos significativos na sobrevivência das organizações (Andriopoulos & Lewis, 2009; Greve, 2007). A própria estratégia que possibilita às organizações terem acesso às inovações, pode depender de suas capacidades de se autofinanciarem, e para tanto, o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* também se justifica (Chang, 2014)

Birkinshaw e Gibson (2004), argumentam sobre as dificuldades de aplicar e implementar a ambidestria como estratégia organizacional, frente aos distintos desafios motivados por variadas necessidades estratégicas impostas às organizações pelas dinâmicas de mercado. Nesta mesma perspectiva, Holmqvist (2004), destaca que as decisões requerem manutenção e reavaliação de cenários, devido às volatilidades de escopo influenciadas por novas e diferentes demandas e ou circunstâncias, e acrescenta, não haver um padrão para solucionar o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*.

É natural que as organizações aleguem se destacar e oferecer as melhores soluções para as demandas de seu público, para tanto elas precisam identificar no contexto dos respectivos nichos e públicos, bem como, as dimensões multivariadas sobre o que inovar, por que inovar e quando inovar (Chang, 2014). Sobre estes elementos, as organizações precisam identificar e propor alternativas oferecendo praticidade e resolução de problemas, indo além das expectativas de seu público, promovendo transformação de valor, destacando as soluções oferecidas como essenciais e indispensáveis.

Inovação impulsiona o ato de fazer diferente e de trazer novidade, que desafiam a reinvenção e sobretudo os aspectos-chaves a serem repensados ou reinventados, e a luz das dinâmicas de mercado, identificar os elementos que desafiam a eficiência operacional e a busca pela inovação, visando tornar o bom ainda melhor, trazendo visibilidade e desejo aos produtos e as demandas.

Neste contexto, as organizações ambidestras apresentam orientação estratégica de inovação, logo buscar o equilíbrio entre as capacidades de *exploitation* e *exploration* é a forma como estas organizações buscam balancear a eficiência e eficácia operacional, praticando a inovação radical como aquela que promove grandes mudanças que alteram o posicionamento da

organização, bem como, a dinâmica do mercado; a inovação incremental como aquela mais restrita as alterações específicas, como incrementos e alterações da marca, produto ou até mesmo ao método de produção; e, a inovação disruptiva até, inovação incremental e a inovação disruptiva. A ambidestria organizacional adotada como um objetivo estratégico contribui com o equilíbrio das capacidades de sustentação: *exploitation* e crescimento: *exploration*. As diferentes naturezas das capacidades demandam recursos organizacionais distintos e concorrentes que influenciam escolhas e decisões (March, 1991).

2.2.1 *Ambidestria estrutural*

Simsek, Heavey, Veiga, e Souder (2009) avaliaram a forma como que se dá a adoção da estratégia ambidestra em organizações, como forma de atuar nas tensões que derivam dos contextos organizacionais e da intensidade com que a inovação se faz presente, e identificam duas dimensões: temporal e estrutural. O'Reilly e Tushman (2013), denominam três dimensões: ambidestria estrutural (consiste na separação das estruturas), contextual (realização de tarefas opostas na mesma unidade de negócio) e temporal. Tais autores argumentam que a abordagem estrutural de ambidestria organizacional consiste no equilibrar das tensões, por meio de atividades simultâneas em subunidades separadas. Nesta mesma visão, Jansen, Tempelaar, Bosch, e Volberda (2009), destacam a ambidestria estrutural como um modelo estratégico pautado na divisão de trabalho, e na segregação organizacional por meio de diferentes estruturas, culturas, grupos e processos para gerir *exploration* ou *exploitation*. Por um lado, enquanto uma estrutura atua nas atividades operacionais, em paralelo outra estrutura é responsável pela área de inovação e crescimento, onde ambas coexistem e são exercidas ao mesmo tempo por estruturas diferentes.

Considerando que as atividades são distintas e não podem coexistir, surgem as estruturas, definidas por áreas de atuação ou especialização. Neste caso podendo haver uma estrutura dedicada a inovação radical focada no desenvolvimento de novos produtos visando potencializar novos mercados e posicionamento de destaque, uma outra estrutura mais dedicada a inovação incremental, atuando na eficiência operacional, e manutenção contínua de produtos e mercados existentes.

Birkinshaw e Gibson (2004), argumentam que na abordagem estrutural de ambidestria as decisões são tomadas pelos gestores de topo. Markides e Charitou (2004), complementam que a separação das estruturas leva ao isolamento e impede a coordenação dos esforços, o que pode originar falta de comunicação entre unidades (Markides, 2013). Ao separar as unidades de negócio, as novas unidades podem perder recursos e informação importantes que, a unidade já existente poderia fornecer mais facilmente, isto é, as unidades de negócios deixam de poder explorar

2.2.2 *Ambidestria contextual*

Holmqvist, (2004) assevera que as decisões dependem de uma escolha de nível superior: explorar alternativas bem conhecidas ou explorar alternativas arriscadas, mas potencialmente mais lucrativas, complementa que pode depender de muitos fatores, incluindo a familiaridade do ambiente, a rapidez com que o ambiente provavelmente mudará e o valor relativo advindo das fontes conhecidas de recompensa versus o custo de reduzir a incerteza.

Ambidestria contextual como uma solução de ambidestria organizacional, destaca um ambiente dinâmico, no tocante as atividades de alinhamento e adaptabilidade inerentes as práticas de *exploitation* e *exploration*, exercidas nas frentes de trabalho pelos colaboradores (Raisch & Birkinshaw, 2008), e pode ser definida com “a capacidade comportamental de uma unidade de negócio inteira demonstrar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade” (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.209), o que leva a que todos trabalhem com o mesmo objetivo, e evita problemas de coordenação entre as unidades.

Esta abordagem ambidestra, consiste no equilíbrio comportamental amparado por uma cultura flexível (Ghoshal & Bartlett, 1997), possibilitando ações de *exploitation* e *exploration* no contexto de trabalho (Raisch & Birkinshaw 2008). Esta abordagem permite que os trabalhadores tenham maior liberdade de escolha quando da realização das suas tarefas, podendo efetuar atividades orientadas para a adaptabilidade ou alinhamento, o que conclui que a tomada de decisão é na linha da frente (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Nesta abordagem, os trabalhadores usam o seu próprio julgamento para dividir o seu tempo entre atividades orientadas para o alinhamento e orientadas para adaptabilidade (Gibson & Birkinshaw, 2004). Nesta sequência, a ambidestria contextual, é uma abordagem que utiliza meios comportamentais e sociais, para integrar alinhamento e adaptabilidade nas unidades de negócio (Birkinshaw & Gibson, 2004).

2.2.3 Ambidestria sequencial ou temporal

A ambidestria sequencial ou temporal, consiste na adaptação das estruturas e processos de acordo com as mudanças no mercado (O'Reilly & Tushman, 2013), isto é, as empresas atuam em períodos apenas com *exploration* e outros períodos com *exploitation*. Esta abordagem consiste na mesma empresa realizar duas atividades incompatíveis, mas ao contrário das outras metodologias, as atividades são realizadas em períodos diferentes (Markides, 2013).

Esta abordagem é aconselhada para ambientes estáveis, que sofrem poucas alterações, e para empresas de pequenas dimensões, por exemplo indústria de serviços (O'Reilly & Tushman, 2013). O que falta saber, é como ocorre essa mudança nas empresas, isto é, saber como ir de um modo *exploration* para *exploitation* e vice-versa (Markides, 2013).

Ao aplicar esta metodologia no contexto empresarial, mais precisamente na criação de uma nova unidade de negócio, as empresas podem optar por duas vias. Podem optar por iniciar o novo modelo de negócio, em uma unidade de negócio separada da já existente, e no longo prazo poderá reintegrá-lo no negócio principal, ou podem optar por colocar o novo modelo de negócio dentro da unidade de negócio principal e só apenas no longo prazo separar as duas (Markides, 2013).

Revela-se um desafio para as empresas decidir qual a abordagem mais adequada, podendo optar pela, temporal ou estrutural. Neste sentido, deve escolher-se uma separação estratégica (estrutural) quando há conflitos entre a nova unidade de negócio e a unidade de negócio já existente, e estas são estrategicamente diferentes, enquanto quando há conflitos entre as unidades de negócio, mas estas são estrategicamente semelhantes, a empresa deve optar por separação temporal (Markides & Charitou, 2004).

2.2.4 As Características Estrutural e Contextual da ambidestria organizacional

Para identificar a intensidade na relação entre a estratégica de inovação das organizações, percebidas no grau de ambidestria e a forma como influenciam o modo como os gestores empregam e se valem do sistema de controle gerencial, por meio do uso diagnóstico e interativo, observando como são demandados os ajustes no sistema de controle gerencial, por meio do design organizacional, estrutural e contextual, que caracterizam as tipologias ambidestras nas organizações, o modelo teórico de pesquisa, propõe as hipóteses exploratórias entre os constructos,

Andriopoulos e Lewis (2009) e Greve (2007), consideram que a adoção dos atributos da ambidestria organizacional podem ter impactos significativos na sobrevivência das organizações, ao que Chang (2014), acrescenta argumentando que a estratégia que possibilita às organizações terem acesso às inovações, pode depender de suas capacidades de se autofinanciarem, e para tanto, o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* também se justifica (Chang, 2014), isso considerando que, as dificuldades de aplicação frente aos distintos desafios motivados por distintas necessidades estratégicas impostas as organizações pelas dinâmicas de mercado (Birkinshaw e Gibson, 2004), ao

que Holmqvist (2004), destaca que as decisões sendo requerido manutenção e reavaliação de cenários, frente as volatilidades influenciadas por novas e diferentes demandas e ou circunstâncias, e acrescenta, não haver um padrão para solucionar o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*.

Neste contexto, atender ao objetivo de pesquisa quanto a percepção sobre como o é caracterizado o modo de uso dos sistemas de controle gerencial por meio do grau de ambidestria e de suas características, nesta sessão são apresentadas propostas hipóteses exploratórias entre o grau de ambidestria suas características:

H.2: as características estruturais influenciam por meio de intensidade positiva as características contextuais de ambidestria.

As hipóteses que observam os efeitos da dimensão *exploitation*, não limitando o constructo ao mero domínio do conhecimento, mas consiste no sentido de que conhecimento gera conhecimento, sugerindo que o conhecimento é renovável e obtido de modo gradual que possibilita refinar o que é feito, como é feito, para que é feito e quando é feito, disseminados sob as perspectivas, mercado, desenvolvimento, produção e desempenho, que aprimorados cooperam para o crescimento organizacional, através da propagação do conhecimento.

Também são observados os efeitos da dimensão *exploration*, sendo caracterizada pela geração de novos conhecimentos, sobre um conhecimento pré-existente, por meio de estudos, pesquisas, experimentações, idealização; assumindo riscos, ao atuar em ideias novas sobre as quais não existem garantias, baseada no conhecimento tácito, intimamente ligado ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, gerador de novas aprendizagens, que desafiam o modelo mental vigente, reinventando-se se necessário para eliminar restrições geradas pelo conhecimento já estabelecido e se permitindo ir além, desafiando práticas vigentes e a abordagem dominante. *Exploration* poderá estar associada à maiores ou menores riscos, mas sempre associado ao novo.

Sob esta perspectiva, são propostas as hipóteses “H.1(3)”, “H.1(4)”, “H.2(3)” e “H.2(4)”, as quais observam a intensidade na relação entre o grau de ambidestria das organizações (*exploitation* e *exploration*) e o desenho organizacional de ambidestria (estrutural e contextual), bem como, explora qual é o constructo que gera a influência em cada uma das relações propostas pelas hipóteses exploratórias:

H.3: as características organizacionais *exploitation* influenciam por meio de intensidade positiva as características estruturais de ambidestria. Ou seja, a hipótese explora a afirmação de que há relação positiva de influência entre as ações de exploração dos conhecimentos já assimilados (March, 1991) e os métodos que convertem conhecimento em crescimento (Holmqvist, 2004) que consistem em renovar ou desenvolver o conhecimento gradual estimulando expertise e a especialização, com o modelo estrutural que destaca Jansen et al. (2009) sendo a segregação estrutural de atividades por meio de departamentos distintos e especializados.

H.4: as características organizacionais *exploitation* influenciam por meio de intensidade positiva as características contextuais de ambidestria. Explorando os efeitos da relação positiva de influência entre a afirmação de que o aprendizado gradativo se propaga no refinamento (Kane & Alavi, 2007), através do equilíbrio comportamental amparado por uma cultura flexível (Ghoshal & Bartlett, 1997) que possibilita aos trabalhadores liberdade de escolha quando da realização das suas tarefas, podendo efetuar atividades orientadas para a adaptabilidade ou alinhamento, caracterizando que as decisões e escolhas acontecem na linha da frente das atividades (Birkinshaw & Gibson, 2004).

H.5: as características organizacionais *exploration* influenciam por meio de intensidade positiva as características estruturais de ambidestria. Neste sentido, Kane e Alavi (2007), destacam o surgimento de fatores que podem tanto substituir como estimular o desenvolvimento de novos conteúdos que potencializam à organização atingir um novo

patamar, cooperando, por exemplo, para o reposicionamento de marca, conquista de um novo mercado e novos segmentos de mercado. E, enquanto uma estrutura atua nas atividades operacionais, em paralelo outra estrutura é responsável pela área de inovação e crescimento, onde ambas coexistem e são exercidas ao mesmo tempo por estruturas diferentes.

H.6: as características organizacionais *exploration* influenciam por meio de intensidade positiva as características contextuais de ambidestria. Onde, ambiente dinâmico, entre as atividades de alinhamento e adaptabilidade inerentes as práticas de *exploitation* e *exploration*, exercidas nas frentes de trabalho (Raisch & Birkinshaw, 2008) levando todos trabalhem com o mesmo objetivo, e evita problemas de coordenação entre as unidades.

2.3 Sistema de Controle Gerencial e Alavancas de Controle

Sunder (2014), inicia suas argumentações ilustrando o sistema de controle gerencial sob o ponto de vista institucional, destacando que uma organização é a representação legal dos atores constituintes da organização, que pactuam as informações e os interesses compartilhados por meio da celebração de contrato, contextualizando um ambiente sobre o qual emerge a necessidade de controle gerencial, com o propósito de promover equilíbrio sustentável entre os interesses, sob as perspectivas de controle da organização. Sendo o controle da organização dedicado aos objetivos dos agentes institucionais, societários ou estatutários, por outro lado, o controle na organização traz uma conotação de equilíbrio dos objetivos da organização por meio de seus executivos.

Anthony e Govindarajan (2008), consideram que as organizações estão sujeitas as alterações ambientais influenciadas pelos movimentos de mercado e quando previsíveis favorecem a criação da estratégia e seguido pelo desenvolvimento do sistema de controle gerencial. Ressaltando os desafios frente a criação de sistema de controle gerencial em mercados mais dinâmicos, caracterizados pelas rápidas mudanças, sugerindo que a estratégia é baseada na experimentação e influenciada pelos SCG.

Considerando os desafios que a inovação trás às organizações que buscam a sustentabilidade, podendo, resultar em vantagem competitiva para aquelas que se adaptam às mudanças promovidas pelas incertezas e o dinamismo dos mercados, neste caso, considera-se a relevância da gestão da inovação como um processo relevante, quanto a agilidade e a flexibilidade com que essas empresas equilibram *exploit* e *explore*. Para este estudo, considera-se o modelo das Alavancas de Controle de Simons (1994), considerado o mais abrangente, que reforça o papel do Sistema de Controle Gerencial, e através dos elementos fornecidos pelo Sistemas de Crenças podendo ser: diretrizes gerais, missão, visão e propósitos; de Limites representados por: código de condutas, plano estratégico e orçamentos, de Controle Diagnóstico com os sistemas de monitoramento para metas e objetivos; e de Controle Interativo caracterizado por reuniões, debates promovidos por planos de ação, é possível gerenciar a inovação e a realização das metas esperadas pelas organizações.

Neste contexto, esta seção traz duas abordagens centrais, sendo a primeira os Sistemas de Controle Gerencial explorando sobre a sua natureza e aplicação na prática, a segunda abordagem consiste no modelo de alavancas de controle de Simons (1994), destacando os sistemas de forças positivas e negativas, e as tensões dinâmicas.

Nesta perspectiva, Bisbe e Malagueño (2015) que os sistemas de Crenças, Diagnóstico e Interativo, estimulam a criatividade, coordenam e integram o conhecimento, na medida em filtram e adaptam os controles associados a relacionados as etapas e sub processos de inovação, Lopes e Beuren (2019) destacam a cultura como fatores contingencial para compreensão de como as empresas, em ambiente de desenvolvimento e tecnologia criam e gerenciam ambiente flexível para inovação tecnológica.

Horngren, Sundem, e Stratton. (2004), definem o sistema de controle gerencial como método integrado de técnicas, que suportam as decisões com dados relevantes de planejamento e

controle, assegurando que os objetivos organizacionais sejam atingidos por meio de controles, comunica os resultados das ações motivando o comportamento, e avaliar o desempenho.

O SCG visa prover informações úteis no processo decisório, planejamento e avaliação (Merchant & Otley, 2006), sob cujo processo executivos influenciam outros membros da organização a obedecerem às estratégias adotadas (Anthony & Govindarajan, 2001), assegurando que as organizações atinjam seus objetivos (Kloot, 1997). Como o processo que guia as organizações em direção a padrões viáveis de atividade em um ambiente caracterizado por mudanças, neste sentido o controle gerencial possibilita que gestores influenciem o comportamento de outros membros organizacionais na direção de estratégias adotadas (Anthony & Govindarajan, 2001).

O Sistema de Controle Gerencial é um padrão de processos, repetidos sucessivamente para prover informações necessárias à tomada de decisões e auxiliar os gestores no curso de influenciar os membros de uma organização para atingirem os objetivos estratégicos. Anthony e Govindarajan (2008), destacam que o sistema de controle gerencial consiste nos elementos conceituais: sistema, controle e gerenciamento. Descrevem sistema no sentido de ser um método repetitivo de execução individual ou conjunta de atividades, controlados por meio de mecanismos como o detector que identifica as inconformidades, o assessor que exerce análise crítica do comportamento e desempenho indicando a direção rumo aos objetivos esperados, e os realizados que determina e implementa ações de mudança e a correção do curso, bem como, promovendo a comunicação clara e síncrona entre os gestores, aborda o gerenciamento sob a perspectiva de que as organizações são formadas por pessoas que, normalmente são conduzidas por hierarquias, e interagem para atingir algumas metas em comum.

O sistema processa as informações e o fluxos de rotinas, enquanto o segundo elemento denominado por controle, é aquele que assegura a precisão e a relevância das informações rumo a tomada de decisão, considerando haver uma associação direta e recíproca entre o objetivo estratégico como ambiente de controle e os mecanismos específicos de controle. Neste sentido, por um lado todas as ocorrências e eventos, sejam ou não de cunho financeiro ocorrem em ambiente sensorial e de detecção, automaticamente submetidos ao ambiente assessor que testa e compara as realizações aos padrões esperados. Por outro lado, as respostas dos mecanismos de controle, ocorrem no ambiente realizador, que comunica o comportamento percebido e promove as alterações quando necessário.

O elemento de gerenciamento consiste em que as organizações são formadas por diferentes indivíduos com interesses distintos, influenciados pela peculiaridade de cada departamento ou unidades de negócios de uma organização quanto ao padrão de técnico e comportamental de execução dos objetivos específicos, que podem motivar os pontos de conflito quando interagem durante a execução estratégica. Toda esta pluralidade de interesses e comportamentos são hierarquicamente ordenadas e estrategicamente orientadas ao mesmo objetivo comum.

Com base na natureza dos elementos: sistemas, controle e gerenciamento, pode-se argumentar que o sistema de controle gerencial por essência consiste na utilização da informação por meio de gestão integrada de informações que orientam tanto o comportamento dos funcionários (Malmi & Brown, 2008), como as atividades organizacionais (Otley, 1999) segundo o seu propósito congruência de comportamentos e objetivos entre funcionários e organização.

2.3.1 A aplicação dos sistemas de controle

Para Anthony e Govindarajan (2008) as estratégias variam entre as organizações e os controles devem ser ajustados aos requisitos das estratégias específicas. Considerando que o controle gerencial reúne artefatos que a organização tem para tomar decisão e influenciar o comportamento, é necessário que haja alinhamento dos objetivos e das ferramentas que asseguram a realização das metas para o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos, reunindo de

forma sistêmica os artefatos de informação, descrevendo como serão praticadas, a forma de aplicação e uso, bem como, o alcance do uso.

A implementação do sistema de controle gerencial inicia com os objetivos da organização, gerando a formulação estratégica onde são traçadas as metas de alcance aos objetivos e os processos específicos, por meio da comunicação contínua dos resultados, que influencia o comportamento assegurando adaptação às mudanças no ambiente (Malmi & Brown, 2008).

Anthony e Govindarajan (2008, p-8), asseveram que tanto as relações com funcionários, fornecedores, clientes e comunidade como a lucratividade são gerenciados por metas dentro da estratégia organizacional e que “a direção geral na qual uma organização planeja se mover para obter suas metas”, que por sua vez necessitam de sistemas de controle para suportar seus objetivos específicos.

Dessa forma, para se projetar um sistema de controle gerencial que satisfaça as necessidades da organização, os gestores precisam identificar os centros ou áreas de responsabilidade, desenvolver medidas e metas de desempenho, estabelecer uma estrutura de monitoramento e relatório, ponderar custos e benefícios e fornecer motivação para alcançar a congruência de metas e o esforço gerencial.

Nesta via, entende-se que as metas organizacionais direcionam as estratégias que as organizações elaboram e implementam por meio do sistema de controle gerencial. neste sentido implementar sistemas de controle eficazes a estes objetivos, exige dos desenvolvedores alto nível de conhecimento sobre a estratégia da organização, a identificação de competências centrais e limitantes para a execução das demandas, considerando que as estratégias são diferentes para cada centro de responsabilidade ou componente da estrutura organizacional, caracterizados por diferentes comportamentos e habilidades, diversificação em relação aos fatores de sucesso e prioridades.

Tendo em conta que os SCG auxiliam a implementação de estratégias, que podem ser distintas em diferentes organizações, sua utilização deve ser ajustada aos requisitos da estratégia e aos níveis hierárquicos (Anthony & Govindarajan, 2008) visando alcançar o desempenho esperado, atuando basicamente em elementos da estrutura, controles, recursos humanos e cultura, onde cada elemento do sistema tem estratégias específicas em relação aos objetivos da organização, por sua vez representados por metas, como destacado na Figura 1.

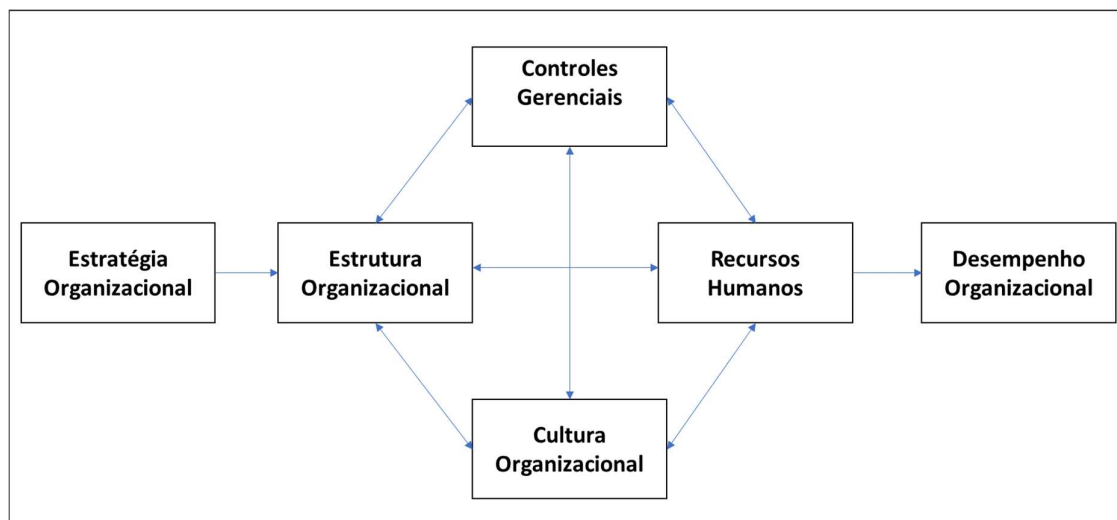


Figura 1: Mecanismos de Implementação Estratégica
Adaptado de Anthony e Govindarajan (2008, p.8).

2.3.1.1 Sistemas de controle na prática

Uma vez estabelecida a missão, crenças, valores, bem como, a orientação estratégica, a organização define o modelo de gestão como um método confiável para realizar os objetivos empresariais, bem como, estabelece o controle gerencial como meio que visa assegurar a eficiência da execução operacional, garantindo aplicação de recursos conforme o planejado.

Anthony e Govindarajan (2008), argumentam que os detalhes do processo de controle gerencial variam de empresa para empresa, bem como, entre os centros de responsabilidade das organizações, e manifesta as interações entre diferentes gerentes e executivos que influenciam o controle gerencial sob diferentes perspectivas, para Sunder (2014) devem ser padronizados e integrar as partes fundamentais da organização, todavia, o sistema de controle gerencial formal deve ser basicamente o mesmo por toda uma empresa (Anthony & Govindarajan 2008).

Sunder (2014), destaca que as empresas relacionam os sistemas de controle com os objetivos da organização por meio da interação entre gerentes e executivos de diferentes unidades de negócios e centros de responsabilidades, cada um com atividades e funções específicas e peculiares que no processo de gestão influencia o comportamento (Dillard & Burris, 1993; Otley, 2009), estabelece comunicação e compartilhamento de informações relevantes (Argyris, 1977; Malmi & Brown, 2008; Mundy, 2010; Simons, 1994), cooperando tanto para o desenvolvimento de competências por aprendizagem (Kloot, 1997; Tessier & Otley, 2012) e diagnóstico através da detecção de problemas, como para o auxílio na tomada de decisão (Kloot, 1997).

Sistemas de Controle Gerencial referem-se ao conjunto estruturado de artefatos de controle utilizados pelas organizações para direcionar o atingimento das metas e resultados (Kloot, 1997). Podem ser formais ou informais, quanto ao modo normativo, informativo ou simbólico de disseminar a visão, missão e valores (Chenhall & Moers 2015; Giglioni & Bedeian, 1974). E na visão de Malmi e Brown (2008) estes controles podem ser de aspectos culturais; de planejamento, de resultados e administrativos.

Os sistemas de controle estratégico, na visão de diversos pesquisadores, têm como finalidade monitorar e avaliar o processo de gestão estratégica para a análise da eficiência dos mesmos, porém vai muito além, na medida em que contribui para a manutenção e melhoria da posição competitiva da organização, uma vez que tais sistemas permitem, com base nas metas estratégicas, avaliar o desempenho organizacional e compará-lo com os demais fatores de seu campo organizacional (Damke, da Silva, & Walter, 2011).

2.3.2 Alavancas de controle

Simons (1994), por meio de diversos estudos de casos, desenvolveu o modelo de alavancas de controle e dentro dessa perspectiva, desenvolveu um sistema de controle estratégico estruturado, conforme Figura 2, por meio de quatro elementos centrais: riscos a serem evitados, incertezas estratégicas e variáveis de desempenho críticas, controlados por sistemas que exercem as alavancas de tensão, que contribui com a compreensão de que a forma como a organização escolhe uma estratégia influencia a concepção e o uso dos SCG (Simons, 1994; Otley, 2009).

O modelo teórico de Simons (1994) permite visualizar como os gestores empregam o controle estratégico através de quatro alavancas: Sistemas de Crenças, Sistemas de Limites, Sistemas de Controle Interativo e Sistemas de Controle Diagnóstico, aplicados para apoiar e orientar as atividades nas organizações. Para Simons (1994) as quatro alavancas de controle destacam forças contrárias, classificadas como positivas e negativas, associando os sistemas de crenças e o controle interativo como forças positivas e inspiradoras, sendo, os sistemas de restrições e diagnóstico

aqueles motivadores das forças negativas ou restritivas, as quais garantem que as regras sejam cumpridas.

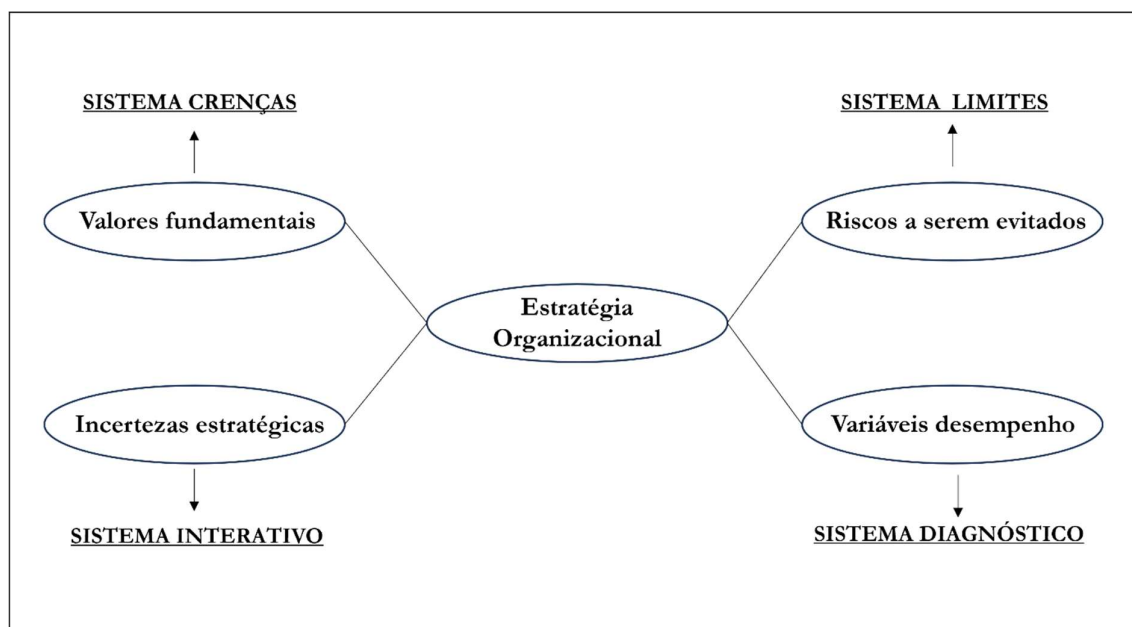


Figura 2: *Alavancas de Controle de Simons*
Adaptado de Simons (1994, p.7).

Neste sentido, embora as forças sejam contrárias quanto a natureza, positiva ou negativa, ao que a literatura atribui como complementaridade de forças, sob o aspecto de que se justificam quando tensionadas ou contrapostas (Henri, 2006) com a finalidade de promover o equilíbrio entre os elementos contraditórios (Simons, 1994).

As forças contrárias se tornam evidentes através das tensões dinâmicas que surgem do estímulo das tensões, por meio da interação das alavancas de controle (Simons, 1994), exercendo tensão através da oposição de forças positivas e negativas entre os objetivos das organizações (Henri, 2006), controladas e equilibradas pelas controle de alavancas (Frezatti et al., 2010), possibilitando estratégia equilibrada sob o aspecto eficiência e inovação (Chenhall & Moers, 2015).

2.3.2.1 *Sistemas de controle de forças positivas*

Sobre as forças positivas e do modelo teórico de Simons (1994), são dados como positivas os sistemas que impulsionam e motivam, ações direcionadas criatividade estimuladas pela objetividade em relação ao que se espera e onde se pretende chegar, que potencializam a ações de estudos, pesquisas, aprendizado e o processo criativo que visam alcançar o que se espera traçar a rota para onde se pretende chegar. Neste sentido, o modelo de Simons (1994) associa tanto o sistema de crença como o sistema de controle interativo às forças positivas.

Os sistemas de controle de crenças é um conjunto de informações sobre as diretrizes organizacionais, evidentes por meio de documentos como as declarações de missão da empresa, contendo os valores básicos e propósito (Simons 1994, p.34). refletindo o rumo estratégico (Malagueño & Bisbe, 2010; Marginson, 2002) motivando novas pesquisas e o estímulo a criatividade para desenvolver novas oportunidades. Proporciona um ambiente favorável e positivo

que incentiva o compartilhamento de informações (Marginson, 2002), potencializando a gestão de riscos estratégicos da organização (Simons, 2010).

O sistema de controle interativo possibilita aos gestores assegurar a organização quanto as respostas de ameaças, bem como sobre as possibilidades de aproveitamento das oportunidades vindouras (Simons, 1990), considerados interativos quanto forma e a frequência de uso e aplicação (Simons, 1991) incentivando aprendizagem através da realização de pesquisas (Bruining, Bonnet, & Wright, 2004), que compartilhadas (Diehl, 2006), regularmente nas frequentes interações (Henri, 2006; Widener, 2007) promovem o desenvolvimento de novas ideias (Henri, 2006; Langfield-Smith, 1997), caracterizando o modo como contribui para a inovação (Otley, 2003), buscando novas estratégias em ambientes dinâmicos (Bruining et al., 2004).

Anthony e Govindarajan (2008), acrescenta que os controles interativos detectam as incertezas de natureza estratégica, bem como, aqueles associados as oportunidades, viabilizando ações rápidas quanto aos ajustes ou incrementos de mercado ou novas estratégias. Segundo Otley (2003), os controles interativos frequentemente desafiam e avaliam de forma crítica as estratégias quanto a adequação.

Neste sentido, Bedford (2015) destaca controles interativos como sistema de força positiva, estabelece comunicação voltada as percepções futuras quanto a inovação e mudança, atuando nas incertezas de mercado voltadas as descobertas de oportunidades emergentes como a criação de novas capacidades, incentivadas pela autonomia e experimentação que estes sistemas oferecem aos gestores por meio de atividades dispersas nas organizações (Simons, 1994).

Hall (2010) defende que os sistemas interativos estimulam a troca contínua de conhecimento que por um lado suportam o desempenho e eficácia operacional, como também, assiste e orienta a processo exploratório por novas tecnologias e mercados. Gupta, Smith e Shalley (2006) destacam que o conhecimento oriundo das atividades especulativas no tocante ao desenvolvimento de oportunidades tecnológicas ou disruptivas, tendem apresentar cerne ambíguo quando comparadas ao conhecimento proveniente as das atividades incrementais. Turner e Makhija, (2006) argumenta que a base de conhecimento que impulsiona a inovação baseada em alinhamento e incremento, é considerada sólida e experimentada, por outro lado, classifica como tácito o conhecimento advindo do contexto disruptivo ou de adaptabilidade, considerando que esta é uma base de conhecimento em construção e desenvolvimento, sendo requerido a interatividade como mecanismos de alinhamento e refino da experimentação do *exploration*.

Neste contexto, percebe-se que o sistema interativo de controle gerencial, tende não gerar grandes benefícios para as organizações presentes em ambientes sistemáticos e formais que caracterizam o modo *exploitation* de ambidestria, que promovem o refinamento por meio de ações de incremento em áreas e processo de domínio, que potencializam os limites sobre as variações e desvios motivados por déficit de informações (Simons, 2010), estes déficits são mais comuns no contexto *exploration*, motivados pelas incertezas advindas da experimentação presentes na adaptação e mudança. Por outro lado, Simons (1995) destaca que o sistema interativo de controle gerencial considera mecanismo flexível por meio interações que estimulam o entendimento indagando a performance ao ponto de promover ações corretivas e ajustes de melhoria.

Neste sentido, a pesquisa estabelece hipóteses exploratórias quanto a relação das características ambidestras, *exploitation* ou *exploration*, quanto ao modo de uso interativo do sistema de controle gerencial, na condição de mecanismo de implementação e medida estratégica.

H.7: as características organizacionais de *exploitation* influenciam positivamente o modo interativo do uso do sistema de controle gerencial;

H.8: as características organizacionais de *exploration* influenciam positivamente o modo interativo do uso do sistema de controle gerencial.

No entanto, cabe considerar a argumentação empírica de Gibson e Birkinshaw (2004), onde destacam que assim como o modo ambidestro é produto do equilíbrio percebidos por escalas de intensidade, o design organizacional caracterizado pela tipologia ambidestra é um produto *exploitation* e *exploration*. Sob esta perspectiva, compreender as demandas sucessoras do modo e a tipologia ambidestra, consiste analisar de modo conjunto destas variáveis como predecessoras (Gibson & Birkinshaw, 2004), neste contexto destaca-se o sistema de controle gerencial, na condição de mecanismo de implementação estratégica.

Bedford (2015) destaca que no modo interativo de uso da SCG a comunicação facilita integrar os insights e oportunidades emergentes, que inspiram o olhar para o futuro, no entanto, a forma como explorar, praticar e controlar as possibilidades emergentes está associado a tipologia ambidestra, praticadas por segregação estrutural de atividades (March, 1991), ou de modo complementar que concilia as atividades *exploitation* e *exploration* (Duval, 2016; Gibson & Birkinshaw, 2004) que distingue a preocupação central de uma atividade (Levinthal & March, 1993). Ambas as tipologias tendem influenciar a relação entre o posicionamento ambidestro e o modo de uso interativo do sistema de controle gerencial, pelo modo como manifestam e comunicam as escolhas estratégicas; o direcionamento e a tomada de decisão; as características comportamentais da alta gestão; e a habilidade e forma de atuação das equipes de trabalho (Duval, 2016).

H.9: as características estruturais de ambidestria influenciam positivamente o uso interativo do sistema de controle gerencial.

H.10: as características contextuais de ambidestria influenciam positivamente o uso interativo do sistema de controle gerencial.

2.3.2.2 *Sistemas de controle de forças negativa*

Sobre as forças negativas do modelo teórico de Simons (1994), são dados como negativos os sistemas de controle que atuam exercendo ações de contenção e restrição, assegurando a conformidade as orientações e estratégias da organização, sistemas que naturalmente apontam desvios, erros e problemas percebidos no curso dos objetivos predeterminados. Neste sentido, o modelo de Simons (1994) associa tanto o sistema de limites como o sistema de controle diagnóstico às forças positivas.

Sistemas de limites consistem em regras que estabelecem limites ao comportamento dos membros da organização (Simons, 1994). Os sistemas de fronteiras impõem limites de atuação, garantindo que as estratégias realizadas estejam dentro do domínio das atividades organizacionais (Simons, Davila, & Kaplan 2000). Também são usados para definir limites comportamentais, na busca de oportunidades e inovação (Bruining et al., 2004). Sistemas de fronteiras estabelecem limites por meio de regras, códigos de conduta, sistemas de planejamento estratégico e diretrizes, os quais são influenciados pelos riscos que se propõe a evitar (Elbashir, 2011).

Simons (1994), destaca os limites como conjunto de mecanismos e instrumentos formais aplicados com objetivo de delinear os limites aceitáveis nas organizações, estabelecendo requisitos comportamentais limitando o escopo das ações estratégicas (Adler & Chen, 2011; Frow, Marginson, & Ogden, 2010), mitigando o risco de aderir por ações e atividades não congruentes prejudiciais a continuidade e confiabilidade (Benner & Tushman, 2002).

O controle diagnóstico, atua como o detector que identifica as inconformidades, os assessores que exerce análise crítica do comportamento e desempenho indicando a direção rumo aos objetivos esperados, e os realizador que determina e implementa ações de mudança e a correção

do curso (Anthony & Govindarajan 2008) e por meio dos controles diagnósticos é possível analisar os fatores que permitem que as estratégias pretendidas sejam alcançadas (Henri, 2006).

Henri, (2006) destaca os sistemas de controles diagnósticos estão associados a estruturas administrativas baseadas em controle rígido, Benner e Tushman, (2002) alegam que os maiores benefícios de desempenho ocorrem quando a empresa é capaz de incrementar continuamente os processos e atividades.

Neste sentido, Bedford (2015) acrescenta que são considerados uma alavanca de controle negativa, que chamam a atenção para variações, que podem ser classificados como erros e desvios cometidos cabendo ações corretivas, bem como, podem apenas indicar potenciais erros ou desvios, monitorados por ações de melhoria e retificação.

No entanto, apenas são especificados os resultados esperados, e não os procedimentos que devem ser seguidos, e na visão de Adler e Chen, (2011) é aberto e flexível aos experimentos incrementais das atividades, para McGrath, (2001) são eficientes quanto a soluções de tarefas pois fornecem objetivos claros, incentivando a aprendizagem e o aprimoramento do conhecimento. A avaliação por meio de metas também é eficaz para melhorar o desempenho para uma solução ou para um problema pré-definido (Cheng & Ven, 1996).

Bedford (2015) destaca que o sistema de controle diagnóstico, consiste em conjunto de parâmetros e metas pré-estabelecidas, estruturadas com mecanismos de detecção e comparação que tendem motivar o surgimento de ações corretivas, além das possíveis indagações que segundo Henri (2006) confrontam tanto a credibilidade como a eficiência das informações e das operações, por meio de um processo natural de maturação do conhecimento e refinamento (Argyris & Schon, 1978), que especifica, comunica e mede os resultados pretendidos (Adler & Chen, 2011).

Nesta perspectiva o sistema de controle diagnóstico tende ser mais demandado por organizações aderentes ao modo *exploitation* de ambidestria, que impulsionam a inovação baseada no processo de refinamento e maturação do conhecimento por meio de ações e operações de ajustes, frente as incertezas e os excessos contidos nas operações, como por exemplo: o processo de alinhamento que ajustam o bom funcionamento; o processo de incremento quantitativo e monetário; e o processo de melhoria contínua que consiste na mudança de estado. Ambiente de aprimoramento, são aderentes a padrões rígidos e mecanicistas, considerando que os parâmetros de sucesso e desempenho são previamente estabelecidos e comunicados, direcionando atenção para os elementos que sinalizam desvios e inconsistências.

O sistema de controle diagnóstico apresentam essência restritiva, o que estreita os limites aceitáveis de desvios ou inconsistências de controle, sendo um contra ponto para as organizações com maior inclinação ao *exploration* que atuam em ambientes com maior grau de incertezas, na medida que buscam por inovações pautadas em adaptação, soluções radicais e disruptivas, que envolvem etapas como pesquisa, desenvolvimento e experimentação, iniciadas em especulações que promovem uma base de conhecimento que evolui na medida em que as pesquisas, desenvolvimentos e experimentos se concretizam, o que dificulta o estabelecimento de estrutura e parâmetros de controle, e na visão McGrath (2001) tendenciam ao afrouxamento de conexão ao sistema de controle diagnóstico.

Neste sentido, a pesquisa estabelece hipóteses confirmatórias quanto a relação das características ambidestras, *exploitation* ou *exploration*, quanto ao modo de uso diagnóstico do sistema de controle gerencial, na condição de mecanismo de implementação e medida estratégica, levando as hipóteses:

H.11: as características organizacionais de *exploitation* influenciam positivamente o modo diagnostico de uso do sistema de controle gerencial.

H.12: as características organizacionais de *exploration* influenciam negativamente o modo diagnóstico de uso do sistema de controle gerencial.

McGrath (2001) e Widener (2007), destacam que quando os objetivos são claramente definidos e comunicados, as incertezas são absorvidas permitindo direcionar atenção aos resultados, por meio de ações coordenadas, praticadas em organizações ambídestras por meio das tipologias estruturais e contextuais de ambídestria, cabendo retomar as considerações de Gibson e Birkinshaw (2004), destacando o design organizacional de ambídestria como um produto do balanceamento entre *exploitation* e *exploration*, neste sentido, compreender as demandas sucessoras do modo e design ambídestro, consiste analisar de modo conjunto estas variáveis como predecessoras que moderam as influências de uso do sistema de controle gerencial, presentes nos processos de escolha estratégica e tomada de decisão, na cultura da organização, no papel da administração e no perfil dos colaboradores. Estas variadas influências refletem nos sistemas de gestão e são influenciadas por diferentes perspectivas a depender da tipologia empregada, abordando as escolhas estratégicas de modo mecânico e centralizado ou dinâmico e conciliador, a cultura organizacional como rígida ou flexível, bem como, no papel restritivo e autoritário ou influenciador e motivador da alta administração e até mesmo nas habilidades dos funcionários entre especialista ou multitarefa.

Neste sentido, a pesquisa estabelece hipóteses exploratórias quanto a moderação por meio das tipologias na relação ambídestra e o modo de uso diagnóstico do sistema de controle gerencial, na condição de mecanismo de implementação e medida estratégica, levando as hipóteses:

H.13: as características estruturais de ambídestria influenciam positivamente o uso diagnóstico do sistema de controle gerencial.

H.14: as características contextuais de ambídestria influenciam positivamente o uso diagnóstico do sistema de controle gerencial.

2.3.2.3 *As tensões dinâmicas*

Defaveri, Dal Vesco, e Strassburg, (2018), argumentam que o conceito das alavancas de controle é um elemento importante para compreensão das tensões nas organizações, que Frezatti et al, (2010) destacam como dilemas organizacionais, os conflitos de interesses entre objetivos das organizações (Henri, 2006) pertinentes a estratégia no tocante aos valores fundamentais, riscos a serem evitados, variáveis críticas e incertezas. Quando contrapostas geram o que Simons (1994) definiu como tensões dinâmicas, como mecanismo de gestão das tensões (Acquaah, 2013).

As tensões dinâmicas são um elemento do construto conceitual das alavancas de controle de Simons, surge como resultado das interações combinadas das alavancas, que exercem a contraposição das forças estratégicas contraditórias, em razão do equilíbrio entre das forças positivas controladas pelos sistemas de crenças e interativos, e as forças negativas acompanhadas pelos sistemas de limites e diagnósticos.

Mundy, (2010) argumenta que o conceito de tensões dinâmicas surgiu como elementos do conceito de alavancas de controle, utilizado para a gestão das tensões organizacionais inerentes as organizações que surgem pelo conflito de interesses comum (Henri, 2006). Neste contexto, se dá pela necessidade do balanceamento das mesmas nas organizações (Frezatti et al., 2010), suportando a implementação de estratégias planejadas ao mesmo tempo em que possibilita a emergência de novas estratégias (Acquaah, 2013).

Embora os sistemas de controle interativo e diagnóstico apresentem propósitos diferentes, é possível aplicar ambos, o uso dos sistemas de controle diagnósticos, composto por mecanismos formais de controle das operações (Burns & Stalker 1961), visam assegurar a realização de metas, por meio de fluxos sistêmicos e pré-estabelecidos. Enquanto, o uso interativo está associado aos controles que incentivam a interação entre os processos de comunicação e interação, que Burns e Stalker (1961) caracterizam como controle informal e de cooperação.

O uso simultâneo dos controles interativos por meio das alavancas de controle, promovem as tensões dinâmicas. Neste caso, contestam tanto as realidades opostas entre os estilos: inovação criativa e realista Chenhall (2004), e as respectivas demandas concorrentes (Cheng & Ven, 1996), estimulando a integração e complementaridade entre as oposições, incentivando maneiras alternativas de olhar e executar cada agenda.

Sobre agendas opostas de diagnóstico e integração, Chenhall e Morris (1995), destacam o desbalanceamento entre os sistemas, argumentam que assim como a falta de medidas diagnósticas afetam a tomada de decisão e direcionamento, o excesso de mecanismos diagnósticos, como intolerância a risco, também compromete a interatividade produzindo estagnação.

2.3.2.3.1 Sistemas de controle diagnóstico e interativo

Como já abordado anteriormente, as alavancas tensionam as forças opostas, classificadas entre positivas e negativas, aplicando entre os sistemas de crenças e o sistema de limites Bedford (2015) destaca que esta tensão favorece a prevenção de riscos limitando as ações de alcance as metas e objetivos motivadas por crenças e valores comunicados, regulados por controles de limites, resultando em tensão dinâmica que estimula explorar tanto as oportunidades e os riscos associados, neste contexto, tensiona autonomia e responsabilidade, que por um lado estabelece limites e por outro testa e questiona a eficiência limite em relação as oportunidades.

No entanto, sobre o uso dos sistemas de controle interativo e diagnóstico, Nascimento et al. (2009) investigaram e consideram indiferente adotar um ou outro sistema de controle, após observarem empiricamente que as organizações apresentam características simultâneas de uso, e sob a perspectiva de harmonia entre o controle e a inovação tecnológica destacaram ser relevante a participação dos gestores no processo orçamentário, considerando flexibilidade e as projeções de longo prazo. Também sobre a perspectiva de harmonizar o controle orçamentário e as inovações Rocha, Hein, Lavarda, e Nascimento (2011) abordam sobre a necessidade de envolvimento dos gestores nos processos orçamentários e nas projeções de longo prazo.

Neste sentido, a pesquisa trilhará por meio das tensões geradas entre os sistemas de controles interativos e diagnósticos, que por sua vez são sistemas que moderam as relações imediatas e de curto prazo das operações e considerando os aspectos intuitivos e restritivos em relação a forma como cooperam para o controle sobre gestão da inovação e suas agendas concorrentes caracterizadas pelo *exploit* e *explore*, propondo a hipótese exploratória:

H.15: o modo interativo de uso dos sistemas de controle gerencial influencia positivamente o modo diagnóstico de uso.

Agnol et al., (2020) destacam que organizações ambidestras que buscam equilibrar a inovação combinando *exploitation* e *exploration*, se valem do uso equilibrado de controles diagnósticos e interativos e por meio da tensão dinâmica gerada é possível aprimorar o desempenho. Nesta perspectiva, Bedford (2015), argumenta que as alavancas de controle percebidas nas empresas que são caracterizadas por um dos modos de inovação apresentam efeitos suplementares, e não complementares, em relação desempenho, ainda segundo autor, o uso de controle interativo está relacionado ao desempenho das organizações que inovam por meio da

busca por alternativas, por outro lado, nas organizações que praticam inovação através do refinamento das competências atuais tendem a se beneficiar da ênfase em sistemas diagnósticos e de limites.

Por meio de referência empírica Moura et al. (2017), percebem em uma organização o uso dos controles gerenciais tradicionais, como ferramenta de acompanhamento, constatando que a utilização dos controles gerenciais não impede ou dificulta a inovação na organização, no entanto, a estimulam através da proposta de uma relação de equilíbrio entre os elementos: tensão, controle e inovação. Nesta mesma linha, Gonçalves et al. (2008) destaca a harmonia entre os elementos controle e inovação como sucessores de uma cultura organizacional capaz de compreender os controles alinhados com as estratégias.

Frezatti et al. (2017), abordam sobre os sistemas de controle gerencial praticados como sistemas de controle interativo e controle diagnóstico, e embora relacionados à inovação, dependem de variáveis de precedentes, tais como, as estratégias relacionadas a inovação e as influências externos. Neste contexto, os resultados de Lopes et al. (2019) destacam os precedentes do desempenho relacionados inovação, evidenciam que o uso dos sistemas de controle gerencial e as estratégias organizacionais fornecem subsídios positivos para o desempenho da inovação.

Não se observou nenhum impacto dos controles diagnóstico em relação ao grau de inovação, muito embora a inovação tenha influência sobre o controle gerencial, porém percebe-se a influência do controle interativo sobre o controle diagnóstico e sobre a grau de inovação da organização (Frezatti et al., 2012). No entanto, Nascimento et al. (2009) acrescentam a perspectiva harmônica entre os sistemas de controles interativos e as inovações nas empresas pesquisadas.

Por meio de evidências empíricas Bisbe e Malagueño (2009) defendem que o nível de inovação é estimulado pelo modo de gestão da inovação, acrescentam que os sistemas de controles gerenciais baseados na interatividade apresentarem semelhanças cognitivas em relação ao modo de gestão da inovação, neste sentido, justifica-se a escolha de controles individuais para uso interativo associados a forma de gerenciamento da inovação da organização. Neste contexto, Lopez et al. (2016), revelaram que o sistema de controle gerencial interativo estimula a inovação organizacional, moderam a relação entre o desempenho financeiro e a inovação de processos das organizações.

2.4 Modelo Teórico de Pesquisa

Nos achados sobre ambidestria organizacional observa-se a abrangência e as variadas possibilidades de estudo e aplicação para o balanceamento entre *exploitation* e *exploration*, considerando a evolução dinâmica de mercados e as tendências que geram influências de natureza interna e externa às organizações, que de forma estrutural e contextual experimentam diferentes tensões para o equilíbrio de suas capacidades, sobre as perspectivas: (i) design organizacional (Duncan, 1976; Jansen, Bosch, & Volberda, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996); (ii) adaptação organizacional (O'Reilly & Tushman, 2004; Volberda, 1996); (iii) ao aprendizado e organizacional (Argyris & Shon, 1978, March, 1991, Levinthal & March, 1993, O'Sullivan, 1999; Jansen, Bosh & Volberda, 2007); (iv) gestão estratégica, (Markides & Charitou, 2004; Markides & Oyon, 2010); (v) tecnologia e inovação (Benner & Tushman, 2002; Tushman & O'Reilly, 1996; Tushman & Smith, 2011).

Neste sentido, as tensões para equilíbrio das capacidades destacam dois fenômenos diferentes para um mesmo estado, Farjoun (2010), acrescenta que as relações entre de estruturas, podem caracterizar o dualismo, presente na relação entre estruturas totalmente independentes que não geram oportunidade de interfaces ou tensões, por outro lado, também caracterizam as dualidades, como aquelas presentes nas relações de interdependência para o equilíbrio das tensões

de *exploitation* e *exploration*, que surgem quando o propósito de diferentes unidades ou estruturas, embora independentes, requerem a existência uma da outra, promovendo mútua oportunidade e alavancagem para a criação recíproca de valor (Govindarajan & Trimble, 2005; Tushman & O'Reilly, 1996).

As organizações estão sujeitas a diversas tensões, convergem sobre realidades em comum sob diferentes perspectivas, normalmente contraditórias, de direções opostas como: conformidade e não conformidade; liberdade e vigilância; velho e novo; aprendizagem e desempenho, conhecido como dualidades (Eisenhardt, 2000). Que se refere lidar com as realidades atuais de uma organização e ao mesmo tempo pensar e agir na construção de um futuro no sentido ligado à melhoria de eficiência, e no sentido ligado à inovação, pesquisa, experimentação.

Bedford (2015), sugere que o uso combinado e equilibrado das alavancas de controle contribui para gerar a tensão dinâmica necessária para gerenciar modos contraditórios de inovação, *exploitation* e *exploration*, em organizações ambidestras, onde, as alavancas de controles atuam agregando modos independentes de associação ao desempenho das organizações especializadas em *exploitation* ou *exploration*.

Sob esta perspectiva, compreender os fatores que motivam o design ambidestro, sob os modos estrutural e contextual, uma vez que representam tanto a determinação estratégica da organização (Chandler, 1962), como as motivações ocasionais ou situacionais (Mintzberg, 1980).

Na fundamentação teórica foram destacadas as referências, que embasam os elementos centrais desta pesquisa, sendo: (i) ambidestria organizacional e o (ii) o sistema de controle gerencial baseado na estrutura de alavancas de Simon, essenciais para a construção do modelo teórico de pesquisa, destacado na Figura 3, com objetivo de investigar sobre como a ambidestria dentro das organizações afeta o modo e uso do sistema de controle gerencial, e como o método ambidestro é percebido e qual o seu papel, na relação modo ambidestro e o uso do sistema de controle gerencial.

O modelo de pesquisa propõe um olhar empírico sobre a preocupação das organizações em relação às realidades: presente e passado, percebendo os efeitos sobre controle gerencial em relação ao modo com que buscam desenvolver e equilibrar as capacidades. E, independente ao modo de ambidestria praticado, seja o incremental ou o radical, obter elementos de compreensão sobre como o método de equilíbrio das capacidades influenciam na aplicação e uso de recursos do sistema de controle gerencial, como por exemplo o sistema orçamentário e planejamento estratégico.

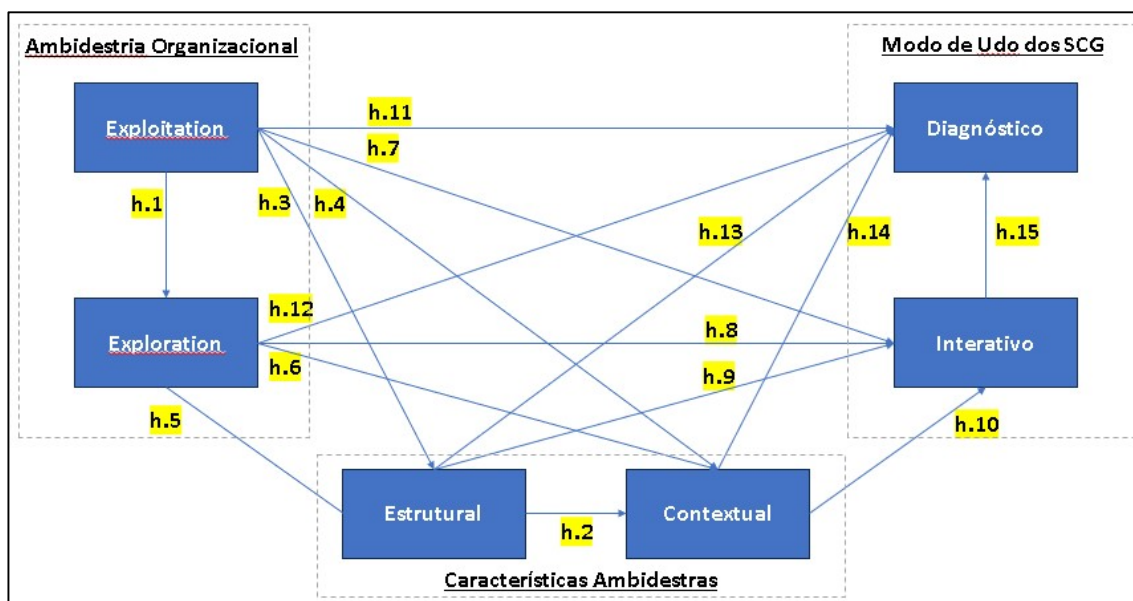


Figura 3: Modelo Teórico e Construção das hipóteses.

O modelo teórico de pesquisa, consiste em explorar a intensidade na relação entre a estratégica de inovação das organizações, percebendo o grau de ambidestria e a forma como influenciam o modo como os gestores empregam e se valem do sistema de controle gerencial, por meio do uso diagnóstico e interativo, observando como são demandados os ajustes no sistema de controle gerencial, por meio do design organizacional, estrutural e contextual, que caracterizam as tipologias ambidestras nas organizações.

Associar o posicionamento ambidestro, *exploitation* e *exploration* de uma organização e o tipo de uso que ela faz dos sistemas de controle gerencial, se diagnóstico ou interativo, deve considerar que os sistemas de controle gerencial podem sofrer influências por determinação direta de executivos de alto escalão ou serem transformados à medida de demandas que surgem no dia a dia das organizações por meio de ações individuais. As diferentes demandas influenciam a forma como se dá o uso dos sistemas de controle gerencial, medida a forma de ambidestria, a relação de influência entre o posicionamento ambidestro (*exploitation* e o seu modo de aplicação caracterizados (estrutural e contextual) e a forma pela qual são demandados ajustes nos sistemas de controle gerencial.

2.4.1 As hipóteses de pesquisa

Para identificar a intensidade na relação entre a estratégica de inovação das organizações, percebidas no grau de ambidestria e a forma como influenciam o modo como os gestores empregam e se valem do sistema de controle gerencial, por meio do uso diagnóstico e interativo, observando como são demandados os ajustes no sistema de controle gerencial, por meio do design organizacional, estrutural e contextual, que caracterizam as tipologias ambidestras nas organizações, o modelo teórico de pesquisa, propõe as hipóteses exploratórias entre os constructos, visando perceber o grau de ambidestria das organizações, bem como, as características das tipologias ambidestras presentes nas empresas, caracterizando o modo de uso dos sistemas de controle gerencial.

Sob esta perspectiva, o modelo exploratório investiga na relação entre os constructos a medida em que as tensões causadas pela ambidestria (*Exploitation* e *Exploration*) e por suas tipologias

(Estrutural e Contextual), influenciam o tipo de uso (diagnóstico e interativo) das práticas que compõe o sistema de controle gerencial das organizações. Sendo propostas quinze hipóteses exploratórias quanto a intensidade, nas relações entre os constructos representados pelas variáveis latentes: *exploitation* (EXPL) e *exploration* (EXPL), quanto ao grau de ambidestria; estruturais (ESTR) e contextuais (CTXT); e sistemas de controles diagnósticos (CIAD) e interativos (CINT).

Visando cooperar com a compreensão para os capítulos que, primeiramente segue na Figura, a ilustração do modelo teórico de pesquisa com as respectivas hipóteses. Em seguida, na Tabela, são consolidadas todas as hipóteses, destacando a relação entre os constructos e os resultados esperados, conforme destacado e mencionado no decorrer de todo o referencial teórico desta pesquisa.

Tabela 1

Hipóteses de pesquisa

Hipóteses de Pesquisa	Constructos "De"->"Para"	Relação Esperada
H.1: as características organizacionais <i>EXPLOITATION</i> influenciam positivamente as características organizacionais <i>EXPLORATION</i> de ambidestria.	EXPT -> EXPR	+
H.2: as características ESTRUTURAIS influenciam positivamente as características CONTEXTUAIS de ambidestria.	ESTR -> CTXT	+
H.3: as características organizacionais <i>EXPLOITATION</i> influenciam positivamente as características ESTRUTURAIS de ambidestria.	EXPT -> ESTR	+
H.4: as características organizacionais <i>EXPLOITATION</i> influenciam positivamente as características CONTEXTUAIS de ambidestria.	EXPT -> CTXT	+
H.5: as características organizacionais <i>EXPLORATION</i> influenciam positivamente as características ESTRUTURAIS de ambidestria.	EXPR -> ESTR	+
H.6: as características organizacionais <i>EXPLORATION</i> influenciam positivamente as características CONTEXTUAIS de ambidestria.	EXPR -> CTXT	+
H.7: as características organizacionais de <i>EXPLOITATION</i> influenciam positivamente o modo INTERATIVO de uso do sistema de controle gerencial.	EXPT -> CINT	+
H.8: as características organizacionais de <i>EXPLORATION</i> influenciam positivamente o modo INTERATIVO de uso do sistema de controle gerencial.	EXPR -> CINT	+
H.9: as características ESTRUTURAIS de ambidestria influenciam positivamente o uso INTERATIVO do sistema de controle gerencial.	ESTR -> CINT	+
H.10: as características CONTEXTUAIS de ambidestria influenciam positivamente o uso INTERATIVO do sistema de controle gerencial.	CTXT -> CINT	+
H.11: as características organizacionais de <i>EXPLOITATION</i> influenciam positivamente o modo DIAGNÓSTICO de uso do sistema de controle gerencial.	EXPT -> CDIA	+

H.12: as características organizacionais de <i>EXPLORATION</i> influenciam negativamente o modo de uso DIAGNÓSTICO do sistema de controle gerencial.	EXPR -> CDIA	-
H.13: as características ESTRUTURAIS de ambidestria influenciam positivamente o uso DIAGNÓSTICO do sistema de controle gerencial.	ESTR -> CDIA	+
H.14: as características CONTEXTUAIS de ambidestria influenciam positivamente o uso DIAGNÓSTICO do sistema de controle gerencial.	CTXT -> CDIA	+
H.15: o modo INTERATIVO de uso dos sistemas de controle gerencial influencia positivamente o modo DIAGNÓSTICO de uso.	CINT -> CDIA	+

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O objetivo desta seção é destacar o método e os procedimentos praticados no desenvolvimento desta dissertação para alcance dos objetivos de pesquisa, fundamentando o emprego da tipologia de abordagem, descrever quais os procedimentos para seleção e amostra de dados, bem como justificar a escolha da amostra, demonstrar tanto os procedimentos como o que se pretende coletar de dados para a realização da pesquisa, e a forma como serão analisados os dados coletados.

3.1 Quanto ao método de investigação

Sob a perspectiva do problema e os objetivos desta dissertação que nortearam os elementos conceituais revisados por meio de pesquisas científicas do arcabouço literário que fundamentando o modelo teórico de pesquisa, do qual derivam as hipóteses de pesquisa submetidas a verificação. Este estudo será conduzido por método quantitativo-descritivo, por meio de levantamento *survey*, submetidos a análise estatística, descritiva e equação estrutural, para verificação das hipóteses quanto a corroboração ou congruência, que se refutados, buscar-se-á explicações e novas hipóteses. Ao confirmar as hipóteses, a teoria que dá suporte a elas passa a ter crédito. Se esse não for o caso, então é necessário descartar as hipóteses e, eventualmente, a teoria.

Fontes como Sampieri, Collado, e Lucio (2013), argumentam que a pesquisa pode ser definida como um conjunto sistemático aplicado sobre o objeto de estudo quanto ao tipo de abordagem. Neste sentido, para responder à questão de pesquisa e atender aos objetivos gerais buscando compreender as motivações de análise e mudanças no contexto organizacional, a luz dos construtos ambidestria organizacional e sistema de controle gerencial, o estudo será quantitativo e descritivo, aplicado por meio de levantamento do tipo *survey* com questionário estruturado.

Quantitativo, devido ao uso da quantificação nos processos de coleta e levantamento de dados (Popper, 2004), técnicas estatísticas para tratamento e interpretação das variáveis (Diehl, 2004) limitadas pelas hipóteses orientadas pelos objetivos da pesquisa aplicado em estudos descritivos, (Richardson, 1989).

Para Richardson (1989), o método quantitativo tem aplicação em pesquisas descritivas que visam caracterizar fenômenos de estudos, neste contexto, Diehl (2004), destaca como os estudos de correlação de variáveis, os comparativos e os experimentais, o primeiro com associa a relação e o modo do fenômeno, o outro instiga a causa dos efeitos, e o último o teste de hipóteses.

Descritivo, considerando a necessidade de descrever características de determinada população ou fenômeno e a relação de variáveis entre os construtos de pesquisa (Gil, 2002), por meio da observação de eventos que são registrados, analisados e classificados, por meio da coleta e interpretação, de acordo com os objetivos da pesquisa, que estabelecem os limites de alcance das técnicas, métodos e modelos empregados, confirmando a validade científica (Triviños, 1987).

O questionário será um instrumento de extrema relevância para o desenvolvimento da pesquisa, um mecanismo de coleta de dados importante para o objeto de estudo, estruturado para obter as informações dos indivíduos investigados, sobre os quais é pertinente-se obter conhecimento específicos como: e-mail, gênero, faixa etária, grau de instrução, área de conhecimento ou especialização, o nível hierárquico na empresa, tempo na função, classificação quanto ao capital preponderante, classificação em relação ao capital social, identificando se a organização é ou não familiar, o tempo de atuação da organização no mercado, setor econômico ou ramo de atividade da organização e o porte da empresa da organização pelas perspectivas faturamento e número de funcionários. Uma técnica de investigação pautada nos objetivos e demandas científicas que

exploram um modelo teórico, por meio dos respondentes, que atuam como cooperadores distintos quanto a posição ou cargo exercido, grau de instrução, maturidade profissional.

Gil (2002) destaca *survey* como levantamento de campo e um estudo por meio de interrogatório direto dos respondentes, qualifica como a solicitação de dados a uma população específico, sobre a qual se busca investigar o comportamento, perspectivas, crença e valores em relação ao objeto de estudo, por meio de contato direto com os respondentes, possibilitando captar grandes volumes de dados a baixo custo em curtos períodos de tempo, viabilizando o tratamento estatístico e análise quantitativa destes dados. Ao que Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000) atribuem a *survey*: a capacidade de gerar descrições quantitativas de uma determinada por meio de um instrumento predefinido, que Freitas, et al., (2000, p.105) destacam apropriado para responder causas e efeitos sem o se o interesse ou possibilidade de controlar as variáveis dependentes e independentes; podendo o interesse de investigação ser presente ou passado.

Pinsonneault e Kraemer (1993) classificam a *survey* segundo o propósito, destacando três categorias, sendo: (i) explanatória onde considera testar a teoria e as relações causais, bem como, determina e questiona as existências das relações de causas; (ii) exploratória colocando ênfase em quais conceitos devem ser mensurados e como; e (iii) a descritiva onde identifica o comportamento presente de uma população, por meio de eventos e opiniões, descrevendo as observações entre os grupos ou subgrupos confrontando por meio destas distribuições. A hipótese apresentada nesse caso não será casual, porém, possui objetivo de averiguar se a compreensão está de coerente ou não com a realidade.

Este estudo é de cunho exploratório, trata-se de uma pesquisa que buscou averiguar os efeitos do grau de ambidestria organizacional quanto as inclinações *exploitation* e *exploration*, bem como, os efeitos das características ambidestras que tipificam o design organizacional entre os modos estrutural e contextual, sobre o modo de uso dos sistemas de controle gerencial, entre os sistemas de controles diagnósticos e interativos, explorando como são demandados os ajustes.

Esta pesquisa atuou cuidadosamente no preparo do levantamento de dados para o objetivo do estudo, definindo inicialmente a especificação dos objetivos de pesquisa, seguido pelo modo de operacionalizar os conceitos e as variáveis, definição do público-alvo, população e amostra, estabelecendo o instrumento de coleta de dados, avaliado e validado por especialistas, submetidos aos respondentes, sendo monitorado quanto a evolução das respostas obtidas (Prodanov & Freitas, 2013).

3.1.1 Procedimentos da pesquisa Survey

Gil (2002) destaca a importância das pesquisas *survey* na explanação de problemas associados a dubiedade ou indecisão quanto a impasses de comportamento e opiniões, no entanto, complementa que tanto a confiabilidade como validade de todo processo estão associados ao planejamento, aplicação e acompanhamento de etapas específicas, as quais consistem na especificação dos objetivos, operacionalização das variáveis, a elaboração do instrumento de coleta de dados, a realização do pré-teste do instrumento, seleção de amostra, coleta de dados, análise e interpretação de dados.

Para identificar todas as variáveis do estudo, os objetivos de pesquisa devem ser claros e específicos, possibilitando o alcance exploratório e explicativo, por meio das hipóteses de pesquisa (Gil, 2002). O autor acrescenta ser necessário operacionalizar variáveis quando o estudo se referir a eventos de fácil observação e mensuração, como exemplo, as características demográficas dos respondentes, por meio dos quais os dados serão levantados, por entrevistas, interrogatórios,

questionários, podendo ser distribuídos aos participantes, bem como, respondidos por meios eletrônicos, ou aplicados presencialmente.

Nas pesquisas *surveys* utiliza-se parte da amostra para aplicação do pré-teste que segundo Gil (2002), consiste avaliar a clareza do instrumento quanto a compreensão e entendimento dos respondentes que configuram a seleção de amostra, que por sua vez representam uma amostra proporcional e representativa de uma população total que dificilmente é alcançado em estudos e pesquisas, para a aplicação do questionário ou realização de entrevistas, cuja expectativa é obter dados completos e sem vieses, possibilitando a realização métodos de análise e interpretação de dados que basicamente consistem em codificação e análise estatística, cujos resultados são comunicados através de uma problematização, teoricamente referenciada e desenvolvida com amparo metodológico.

3.2 População e Amostra

Para Sampieri et al., (2013, p.193) definem: a população como o “conjunto de todos os casos que preenchem determinadas especificações”, e amostra como “subgrupo da população do qual são coletados os dados e que deve ser representativo dessa população”.

Neste contexto, Raupp e Beuren (2004) destacam que a população de pesquisa é representada pela totalidade de unidades ímpares com traços similares a luz de cada investigação e pesquisa. Entretanto, pesquisas demandam amplitude de fatores e elementos de investigação, neste sentido, Gil (2002) defende esta amplitude como população ao qual defende que não ser possível considerar o todo em estudos, no entanto, acredita ser possível representar o todo por meio da mensuração de uma parte desta amplitude. Ao que Raupp e Beuren (2004) e Gil (2002) concordam no tocante a conceituação de amostra como sendo a pequena parte da população específica de estudo.

Considerando as dificuldades encontradas para delimitar um segmento específico para estudo, a pesquisa considera dados de diferentes setores da economia, para investigar as percepções dos executivos e gestores, como a população de pesquisa, sobre em que medida as tensões causadas pela situação de ambidestria, e por características espaciais da mudança, influenciam o tipo de uso das práticas que compõe o SCG. Para tal, compõe objeto de análise o profissional como informante, qualificados como executivos e gestores. Neste sentido, a amostra de pesquisa foi definida pela conveniência a luz de Gil (2002), ao mencionar que neste tipo de pesquisa a seleção para participação da pesquisa é pela disponibilidade.

Para definir como respondentes válidos tanto os executivos como os gestores das organizações, esta pesquisa qualifica como tal aqueles que atuam como membros de diretoria, superintendentes, gerentes e coordenadores. Sob esta perspectiva, considera-se a complexidade das questões propostas, bem como, a aptidão para compreender toda dimensão das perguntas e transmitir percepções confiáveis, e assim como Russo et al. (2016) o pesquisador também considera como relevante a capacidade funcional dos respondentes, que é atestada pelo cargo ocupado; associado ao tempo de atuação que destaca o grau de maturidade das percepções; e o grau de instrução associado a área de especialização, atribuí ao respondente a qualificação técnica necessária em relação aos aspectos de gestão organizacional, sendo válidas nesta pesquisa, as áreas de conhecimento: administração, ciências atuariais, ciências contábeis, ciências econômicas, direito e engenharia.

Para obter percepções e informações válidas, a pesquisa estabelece e identifica o respondente e reforça os argumentos de qualificação do perfil por meio das variáveis de controle: (a) grau de instrução e área de especialização do respondente destacando: a formação profissional

e a especialização; (b) o cargo ocupado e o tempo de atuação permitido perceber o nível de senioridade das opiniões e contribuições; e (c) o porte da empresa segregando as percepções de respondentes de diferentes estruturas organizacionais, desde as mais centralizadas devido as limitações econômicas como é o caso das pequenas e médias empresas, até as mais segregadas como é o caso das grandes, muito grandes e multinacionais, que segundo Russo et al. (2016) são mais complexas e exigem maior atenção sobre os aspectos societários, contábeis, tributários, gerencial além da exposição a auditorias internas e externas.

Para a qualificação dos respondentes, o instrumento propõe opções pré-definidas, que categorizam os respondentes por atributos como gênero; faixa-etária, além do grau de instrução; área de conhecimento; posição hierárquica na organização, tempo na função, setor econômico de atividade da organização que atua; e o porte da empresa desta organização.

3.3 O Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa direcionou o questionário *survey*, por meio de pesquisa aberta na rede (i) LinkedIn, que concentra alto número de usuários que interagem sob perspectivas profissionais, possibilitando alcançar respondentes da rede Network do pesquisador, além de possibilitar o impulso e propagação do questionário para usuários específicos de acordo com os parâmetros como: a formação, cargo atual, tempo em exercício na função, tempo de experiência, que possibilita qualificar ou não os respondentes após a coleta, conforme os critérios de qualificação de respondentes da pesquisa. Um outro mecanismo de propagação da pesquisa, foi por intermédio das (ii) instituições de ensino exploradas por meio de network do pesquisador e a parceria com a secretaria dos cursos de MBA, Mestrado e Doutorado em áreas de Gestão, para divulgar a pesquisa aos alunos, professores, mestres e doutores. E, de forma acessória aos meios destacados, o instrumento de pesquisa circulou por e-mail e WhatsApp.

O método *survey* de investigação, demandou o uso de mecânicos online viabilizados por meio de formulários eletrônicos estruturados que coletaram dados por meio de links de acessos inicialmente distribuídos pelo pesquisador por e-mails e redes sociais, com a possibilidade de serem replicados de um respondente para outros potenciais respondentes, neste sentido, não é possível estimar a quantidade de acessos e respondentes que o instrumento poderia alcançar.

Além da necessidade de uma ferramenta atrativa, prática e funcional aos respondentes, nos bastidores desta pesquisa foi necessário atentar para uma ferramenta observando aspectos como: a versatilidade de aplicação e de recursos durante o desenvolvimento e a estruturação do formulário de pesquisa e os meios de propagação de envio. Tanto a possibilidade de frustração de potenciais respondentes e a limitação precoce do alcance da pesquisa, foram cuidadosamente observados, dada as diferentes condições de uso e aplicação ofertadas pelas plataformas disponíveis.

Após os desdobramentos de desenvolvimento e distribuição, foi necessário observar além da forma como as aplicações coletam e armazenam os dados de pesquisa, considerando inclusive a versatilidade em relação a introdução de recursos ao escopo de pesquisa e a utilizações de recursos visuais e dinâmicos.

Para os objetivos desta pesquisa foi comunicado e desenvolvido questionário que visou ao máximo minimizar o trabalho dos respondentes, bem como, levar a cada um clareza e compreensão em instrumento de pesquisa composto por seis grupos, segregados entre a (i) carta de apresentação do instrumento de pesquisa; (ii) as questões de identificação e qualificação dos respondentes; (iii) questões sobre o posicionamento ambidestro, (iv) questões relativas aos tipos de uso dos sistemas de controle gerencial (SCG); (v) questões referentes as características das tipologias ambidestras; (vi) os agradecimentos e encerramento do instrumento.

Embora seja de extrema relevância, prosseguir com a identificação das empresas respondentes, sabe-se das dificuldades encontradas para obter autorização das organizações para a divulgação de dados, por esta razão a presente pesquisa dispensa a identificação das organizações. Esta pesquisa, adotou o compromisso de sigilo assegurando aos dados coletados serão para compor base de dados e análises para alcançar os resultados pretendidos. Neste caso não haverá divulgação.

Para responder o objetivo de pesquisa, por meio de levantamento *survey* da população já estabelecida anteriormente, e por meio de variáveis qualitativas, obter elementos suficientes para descrever e caracterizar o perfil dos respondentes, que contribuíram com o estudo sobre a casualidade entre os construtos teóricos explorados na referência teórica.

3.3.1 Questões de identificação e qualificação dos respondentes

As questões contidas no grupo de identificação dos respondentes, não considera a coleta do nome dos respondentes, assegurando a confidencialidade aos respondentes, considerando apenas as opiniões e percepções dos respondentes para fins de análise e resultados. Neste contexto, a variável e-mail visa apenas estabelecer a comunicação entre o respondente e o pesquisador, considerando a resposta do instrumento e o retorno sobre os resultados.

Sob a perspectiva de identificação e qualificação dos respondentes, o instrumento propõe opções pré-definidas que visam classificar os respondentes segundo o (2) gênero e (3) faixa-etária, bem como, segrega por categorias como: (4) grau de instrução, (5) área de conhecimento e especialização, (7) cargo ocupado e o (8) tempo na função.

Os atributos gênero e faixa etária são elementos primários de identificação dos participantes, com finalidade estatística de descrição dos respondentes. O gênero como uma variável nominal predefinida com as opções: masculino, feminino e outros, que possibilita extrair da amostra o comportamento percebido sobre a distribuição de cargos em relação aos gêneros, embora esta avaliação não seja um objetivo específico da pesquisa é possível contribuir com aspectos sociais relacionada ao gênero. A faixa etária é uma variável de controle ordinal contendo quadro de grupos etários: até 30 anos; entre 31 e 40 anos; entre 41 e 50 anos; e mais de 50 anos, contribuindo com a percepção sobre a maturidade dos respondentes na relação com as variáveis cargo e o tempo no cargo.

Para a qualificação dos respondentes, o instrumento considerou as categorias de qualificação baseada no grau de instrução com a área de conhecimento e especialização, o cargo ocupado e o tempo na função atual. Sendo, o grau de instrução, o cargo e o tempo de exercício na função, variáveis ordinais, que juntas aferem a senioridade dos respondentes frente as relações entre os construtos teóricos do modelo de pesquisa. Neste sentido, a qualificação técnica parte do grau de instrução considerando: doutorado, mestrado, MBA e especialização, bacharelado, tecnólogo e outros a serem especificados, que para os fins desta pesquisa serão considerados respondentes válidos aqueles os níveis as graduações entre bacharelado e doutorado, das áreas de conhecimento denominadas no instrumento como administração de empresas, as ciências atuariais, contábeis e econômica, engenharias e direito.

Para o atributo cargo, foram predeterminados papéis hierárquicos, ordenados em escala hierárquica decrescente, sendo o maior os membros da diretoria e a menor estagiário. Neste contexto, o cargo atual é variável que assegura captar as respostas dos executivos das organizações, já apontados como população de pesquisa, sendo assim, nessa pesquisa são qualificados como tal aqueles que atuam como membros de diretoria, representando o topo hierárquico das organizações que configuram a alta administração, os superintendentes, gerentes e os coordenadores de áreas, e dependendo do porte das organizações, estes papéis podem representar a primeira e/ou a quarta

linha de comando e liderança em diferentes áreas que interagem e se relacionam sob diferentes perspectivas no ambiente do sistema de controle gerencial como um moderador estratégico em uma unidade de negócios. No entanto, outros papéis hierárquicos como a supervisão, encarregados, liderança, analistas, assistentes e estagiários, foram considerados dentre os respondentes, embora suas percepções sejam analisadas e estatisticamente descritas, serão descartados considerando que atuam dedicados aos objetivos estratégicos de uma das muitas áreas da organização.

Visando contextualizar o ambiente profissional dos respondentes, o instrumento de pesquisa propõe examinar a preponderância do capital das organizações por meio das classificações descritas como nacionais e multinacionais, propondo compreender inclusive a relação de controle acionário segregando as organizações dos respondentes como as de capital aberto e capital fechado. Investigando inclusive se o contexto de cooperação provém ou não de organizações familiares, observando o ramo de atividade, pré-definidos e relacionados como indústria, comércio, prestação de serviços e construção, bem como, o porte das organizações sendo observados pela perspectiva faturamento anual e o número de funcionários.

Investigando sobre o contexto profissional mais recente ou atual com abordagem sobre (9) a classificação quanto a origem e estrutura da organização, classificadas em nacional ou multinacional; a classificação em relação a (10) estrutura societária, sob a perspectiva capital aberto ou fechado, sobre ser (11) ou não organização familiar, podendo alcançar resultados que cooperam com o arcabouço literário sobre gestão em organizações familiares; e (12) o tempo em que a organização atua no mercado, possibilitando medir a maturidade; bem como (13) segmento econômico de atuação da organização, nesta pesquisa determinados os setores: indústria, comércio, serviços e construção.

Ainda sobre o contexto profissional dos respondentes, o instrumento de pesquisa visa coletar informações sobre o porte das organizações, por meio do (14) faturamento anual e pelo (15) número de funcionários. Sob a perspectiva faturamento a pesquisa seguirá os critérios do BNDES (2011), sendo: (a) Pequeno com faturamento anual limitado a R\$ 16 milhões, (b) Médio sendo aquelas com faturamento anual entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões, (c) Médio-Grande as organizações que anualmente faturam entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões, (d) Grande, sendo aquelas que faturam entre R\$ 300 milhões e R\$ 1 bilhão e (e) Muito-Grande como aquelas que anualmente faturam mais de R\$ 1 bilhão. No entanto, a mensuração do porte das organizações segundo o número de funcionários, foi realizado e adaptado com base nos critérios do SEBRAE (2013). No tocante a mensuração por meio da quantidade de funcionários, foram consideradas: (a) Microempresas aquelas com até 9 funcionários como organizações do comércio e serviços, e as com até 19 funcionários caracterizam a indústria e a construção; (b) as pequenas empresas do comércio e serviços aquelas com quadro efetivo entre 10 e 49 colaboradores, e empresas da indústria e construção como aquelas na faixa de 20 a 99 colaboradores; (c) as médias empresas do comércio ou serviços com número funcionários entre 50 e 99, e as industriais ou da construção na faixa de 100 a 499 colaboradores; e as grandes empresas do comércio ou serviços aquelas com mais que 100 funcionários, e as industriais e da construção aquelas com mais de 500 funcionários.

3.3.2 Identificação dos Constructos e Medidas

A pesquisa é composta por quatro grupos de questões para identificação dos padrões da amostra, sendo: (a) identificação, (b) posicionamento ambidestro, (c) alavancas de controle e (d) as características ambidestras. Utilizando questionários já validados como o instrumento de Bedford (2015), e criado um instrumento, baseado nas percepções estruturadas na obra de Duval (2016),

verificados e validados por procedimentos de validação. E, pensando nas estratégias de seleção da amostra para alcançar os achados, o questionário dos grupos (b), (c) e (d), mensurarão as variáveis dependentes por meio da escala de *likert* de 7 pontos, sendo: 1 = baixa intensidade e 7 = alta intensidade. Na Tabela 2 são apresentadas as variáveis dependentes de pesquisa, os constructos utilizados e a quantidade de questões que serão utilizadas no instrumento de pesquisa.

Tabela 2

Variáveis dos constructos e das questões

Constructo	Fatores	Variáveis	Desenvolvido por:
Posicionamento Ambidestro	2	10	Bedford (2015)
(EXPT) <i>Exploitation</i>	1	5	
(EXPR) <i>Exploration</i>	1	5	
Alavancas de Controle	2	10	Bedford (2015)
(CDIA) Sistemas Diagnósticos	1	5	
(CINT) Sistemas Interativos	1	5	
Características Ambidestras	2	10	Birkinshaw e Gibson (2004) e Duval (2016)
(ESTR) Estrutural	1	5	
(CTXT) Contextual	1	5	

3.3.3 Pré-teste e validação do instrumento de pesquisa

Antes de submeter aos respondentes que compõem a real amostra, o instrumento de pesquisa foi submetido ao pré-teste, onde participaram profissionais, professores, mestres e doutores, de instituições de ensino, bem como, profissionais atuantes de mercado de diversos segmentos de mercado. O pré-teste foi realizado em fevereiro de 2023, sendo obtidas 7 (sete) respostas. O intuito do pré-teste, foi o de analisar a clareza e concisão das perguntas. O pré-teste realizado colaborou com a correção de falhas ortográficas e textuais, que após corrigidas viabilizaram maior clareza e compreensão do instrumento e a validação do questionário final, disponível no APÊNDICE 01.

3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Fontelles, Simões, Farias, e Fontelles, (2009), afirmam que os procedimentos técnicos adotados em pesquisa científica, refere-se a qual técnica utilizar para obter os resultados previstos e imprevistos da pesquisa. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, essa dissertação será conduzida por *survey*, realizado por meio de questionários para levantamento que consiste em compreender os efeitos do objeto de pesquisa sobre a população que se pretende estudar. (Gil, 2002).

Pinsonneault e Kraemer (1993), destacam que a pesquisa *survey* é caracterizada como um método para se obter por meio de instrumentos de pesquisa basicamente constituído por questionários, elementos que caracterizam, as ações, opiniões, comportamento, e tendências de um grupo específico, denominada como população-alvo, nesta dissertação será destacada como população de pesquisa, abordada na seção anterior.

Neste contexto, Fink (1995), aborda que a população de pesquisa é caracterizada de maneira quantitativa, pela *survey* e por meio de instrumento predefinido. E para fins desta pesquisa, os dados coletados corroboram com a caracterização e análise sobre o estado e variáveis em relação ao recorte temporal específico (Sampieri et al, 2013). Não se pretende controlar as variáveis de

resultado, tendenciando a uma ou a outra, e sim investigar e compreender as relações dos elementos de pesquisa sobre a população (Pinsonneault & Kraemer, 1993).

A literatura destaca diferentes modos de aplicação da *survey* como instrumentos de coleta de dados, neste sentido, este trabalho terá como instrumento de pesquisa formulários eletrônicos, direcionada aos população de pesquisa, por canais como LinkedIn, correio eletrônico e WhatsApp.

3.5 Procedimentos de Tratamento de Dados

Para o alcance dos objetivos desta pesquisa, foi necessário que todos os elementos investigados pelo instrumento *survey* fossem tratados e refinados, até a qualificação dos dados considerados válidos, sendo aquelas respostas associadas aos padrões e parâmetros estabelecidos por esta pesquisa, por meio de processo preliminar de análise, que consistiu na observação de eventuais anomalias, como no descarte de dados considerados como não relevantes e essenciais para o construto. O tratamento de dados desta pesquisa, avaliou todas as respostas obtidas e, por meio de análise descritiva e de frequência, neste contexto, foram as primeiras manipulações realizadas neste estudo quantitativo, resumindo e sumarizando os dados coletados descreve o comportamento e a tendência das variáveis de pesquisa. Cabe destacar que mesmo após os descartes das amostras, houve nova etapa de análises descritivas para observar eventuais anomalias que surgir após o descarte dos dados.

A partir da categorização este estudo fará uso da análise multivariada e a modelagem por meio das equações estruturais. Na primeira será utilizada a técnica de correspondência, que consiste em identificar a dependência e independência entre as variáveis, bem como, associação categóricas, sendo as variáveis medidas simultaneamente em cada elemento da amostra. O processo seguinte que é a modelagem por equação estrutural, será aplicado de modo exploratório por meio do teste de hipóteses que visa identificar a relação estrutural entre as variáveis de pesquisa, visando medir, validar e confirmar o modelo de mensuração proposto nesta pesquisa.

A análise estatística foi realizada por meio de o Modelo de Equações Estruturais (MEE), que é uma técnica multivariada, utilizada nas Ciências Humanas e Ciências Sociais (Neves, 2018). Neves (2018) considera a análise fatorial e análise de trajetória representam técnica estatística multivariada que permite a mensuração de variáveis latentes a partir de um conjunto de variáveis observadas, bem como, é uma extensão da análise de regressão linear de mínimos quadrados.

Neves (2018) destaca que no modelo de equações estruturais construções teóricas que surgem a partir dos constructos latentes, demonstradas por coeficientes de regressão ou de trajetória provoca uma estrutura para as covariâncias e as variáveis observadas, apresentados por um diagrama de trajetórias e desenhado por um grupo de equações matriciais e por meio de poucos comandos, dispensando a necessidade de diferentes conjuntos de parâmetros e matrizes fatoriais e coeficientes de regressão.

Esta pesquisa conta com a modelagem de equações estruturais, dado o viés exploratório do estudo.

4 ANÁLISE DE DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta sessão são apresentadas as respostas obtidas pela *survey*, observadas por meio das análises de frequência das variáveis de controle, análise descritiva dos dados obtidos por meio dos indicadores das variáveis latentes, avaliação do modelo de mensuração e estrutural, análise das associações entre as variáveis latentes: “*Exploitation -> Exploration*”, “*Exploration -> Estrutural*”, “*Exploitation -> Estrutural*”, “*Exploration -> Contextual*”, “*Exploitation -> Contextual*”, “*Estrutural -> Contextual*”, “*Exploration -> Interativo*”, “*Exploitation -> Interativo*”, “*Estrutural -> Interativo*”, “*Contextual -> Interativo*”, “*Exploration -> Diagnostico*”, “*Exploitation -> Diagnostico*”, “*Interativo -> Diagnostico*”, “*Estrutural -> Diagnostico*”, “*Contextual -> Diagnostico*”, e os respectivos testes de hipóteses. Em seguida, é feita a discussão dos resultados obtidos e suas consequências teóricas

A pesquisa *survey* divulgada por meio da rede social LinkedIn, e posterior direcionamento por e-mails, ao todo captou cento e quarenta e dois questionários completos, reduzidas a noventa e três após submetidos aos parâmetros desta pesquisa que considera como população respondente os executivos percebidos nos níveis hierárquicos: coordenação, gerência, superintendência e membros de diretoria.

4.1 Caracterização dos gestores e organizações

Os dados detalhados na Tabela 3 demonstram o perfil dos respondentes que cooperaram com o presente estudo, categorizados no instrumento de pesquisa por meio de: gênero, faixa etária, o grau de instrução, a formação, se empregado, o nível hierárquico ocupado e o tempo de atuação no cargo. O instrumento ainda categoriza o contexto organizacional dos respondentes sob as perspectivas: se nacionais ou multinacionais, ao capital ser aberto ou fechado, observando ser ou uma organização familiar, o tempo de atuação da organização no mercado, o setor econômico das organizações, bem como, o porte da organização em relação ao faturamento e a quantidade de funcionários.

A pesquisa coletou 93 respostas, onde 83,84% dos respondentes se identificaram como do gênero masculino e 16,16% como gênero feminino. Sendo percebido que a maioria dos respondentes se concentram em 31 e 50 anos, percebendo que 31,31% representam aqueles entre 31 e 40 anos, 45,45% representam aqueles classificados entre 41 e 50 anos, também é relevante a participação de 21,21% dos respondentes com mais de 50. As distribuições etárias percebidas nesta pesquisa indicam a senioridade dos respondentes, a ser confirmada com outras variáveis de controle que juntas podem confirmar ou não as percepções de senioridade dos respondentes.

Tabela 3

Respondentes - gênero e faixa etária.

Variáveis dos Respondentes	Tipo de Variável	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Gênero	Masculino	74	83,84%
	Feminino	19	16,16%
	Total	93	100,00%
Faixa etária	Até 30 anos	2	2,02%
	Entre 31 e 40 anos	29	31,31%

	Entre 41 e 50 anos	40	45,45%
	Mais de 50 anos	22	21,21%
	Total	93	100,00%

Com base nas respostas percebe-se que 75,26% dos respondentes representam população instruída entre os níveis especialização e doutorado, no entanto, para os fins de caracterização do perfil dos respondentes desta pesquisa, destaca-se 58,06% representando 54 indivíduos da amostra geral, como especialistas, os profissionais formados em administração de empresas com 18,28%, ciências contábeis com 17,20% da população e 52,69% representando a formação em engenharia. Neste sentido, em relação ao grau de instrução e formação acadêmica, os respondentes se caracterizam como engenheiros e especialistas.

Tabela 4

Respondentes - grau de instrução e formação

Variáveis dos Respondentes	Tipo de Variável	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Grau de Instrução	Doutorado	6	6,45%
	Mestrado	10	10,75%
	Especialização e MBA	54	58,06%
	Bacharelado	23	24,73%
	Total	93	100,00%
Formação	Administração de Empresas	17	18,28%
	Ciências Atuariais	1	1,08%
	Ciências Contábeis	16	17,20%
	Ciências Econômicas	6	6,45%
	Direito	4	4,30%
	Engenharia	49	52,69%
	Total	93	100,00%

Para as finalidades desta pesquisa também observou o desenho profissional daqueles que cooperaram com a instigação desta pesquisa, neste contexto, observa-se a população em relação as respectivas ocupações estruturadas em níveis hierárquicos, destacados entre aprendiz e os membros de diretoria, onde 23,66% representam os coordenadores, 47,31% representam a participação de gerentes e 29,04% representam superintendentes e diretores, De um modo geral, o desenho profissional que caracteriza os respondentes se consolida pelo tempo em que os executivos exercem suas atribuições e responsabilidades, como um elemento relevante para mensuração de senioridade dos profissionais aptos a responderem sobre a relação temática que se pretendeu investigar, que por sua vez, amadureceram suas percepções sobre os processos ou eventos sucessivos ao longo do tempo nas organizações em que atuam, neste caso, 65,65% dos respondentes atuam no cargo a menos de 10 anos, e 34,41% por mais de 10 anos.

Tabela**5***Respondentes - ocupação, nível hierárquico o tempo de atuação*

Variáveis dos Respondentes	Tipo de Variável	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Nível Hierárquico	Membro da Diretoria	22	23,66%
	Superintendência	5	5,38%
	Gerência	44	47,31%
	Coordenação	22	23,66%
	Total	93	100,00%
Tempo de Atuação no Cargo	mais que 1 (um) ano até 5 (cinco) anos	31	33,33%
	mais de 5 (cinco) anos e até 10 (dez) anos	30	32,26%
	mais que 10 (dez) até 15 (quinze) anos	12	12,90%
	mais que 15 (quinze) anos	20	21,51%
	Total	93	100,00%

A caracterização dos respondentes traz a perspectiva (...), no entanto, a caracterização também alcançou variáveis que contextualizam o ambiente profissional dos respondentes ao que se pretende explorar as percepções em relação ao modelo teórico de pesquisa, neste sentido, a tabela x destaca a classificação das organizações em relação ao controle de capital em relação as companhias brasileiras ou multinacionais, quanto ao controle acionário ou estatutário que caracterizam as organizações de capital aberto ou fechado, empresas familiares e o tempo de mercado das organizações, no entanto, na tabela x, constam os resultados relacionados ao seguimento ou ramo de atividade e o porte.

Como pode ser visto na Tabela 6 as organizações que contextualizam o ambiente profissional dos respondentes são multinacionais percebidas com 56,99%. 79,57% dos participantes da pesquisa declararam atuar em organizações de capital fechado, onde 59,14% atuam em organizações familiares. Também observou que 25% da população atua em organizações com mais de vinte e cinco anos de mercado.

Tabela 6*Organizações - classificação, controle acionário, organização familiar e tempo de mercado*

Variáveis dos Respondentes	Tipo de Variável	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Classificação das Organizações	Nacional	40	43,01%
	Multinacional	53	56,99%
	Total	93	100,00%
Classificação quanto ao capital	Capital aberto	19	20,43%
	Capital fechado	74	79,57%
	Total	93	100,00%
Organização familiar	Sim	55	59,14%
	Não	38	40,86%
	Total	93	100,00%

Tempo de atuação das organizações	até 5 (cinco) anos	15	16,13%
	entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos	9	9,68%
	entre 10 (dez) e 15 (quinze) anos	8	8,60%
	entre 15 (quinze) e 20 (vinte) anos	11	11,83%
	entre 20 (vinte) e 25 (vinte e cinco) anos	12	12,90%
	mais que 25 (vinte e cinco) anos	38	40,86%
	Total	93	100,00%

Nesta pesquisa o contexto profissional dos respondentes se consolida em organizações industriais com 55,91%, e prestadoras de serviços somando com 30,11%, destacando construção com 8,60% e o comércio com 5,38%. Classificadas entre as categorias médio-grande (12,90%), grande (36,56%) e muito grande (23,66%), no entanto, as organizações de pequeno e médio porte somam (26,88%) dos respondentes. Entretanto, sobre a variável porte por número de funcionários prevaleceu como ambiente de atuação de 40,86% dos respondentes as organizações com mais de 500 funcionários, seguido pelas organizações com quadro efetivo entre 100 e 500 colaboradores, como o contexto profissional de 32,26% dos respondentes, neste sentido as organizações com quadro de colaboradores entre 9 e 99 colaboradores representam 26,88%.

Tabela 7

Organizações - segmento, faturamento anual e número de funcionários

Variáveis dos Respondentes	Tipo de Variável	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Segmento econômico das organizações	Comércio	5	5,38%
	Construção	8	8,60%
	Indústria	52	55,91%
	Prestação de Serviços	28	30,11%
	Outra	0	0,00%
	Total	93	100,00%
Porte das organizações por faturamento anual	Pequeno: de até R\$ 16 milhões;	15	16,13%
	Médio Porte: entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões;	10	10,75%
	Médio-Grande entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões;	12	12,90%
	Grande: entre R\$ 300 milhões e R\$ 1 bilhão;	34	36,56%
	Muito-Grande: superior a R\$ 1 bilhão.	22	23,66%
	Total	93	100,00%
Porte das organizações por funcionários	Até 9 funcionários;	10	10,75%
	Entre 10 e 19 funcionários;	2	2,15%
	Entre 20 e 49 funcionários;	5	5,38%

Entre 50 e 99 funcionários;	8	8,60%
Entre 100 e 500 funcionários;	30	32,26%
Mais que 500 funcionários;	38	40,86%
Total	93	100,00%

4.2 Análise Descritiva dos dados por meio das variáveis latentes

Apresentando a percepção dos respondentes, com base nos constructos que permitiram mensurar as variáveis latentes investigadas nesta pesquisa, como: *Exploitation* (EXPT) e *Exploration* (EXPR), características estruturais (ESTR) e contextuais (CTXT), sistemas interativos (CINT) e diagnósticos (CDIA) de Controle Gerencial.

4.2.1 Análise Descritiva dos dados por meio das variáveis latentes de ambidestria

A variável latente *exploitation* “EXPT”, foi elaborada por meio do construto de Bedford (2015), sendo mensuradas por dos indicadores reflexivos EXPT01, EXPT02, EXPT03, EXPT04 e EXPT05, elencadas em sentido único de pontuação, quanto as abordagens: experimentação de novos produtos ou/serviços (EXPT01); a frequência de incremento nos produtos ou serviços existentes (EXPT02); melhoria contínua quanto a eficiência de produtos ou serviços existentes (EXPT03); influencia na abertura de novos mercados de produtos ou serviços (EXPT04); e promover a participação em mercados existentes de produtos e serviços (EXPT05).

A base dos dados que suportam a mensuração dos indicadores reflexivos da variável latente “*Exploitation*”, foi analisada e apresentada na Tabela 8 a seguir, onde não foram identificadas anormalidades aparentes, bem como, observa-se ausência de variações que motivem suspeitar de irregularidades.

Tabela 8

Indicadores reflexivos da variável latente exploitation “EXPT”

Estatísticas	EXPT01	EXPT02	EXPT03	EXPT04	EXPT05
Média	5,29	4,81	5,12	4,72	5,08
Mediana	6,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	7,00	6,00	7,00	6,00	7,00
Desvio Padrão	1,52	1,55	1,66	1,67	1,63
CV (DP/Média)	0,29	0,32	0,33	0,35	0,32
Intervalo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mínimo	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Contagem	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00

A variável latente *exploration* “EXPR”, foi elaborada por meio do construto de Bedford (2015), sendo mensuradas pelos indicadores reflexivos EXPR01, EXPR02, EXPR03, EXPR04 e EXPR05, elencadas em sentido único de pontuação, quanto as abordagens: ofertar produtos ou serviços de baixo custo (EXPR01); ser o primeiro no mercado com novos produtos/serviços (EXPR02); desenvolver produtos ou serviços de nova geração (EXPR03); introduções frequentes de novos produtos ou serviços (EXPR04); e experimentar novos produtos ou serviços (EXPR05).

A base dos dados que suportam a mensuração dos indicadores reflexivos da variável latente “*Exploration*”, foi analisada e apresentada na Tabela 9 a seguir, onde não foram identificadas anormalidades aparentes, bem como, observa-se ausência de variações que motivem suspeitar de irregularidades.

Tabela 9

Indicadores reflexivos da variável latente exploration “EXPR”

Estatísticas	EXPR01	EXPR02	EXPR03	EXPR04	EXPR05
Média	3,83	4,82	5,14	4,54	4,68
Mediana	4,00	5,00	6,00	4,00	5,00
Moda	4,00	7,00	6,00	4,00	6,00
Desvio Padrão	1,73	1,77	1,64	1,70	1,63
CV (DP/Média)	0,45	0,37	0,32	0,37	0,35
Intervalo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Contagem	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00

4.2.2 Análise Descritiva dos dados por meio das variáveis latentes – Alavancas de Controle

A variável latente Sistemas Diagnósticos “CDIA”, foi elaborada por meio do construto de Bedford (2015), considerando os indicadores reflexivos CDIA01, CDIA02, CDIA03, CDIA04 e CDIA05, elencadas em sentido único de pontuação, quanto as abordagens: Identificar variáveis críticas de desempenho, ou seja, fatores que indicaram conquista ou estratégia de moeda (CDIA01); Definir metas para variáveis críticas de desempenho (CDIA02); Monitorar o progresso em direção às metas críticas de desempenho (CDIA03); Fornecer informações para corrigir desvios das metas de desempenho atuais (CDIA04); Rever as principais áreas de desempenho (CDIA05);

A base dos dados que suportam a mensuração dos indicadores reflexivos da variável latente “Sistemas de Controles Diagnósticos”, foi analisada e apresentada na Tabela 10 a seguir, onde não foram identificadas anormalidades aparentes, bem como, observa-se ausência de variações que motivem suspeitar de irregularidades.

Tabela 10

Indicadores reflexivos da variável latente Sistemas de Controles Diagnósticos “CDIA”

Estatísticas	CDIA01	CDIA02	CDIA03	CDIA04	CDIA05
Média	4,91	5,05	4,98	4,78	4,82

Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	6,00	6,00	6,00	5,00	6,00
Desvio Padrão	1,62	1,66	1,58	1,52	1,50
CV (DP/Média)	0,33	0,33	0,32	0,32	0,31
Intervalo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Contagem	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00

A variável latente Sistemas de Controles Interativos “CINT”, foi elaborada por meio do construto de Bedford (2015), medidos por indicadores reflexivos: CINT01, CINT02, CINT03, CINT04 e CINT05, elencadas em sentido único de pontuação, quanto as abordagens: Fornecer agenda recorrente e frequente para as atividades da alta administração(CINT01); Fornecer agenda recorrente e frequente para atividades subordinadas (CINT02); Permitir desafio e debate contínuos de dados subjacentes, suposições e planos de ação com subordinados e pares (CINT03); Concentrar a atenção nas incertezas estratégicas (ou seja, fatores que podem invalidar a atual ou fornece oportunidades para novas iniciativas estratégicas) (CINT04); e Incentivar e facilitar o diálogo e o compartilhamento de informações com os subordinados (CINT05).

A base dos dados que suportam a mensuração dos indicadores reflexivos da variável latente “Sistemas de Controles Interativos”, foi analisada e apresentada na Tabela 11 a seguir, onde não foram identificadas anormalidades aparentes, bem como, observa-se ausência de variações que motivem suspeitar de irregularidades.

Tabela 11

Indicadores reflexivos da variável latente Sistemas de Controles Interativos “CINT”

Estatísticas	CINT01	CINT02	CINT03	CINT04	CINT05
Média	4,78	4,83	4,76	4,53	4,95
Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00
Desvio Padrão	1,70	1,50	1,62	1,68	1,66
CV (DP/Média)	0,35	0,31	0,34	0,37	0,33
Intervalo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Contagem	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00

4.2.3 *Análise Descritiva dos dados por meio das variáveis latentes do constructo características ambidestras*

A variável latente características estruturais de ambidestria “ESTR”, foi proposto e baseado no constructo de Birkinshaw e Gibson (2004), apresentado por Duval (2016), sendo composto é pelos indicadores reflexivos; ESTR01, ESTR02, ESTR03, ESTR04 e ESTR05, elencadas em sentido único de pontuação, quanto as abordagens:

ESTR01 - O desenvolvimento ou aprimoramento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) com o objetivo de melhorar e refinar o conhecimento da organização é realizado por um grupo de profissionais dedicado exclusivamente a isso.

ESTR02 - As decisões sobre os tipos de melhorias, refinamentos ou desenvolvimento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) em decorrência de alterações na operação partem do topo da organização.

ESTR03 - As análises de ganhos e perdas em consequência da adoção de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) que suportam o processo de inovação e experimentação partem do topo da organização.

ESTR04 - O grupo de profissionais envolvidos no desenvolvimento ou aprimoramento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) que suportam a inovação e experimentação tem papéis claramente definidos e fazem parte de unidades específicas.

ESTR05 - Os profissionais que estão à frente do desenvolvimento ou aprimoramento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.), que suportam a inovação e experimentação, são mais especializados do que os que atuam em equipes e unidades operacionais.

A base dos dados que suportam a mensuração dos indicadores reflexivos da variável latente “Características da Ambidestria Estrutural”, foi analisada e apresentada na Tabela 12 a seguir, onde não foram identificadas anormalidades aparentes, bem como, observa-se ausência de variações que motivem suspeitar de irregularidades.

Tabela 12

Indicadores reflexivos da variável latente características estruturais de ambidestria “ESTR”

Estatísticas	ESTR01	ESTR02	ESTR03	ESTR04	ESTR05
Média	4,48	4,91	4,75	4,38	4,70
Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	6,00	5,00	6,00	6,00	6,00
Desvio Padrão	1,90	1,54	1,58	1,70	1,72
CV (DP/Média)	0,42	0,31	0,33	0,39	0,37
Intervalo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Contagem	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00

A variável latente características contextuais de ambidestria “CTXT”, foi proposto e baseado no constructo de Birkinshaw e Gibson (2004), apresentado por Duval (2016), sendo composto é pelos indicadores reflexivos; CTXT01, CTXT02, CTXT03, CTXT04 e CTXT05, elencadas em sentido único de pontuação, quanto as abordagens:

CTXT01 - Um mesmo grupo de profissionais simultaneamente envolvidos no aprimoramento ou desenvolvimento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) que visam suportar a inovação e experimentação de novos negócios, operacionalizam as práticas existentes nos negócios existentes.

CTXT02 - Os profissionais que estão na linha de frente da operacionalização das práticas de controle gerencial nos negócios existentes são quem decide se devem aprimorar ou desenvolver novas práticas (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) visando alinhamento e adaptabilidade.

CTXT03 - As análises de ganhos e perdas para desenvolver ou não novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) para suportar atividades para melhorar e refinar o conhecimento da operação são realizadas por profissionais da linha de frente.

CTXT04 - É muito flexível a natureza dos papéis dos profissionais que estão envolvidos simultaneamente no aprimoramento ou desenvolvimento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) que visam suportar a inovação e experimentação de novos negócios e operacionalizam as práticas existentes nos negócios existentes

CTXT05 - Os profissionais que estão à frente do desenvolvimento ou aprimoramento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.), que suportam a inovação e experimentação, são mais generalistas do que os que atuam em equipes e unidades operacionais.

A base dos dados que suportam a mensuração dos indicadores reflexivos da variável latente “Características da Ambidestria Contextual”, foi analisada e apresentada na Tabela 13 a seguir, onde não foram identificadas anormalidades aparentes, bem como, observa-se ausência de variações que motivem suspeitar de irregularidades.

Tabela 13

Indicadores reflexivos da variável latente características contextuais de ambidestria “CTXT”

Estatísticas	CTXT01	CTXT02	CTXT03	CTXT04	CTXT05
Média	4,45	4,53	4,38	4,52	4,47
Mediana	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	6,00	6,00	5,00	5,00	6,00
Desvio Padrão	1,72	1,64	1,67	1,61	1,72
CV (DP/Média)	0,39	0,36	0,38	0,36	0,38
Intervalo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00

Contagem	93,00	93,00	93,00	93,00	93,00
----------	-------	-------	-------	-------	-------

4.3 Avaliação dos modelos de mensuração e do modelo estrutural

Neste tópico é avaliado a qualidade dos modelos mensuração e estrutural, de maneira sucessiva em duas etapas, necessárias para se obter o modelo mais adequado frente aos objetivos de pesquisa. Nas duas etapas os modelos são submetidos aos algoritmos PLS e *bootstrapping*. As etapas consistem no processamento de dados de pesquisa, apresentação do diagrama com os respectivos indicadores e coeficientes, no entanto, na primeira etapa os modelos os resultados são primeiramente analisados e posteriormente ajustados, e por fim submetidos a segunda etapa que consiste no processamento e apresentação dos resultados e a qualidade dos modelos: mensuração e estrutural, em relação aos objetivos desta pesquisa.

4.3.1 Primeira rodada para avaliação dos modelos de mensuração

Os algoritmos PLS foi executado dispensando a necessidade de tratamento “*missing values*”, considerando que as respostas obtidas eram completas. O algoritmo foi executado com base na parametrização: *Weighting Scheme*; *Path Weithng Scheme*; *Data Metric*; *Mean 0, Var 1*”, *Maximum Interactions* 300, *Abort criterion*: 1,00E-5 e inicial *Weighths*: 1,0. No processamento do algoritmo do *bootstrapping*, foram considerados os parâmetros: *Sign Changes*; *No Sign changes*; *Cases* 102; e *Sample*: 1000, ilustrado na Figura 5.

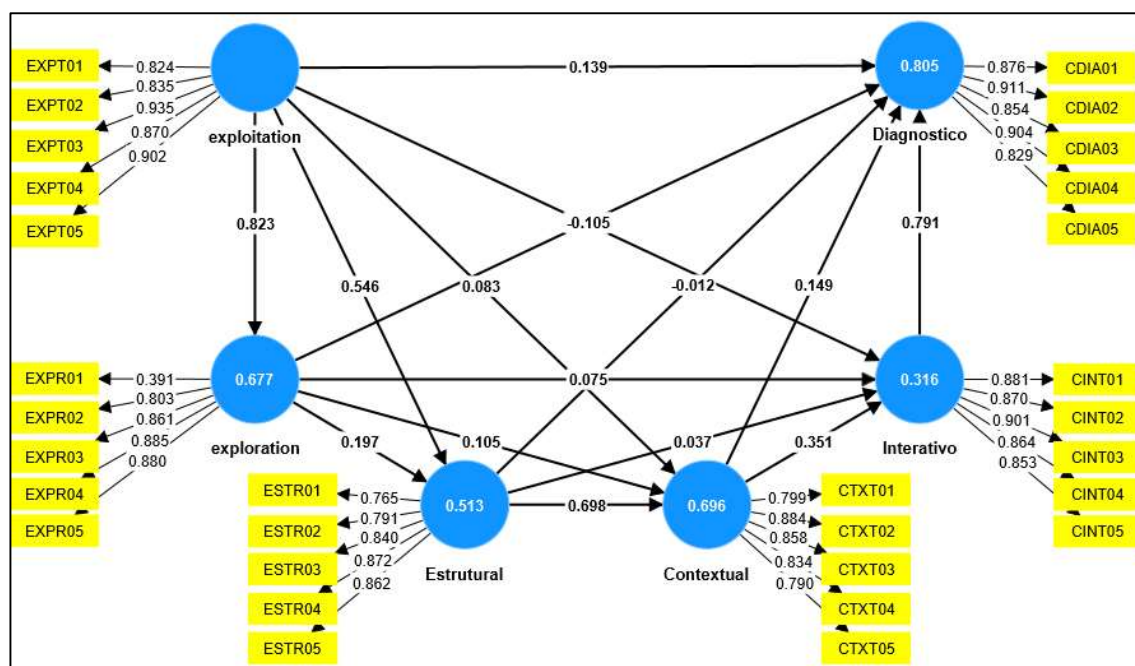


Figura 4: Diagrama no algoritmo PLS - 1ª rodada

A partir do processamento dos algoritmos PLS e *bootstrapping*, é necessário avaliar a validade convergente, que Pasquali (2023) destaca como a relação significativa entre as medidas de um mesmo construto, bem como, dos construtos teoricamente relacionados, a partir de diferentes

instrumentos de avaliação. Ao que, Hair, Hult, Ringle, e Sarstedt (2014) e Chin (1998), consideram como boa, aquelas que apresentam indicadores superior a 0,7, ou valores de cargas superiores nas variáveis latentes originais do que em outras variáveis latentes.

Na Figura 5, constam as cargas fatoriais do modelo de mensuração, onde constam destacados as cargas superiores e inferiores aos 0,7 estabelecidos (Hair et al., 2014; Chin, 1998), no entanto, primeiramente é observado os elementos destacados na diagonal, onde em cada um dos blocos constam as cargas fatoriais de cada constructo, sendo esperado que a carga fatorial de cada uma das questões dos constructos, sejam as máximas em análise horizontal.

Sob esta perspectiva cabe destacar o elemento EXPR01, onde se observa a baixas cargas fatoriais em todos os constructos, todos abaixo de 0,7, entretanto, é possível observar que o elemento EXPR01 foi a máxima. Neste sentido, esta questão de pesquisa será eliminada dos modelos, para os fins de resultado e qualidade, a constar na próxima rodada de processamento.

Embora nos constructos "CIAD" como os sistemas diagnósticos e "CINT" como os sistemas interativos, se pode observar as máximas fatoriais, no entanto, ao analisar a relação entre estes constructos, é notável altas cargas entre os constructos, neste sentido, inicialmente se avaliou a menor diferença percebida entre as relações, neste caso, foi identificado o elemento CINT03, e na sequência, foi analisado a representatividade da carga do elemento entre os constructos, sendo a assim, a questão CINT03 passou a integrar o constructo CIAD.

	CTXT	CIAD	ESTR	CINT	EXPL	EXPR
CTXT01	0,7990	0,5410	0,7600	0,5320	0,6060	0,5350
CTXT02	0,8840	0,5090	0,6790	0,4320	0,5730	0,5120
CTXT03	0,8580	0,4900	0,6800	0,4750	0,6080	0,5970
CTXT04	0,8340	0,4050	0,6860	0,3450	0,5540	0,5630
CTXT05	0,7900	0,4880	0,6140	0,4170	0,4010	0,3800
CDIA01	0,5200	0,8760	0,4780	0,7630	0,4080	0,3610
CDIA02	0,4830	0,9110	0,4320	0,7960	0,4750	0,3930
CDIA03	0,5160	0,8540	0,4940	0,7620	0,4020	0,3280
CDIA04	0,5260	0,9040	0,4590	0,8110	0,4500	0,4260
CDIA05	0,5290	0,8290	0,4440	0,7340	0,5520	0,4590
ESTR01	0,7030	0,4880	0,7650	0,4300	0,4370	0,4270
ESTR02	0,6050	0,4580	0,7910	0,4750	0,5550	0,5640
ESTR03	0,6460	0,3680	0,8400	0,3430	0,6660	0,5680
ESTR04	0,7720	0,4470	0,8720	0,3950	0,6200	0,5740
ESTR05	0,6770	0,4160	0,8620	0,3760	0,6430	0,5320
CINT01	0,3690	0,7390	0,3390	0,8810	0,3180	0,3220
CINT02	0,3650	0,7190	0,3470	0,8700	0,2650	0,2600
CINT03	0,5270	0,8510	0,4790	0,9010	0,4680	0,4230
CINT04	0,5680	0,7750	0,5160	0,8640	0,4980	0,4280
CINT05	0,4720	0,7610	0,4230	0,8530	0,5110	0,5010
EXPT01	0,4590	0,4150	0,5910	0,4690	0,8240	0,7080
EXPT02	0,6380	0,4310	0,5600	0,3720	0,8350	0,6770
EXPT03	0,5950	0,4930	0,7000	0,4400	0,9350	0,7120
EXPT04	0,6660	0,5020	0,5800	0,4150	0,8700	0,7410
EXPT05	0,5340	0,4370	0,6560	0,4060	0,9020	0,7580
EXPR01	0,3180	0,1070	0,3230	0,1040	0,2920	0,3910
EXPR02	0,4390	0,3290	0,5850	0,4110	0,6110	0,8030
EXPR03	0,4400	0,4160	0,3990	0,3970	0,6400	0,8610
EXPR04	0,5580	0,3910	0,6110	0,3940	0,7740	0,8850
EXPR05	0,6410	0,4330	0,5690	0,3780	0,7870	0,8800

Figura 5: Carga Fatorial da 1ª rodada

Também foi analisado o *t-value*, calculado por meio do algoritmo do *bootstrapping* para avaliar a significância das regressões e o *p-value* de cada uma considerando 999 graus liberdade, uma vez que o *bootstrapping* fez 1000 simulações.

Com base nos dados apresentados Figura 7, foi analisada a significância das cargas fatoriais, percebendo como significantes aquelas superiores a *t-value* a referência de 1,96, sendo considerados não significantes os elementos percebidos abaixo do valor de referência *t-value*. Neste caso, nenhuma das questões foram consideradas como não significantes. Entretanto, ainda que significativa, pode-se perceber a discrepância do elemento EXPR01 em relação aos demais, que se justifica pela baixa carga fatorial destacada na Figura 6, o qual será eliminado dos modelos.

	<i>T-Value</i>
CDIA01 <- Diagnostico	28,3790
CDIA02 <- Diagnostico	40,5910
CDIA03 <- Diagnostico	22,0040
CDIA04 <- Diagnostico	27,8400
CDIA05 <- Diagnostico	14,7760
CINT01 <- Interativo	33,5050
CINT02 <- Interativo	27,1210
CINT03 <- Interativo	25,4650
CINT04 <- Interativo	27,1950
CINT05 <- Interativo	18,2820
CTXT01 <- Contextual	18,1130
CTXT02 <- Contextual	43,5060
CTXT03 <- Contextual	20,4630
CTXT04 <- Contextual	16,2620
CTXT05 <- Contextual	14,8020
ESTR01 <- Estrutural	14,9020
ESTR02 <- Estrutural	15,8680
ESTR03 <- Estrutural	21,1160
ESTR04 <- Estrutural	28,5130
ESTR05 <- Estrutural	27,7600
EXPR01 <- exploration	3,2920
EXPR02 <- exploration	15,4620
EXPR03 <- exploration	20,3680
EXPR04 <- exploration	35,6550
EXPR05 <- exploration	38,8610
EXPT01 <- exploitation	14,8730
EXPT02 <- exploitation	23,4140
EXPT03 <- exploitation	70,7310
EXPT04 <- exploitation	29,8520
EXPT05 <- exploitation	40,7070

Figura 6: Significância das cargas fatoriais (*Bootstrapping Outer loadings*) - 1ª rodada

Em seguida considerou-se a variância média extraída (AVE) que indica o quanto da variância de uma variável latente é compartilhada entre outras variáveis, visando compreender, na média, quantas variações em seus itens podem ser explicadas pelo construto ou variável latente.

Considerou-se que a variância média extraída (AVE) deve ser superior a 0,5 (Fornel & Larcker, 1981). No modelo em questão todos os constructos, na primeira rodada, apresentaram AVE superior a 0,5, neste contexto, uma AVE deve ser calculada para cada construto e deve ser de pelo menos 0,50 uma AVE menor que 0,50 significa que seus itens explicam mais erros do que a variância em seus construtos. Na primeira rodada de análises deste modelo deste modelo, todos os constructos apresentaram variância média extraída (AVE) superior 0,5.

Para a análise de validade discriminante, além da análise das cargas cruzadas, comparam-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada construto com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVE devem ser maiores que as correlações dos constructos (Fornel & Larcker, 1981).

Na tabela 14 podem-se observar na diagonal e em negrito os valores da raiz quadrada da AVE, no entanto, é esperado que estes valores sejam superiores aos valores de correlação para com

cada constructo, percebidos na comparação. Observa-se que nem todos os construtos tiveram a raiz quadrada superior as correlações, destacando as correlações entre os constructos diagnósticos e interativo, assim como, entre os constructos *exploitation* e *exploration*, neste caso, não há validade discriminante.

A confiabilidade do modelo foi avaliada por meio dos critérios de confiabilidade composta e alfa de conbrach, onde todas devem ser superiores a 0,7 (Hair et al., 2014). E, pelo critério da confiabilidade composta todos os construtos foram considerados válidos.

Foram realizados os ajustes nas variáveis latentes e nova avaliação do modelo de mensuração.

Tabela 14

Correlação entre os constructos e as variáveis latentes / comparação entre a confiabilidade composta – 1ª rodada.

	Contextual	Diagnostico	Estrutural	Interativo	<i>Exploitation</i>	<i>Exploration</i>
Contextual	0,834					
Diagnostico	0,588	0,875				
Estrutural	0,825	0,527	0,827			
Interativo	0,534	0,884	0,488	0,874		
<i>exploitation</i>	0,663	0,522	0,707	0,48	0,874	
<i>exploration</i>	0,624	0,449	0,646	0,449	0,823	0,787
AVE	0,695	0,766	0,684	0,764	0,764	0,619
Confiabilidade Composta	0,919	0,942	0,915	0,942	0,942	0,885
Alpha de Cronbach	0,890	0,923	0,884	0,923	0,922	0,829

4.3.1.1 Primeira rodada para a validação do modelo estrutural

Nesta etapa avalia-se o coeficiente de determinação de Pearson, R^2 , que avalia a porção da variância explicada das variáveis endógenas, das variáveis dependentes Sistema de Controles Diagnósticos e Interativos, que são explicadas pelo modelo estrutural; e *t-value*, que avalia a significância das regressões entre as variáveis dependentes e independentes (Ringle, da Silva, & Bido, 2014, p.65).

O R^2 indica a qualidade do modelo ajustado (Ringle et al., 2014, p.65). Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que $R^2 = 2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande. Neste modelo o tamanho da amostra é de 93 cases e o número de preditores para as variáveis latentes sistema de controles diagnóstico e interativo, são respectivamente 4 (quatro) e 5 (cinco). Observa-se na tabela 15 que os R^2 ajustados das duas variáveis latentes podem ser considerados como de grande efeito para as áreas sociais.

Também foi analisado o *t-value*, calculado por meio do algoritmo do *bootstrapping* para avaliar a significância das regressões e o valor-p de cada uma considerando 999 graus liberdade, uma vez que o *bootstrapping* fez 1000 simulações.

Observa-se na tabela 15 que as relações Contextual => Diagnóstico e Estrutural => Contextual, apresentam significância a 1%, as relações Estrutural=> Diagnóstico, Interativo => Diagnóstico, *Exploitation* => Diagnóstico, Contextual => Interativo, *Exploitation* => Interativo, *Exploitation* => Contextual, *Exploration* => Contextual, *Exploitation* => Estrutural e *Exploitation* => *Exploration* apresentam significância a 10% e as demais relações não foram estatisticamente significantes.

Tabela 15

Dados da regressão na 1ª rodada.

Constructos	Coefficiente Estrutural	Desvio padrão	T-Value	P-Value	Significância	R-square	R-square adjusted
Contextual -> Diagnóstico	0,426	0,155	2.749	0,006	Sig. de 1%	0.805	0.794
Estrutural -> Diagnóstico	0,315	0,189	1.665	0,096	Sig. de 10%		
Interativo -> Diagnóstico	0,791	0,076	10.343	0,000	Sig. de 10%		
<i>exploitation</i> -> Diagnóstico	0,522	0,103	5.074	0,000	Sig. de 10%		
<i>exploration</i> -> Diagnóstico	0,061	0,142	0,427	0,670	Não Sig.		
Contextual -> Interativo	0,351	0,205	1.707	0,088	Sig. de 10%	0.316	0.285
Estrutural -> Interativo	0,282	0,193	1.459	0,145	Não Sig.		
<i>exploitation</i> -> Interativo	0,48	0,099	4.854	0,000	Sig. de 10%		
<i>exploration</i> -> Interativo	0,167	0,151	1.106	0,269	Não Sig.		
Estrutural -> Contextual	0,698	0,107	6.545	0,000	Sig. de 1%	0.696	0.686
<i>exploitation</i> -> Contextual	0,663	0,07	9.535	0,000	Sig. de 10%		
<i>exploration</i> -> Contextual	0,242	0,126	1.921	0,055	Sig. de 10%		
<i>exploitation</i> -> Estrutural	0,707	0,065	10.920	0,000	Sig. de 10%	0.513	0.502
<i>exploration</i> -> Estrutural	0,197	0,131	1.495	0,135	Não Sig.		
<i>exploitation</i> -> <i>exploration</i>	0,823	0,035	23.227	0,000	Sig. de 10%	0.677	0.673

4.3.2 Segunda rodada para a validação do modelo mensuração

Visando a possibilidade de obter um melhor ajuste ao modelo mensuração, foi descartado o elemento de pesquisa EXPR01. E, ao analisar a relação entre os constructos CIAD e CINT, foi notável altas cargas entre os constructos, neste sentido, inicialmente foi avaliada a menor diferença percebida entre as relações, identificado o elemento de pesquisa CINT03, e na sequência, foi analisado a representatividade da carga do elemento entre os constructos, sendo a assim, a questão CINT03 deixa o constructo CINT integrando o constructo CIAD.

Os algoritmos PLS foi executado dispensando a necessidade de tratamento “*missing values*”, considerando que as respostas obtidas eram completas. O algoritmo foi executado com base na parametrização: *Weighting Scheme*; *Path Weithng Scheme*, *Data Metric*; *Mean* 0, *Var* 1”, *Maximum Interactions* 300, *Abort criterion*: 1,00E-5 e inicial *Weighths*: 1,0. No processamento do algoritmo do *bootstrapping*, foram considerados os parâmetros: *Sign Changes*; *No Sign changes*; *Cases* 102; e *Sample*: 1000, ilustrado na Figura 8.

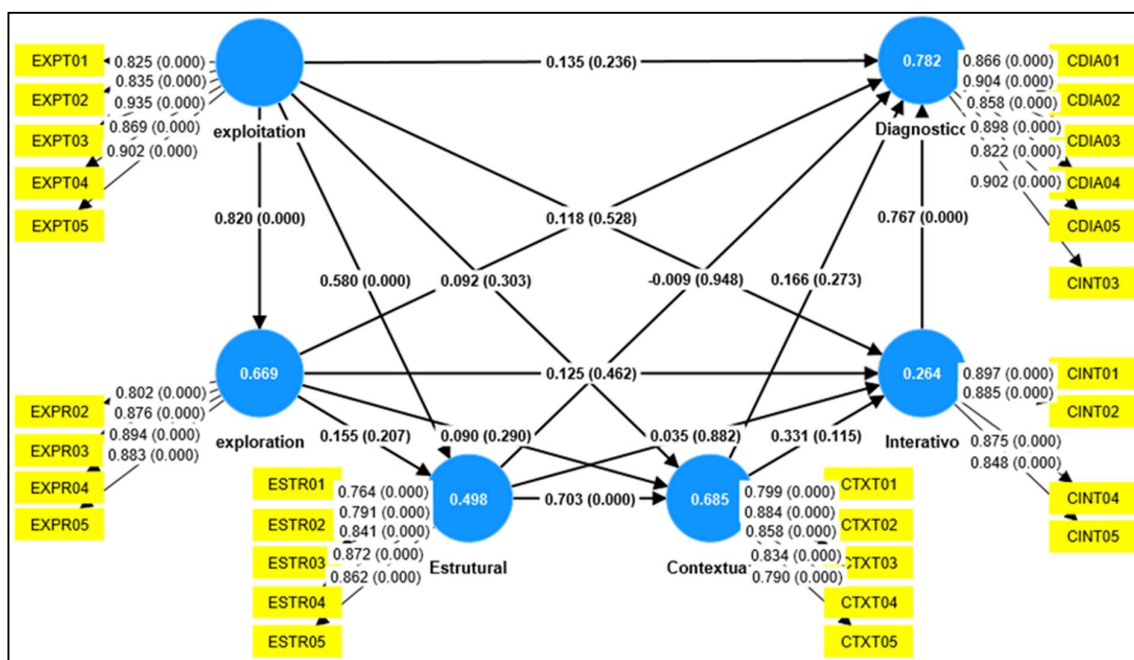


Figura 7: Diagrama no algoritmo PLS - 2ª rodada

	CTXT	CIAD	ESTR	CINT	EXPL	EXPR
CTXT01	0,7990	0,5530	0,7600	0,5090	0,6050	0,5260
CTXT02	0,8840	0,5050	0,6790	0,4160	0,5730	0,4990
CTXT03	0,8580	0,4980	0,6800	0,4570	0,6070	0,5860
CTXT04	0,8340	0,4060	0,6860	0,3270	0,5540	0,5490
CTXT05	0,7900	0,4800	0,6140	0,4080	0,4010	0,3640
CDIA01	0,5200	0,8660	0,4780	0,7430	0,4080	0,3690
CDIA02	0,4830	0,9040	0,4320	0,7710	0,4750	0,4130
CDIA03	0,5160	0,8580	0,4930	0,7260	0,4020	0,3140
CDIA04	0,5260	0,8980	0,4590	0,7910	0,4500	0,4360
CDIA05	0,5290	0,8220	0,4440	0,7170	0,5520	0,4590
CINT03	0,5270	0,9020	0,4790	0,8310	0,4680	0,4300
ESTR01	0,7030	0,4920	0,7640	0,4050	0,4370	0,4020
ESTR02	0,6050	0,4560	0,7910	0,4810	0,5550	0,5650
ESTR03	0,6460	0,3640	0,8410	0,3410	0,6660	0,5570
ESTR04	0,7720	0,4560	0,8720	0,3640	0,6200	0,5640
ESTR05	0,6770	0,4220	0,8620	0,3540	0,6430	0,5170
CINT01	0,3690	0,7530	0,3390	0,8970	0,3180	0,3280
CINT02	0,3650	0,7360	0,3470	0,8850	0,2660	0,2610
CINT04	0,5680	0,7820	0,5160	0,8750	0,4980	0,4260
CINT05	0,4720	0,7800	0,4230	0,8480	0,5110	0,5160
EXPT01	0,4590	0,4200	0,5910	0,4760	0,8250	0,7010
EXPT02	0,6380	0,4300	0,5600	0,3560	0,8350	0,6640
EXPT03	0,5950	0,4900	0,7000	0,4290	0,9350	0,7170
EXPT04	0,6660	0,5050	0,5800	0,3840	0,8690	0,7350
EXPT05	0,5340	0,4430	0,6570	0,3860	0,9020	0,7670
EXPR01						
EXPR02	0,4400	0,3480	0,5850	0,4050	0,6120	0,8020
EXPR03	0,4400	0,4070	0,3990	0,4060	0,6400	0,8760
EXPR04	0,5580	0,4010	0,6120	0,3780	0,7740	0,8940
EXPR05	0,6410	0,4350	0,5690	0,3580	0,7870	0,8830

Figura 8: Carga Fatorial da 2ª rodada

Com base nos dados apresentados Figura 10, foi analisada a significância das cargas fatoriais, percebendo como significantes aquelas superiores a *t-value* a referência de 1,96, sendo considerados não significantes os elementos percebidos abaixo do valor de referência *t-value*. Neste caso, nenhuma das questões foram consideradas como estatisticamente não significantes. No entanto, os resultados destacados nesta 2ª análise consideram os ajustes iniciais propostos sobre os indicadores percebidos na primeira rodada de análises sobre os elementos EXPR01 e CINT03.

	<i>T-Value</i>	<i>P-Value</i>
CDIA01 <- Diagnostico	26,5530	0.000
CDIA02 <- Diagnostico	36,0220	0.000
CDIA03 <- Diagnostico	22,1370	0.000
CDIA04 <- Diagnostico	24,4760	0.000
CDIA05 <- Diagnostico	14,2450	0.000
CINT01 <- Interativo	38,4550	0.000
CINT02 <- Interativo	30,9490	0.000
CINT03 <- Interativo	32,0650	0.000
CINT04 <- Interativo	30,8350	0.000
CINT05 <- Interativo	20,0230	0.000
CTXT01 <- Contextual	18,3240	0.000
CTXT02 <- Contextual	43,4660	0.000
CTXT03 <- Contextual	20,5020	0.000
CTXT04 <- Contextual	16,2320	0.000
CTXT05 <- Contextual	14,7530	0.000
ESTR01 <- Estrutural	14,7070	0.000
ESTR02 <- Estrutural	15,9170	0.000
ESTR03 <- Estrutural	21,2160	0.000
ESTR04 <- Estrutural	28,3750	0.000
ESTR05 <- Estrutural	27,7280	0.000
EXPR01 <- exploration	15,2170	0.000
EXPR02 <- exploration	23,0970	0.000
EXPR03 <- exploration	38,3060	0.000
EXPR04 <- exploration	35,8910	0.000
EXPR05 <- exploration	14,9340	0.000
EXPT01 <- exploitation	23,0600	0.000
EXPT02 <- exploitation	71,5200	0.000
EXPT03 <- exploitation	29,3450	0.000
EXPT04 <- exploitation	41,1440	0.000

Figura 9: Significância das cargas fatoriais (*Bootstrapping Outer loadings*) – 2ª rodada

Por meio da tabela 16 pode-se observar através de análise diagonal que estão destacados em negrito os valores da raiz quadrada da AVE correspondente a cada um dos constructos, nesta perspectiva, na comparação entre a raiz quadrada da AVE e as cargas de correlação entre os constructos é esperado que todos os constructos tenham a raiz quadrada do AVE maior que as correlações, sendo está a realidade do modelo de mensuração.

A confiabilidade do modelo foi avaliada por meio dos critérios de confiabilidade composta e alfa de conbrach, onde todas devem ser superiores a 0,7 (Hair et al., 2014). E, pelo critério da confiabilidade composta todos os construtos foram considerados válidos.

A melhora nos resultados em relação a comparação da confiabilidade composta e a correlação entre os constructos, presente na Tabela 16, consideram o ajuste dos indicadores EXPR01 e CINT03, identificados na primeira rodada de análises.

Tabela 16

Correlação entre os constructos e as variáveis latentes / comparação entre a confiabilidade composta – 2ª rodada

	Contextual	Diagnostico	Estrutural	Interativo	<i>Exploitation</i>	<i>Exploration</i>
Contextual	0,834					
Diagnostico	0,590	0,876				
Estrutural	0,825	0,530	0,827			
Interativo	0,513	0,873	0,470	0,876		
<i>exploitation</i>	0,663	0,524	0,708	0,464	0,874	
<i>exploration</i>	0,609	0,461	0,631	0,445	0,820	0,865
AVE	0,695	0,767	0,684	0,768	0,764	0,747
Confiabilidade Composta	0,919	0,952	0,915	0,930	0,942	0,922
Alpha de Cronbach	0,890	0,939	0,884	0,900	0,922	0,887

4.3.2.1 Segunda rodada para a validação do modelo estrutural

Nesta etapa avalia-se o coeficiente de determinação de Pearson, R^2 , que avalia a porção da variância explicada das variáveis endógenas, das variáveis dependentes Sistema de Controles Diagnósticos e Interativos, que são explicadas pelo modelo estrutural; e *t-value*, que avalia a significância das regressões entre as variáveis dependentes e independentes (Ringle, et al. 2014, p.65).

O R^2 indica a qualidade do modelo ajustado (Ringle et al., 2014). Para a área de ciências sociais e comportamentais, Cohen (1988) sugere que $R^2 = 2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ como efeito médio e $R^2 = 26\%$ como efeito grande. O R^2 precisa ser ajustado a mão, uma vez que o SmartPLS não considera em seu cálculo, o número de preditores e o tamanho da amostra. Neste modelo o tamanho da amostra é de 93 cases e o número de preditores para as variáveis latentes sistema de controles diagnóstico e interativo, são respectivamente 4 (quatro) e 5 (cinco). Observa-se na Tabela 17 que os R^2 ajustados das variáveis latentes considerados como de grande efeito para as áreas sociais.

Também foi analisado o *t-value*, calculado por meio do algoritmo do *bootstrapping* para avaliar a significância das regressões e o valor-p de cada uma considerando 999 graus liberdade, uma vez que o *bootstrapping* fez 1000 simulações.

Tabela 17

Dados da regressão na 2ª rodada.

Constructos	Coeficiente Estrutural	Desvio Padrão	<i>T-Value</i>	<i>P-Value</i>	Significância	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Contextual -> Diagnostico	0,166	0,145	2.907	0,004	Sig. de 1%	0.794	0.782

Estrutural -> Diagnostico	-0,009	0,185	1.693	0,091	Sig. de 10%		
Interativo -> Diagnostico	0,767	0,081	9.439	0,000	Sig. de 1%		
<i>Exploitation</i> -> Diagnostico	0,135	0,101	5.183	0,000	Sig. de 1%		
<i>Exploration</i> -> Diagnostico	-0,086	0,139	0,689	0,491	Não Sig.		
Contextual -> Interativo	0,331	0,21	1.574	0,115	Não Sig.	0.296	0.264
Estrutural -> Interativo	0,035	0,189	1.415	0,157	Não Sig.		
<i>Exploitation</i> -> Interativo	0,118	0,1	4.643	0,000	Sig. de 1%		
<i>Exploration</i> -> Interativo	0,125	0,155	1.264	0,206	Não Sig.		
Estrutural -> Contextual	0,703	0,104	6.770	0,000	Sig. de 1%	0.695	0.685
<i>Exploitation</i> -> Contextual	0,092	0,07	9.520	0,000	Sig. de 1%		
<i>Exploration</i> -> Contextual	0,090	0,123	1.619	0,105	Não Sig.		
<i>Exploitation</i> -> Estrutural	0,580	0,065	10.940	0,000	Sig. de 1%	0.509	0.498
<i>Exploration</i> -> Estrutural	0,155	0,123	1.261	0,207	Não Sig.		
<i>Exploitation</i> -> <i>Exploration</i>	0,820	0,038	21.830	0,000	Sig. de 1%	0.673	0.669

4.4 Modelo final

Avaliados os modelos de mensuração e estrutural apresentados, que por meio das rodadas consecutivas de análise, que viabilizaram a possibilidade de obter um melhor ajuste ao modelo atendendo a todos os requisitos destacados durante o processo de avaliação. Neste sentido, a após a segunda rodada foi alcançado o modelo final representado na Figura 11, submetidos e validados quanto a mensuração e estrutural por meio dos algorítmicos PLS e *bootstrapping*. Destacando por meio das linhas contínuas as relações estatisticamente significantes, bem como, por meio das linhas tracejadas a relações em significância estatística. Também se pode observar as considerações de Ringle et al. (2014) a respeito do efeito e força explicativa do indicador R^2 , ao que destacam como de grande efeito para as áreas sociais o R^2 ajustados das variáveis latentes superiores a 26%, neste caso, observa-se o R^2 das variáveis latentes do modelo final: *exploration* (EXPR) a 66,9%, estrutural (ESTR) a 49,8%, contextuais (CTXT) a 68,5%, interativos (CINT) a 26,4% e diagnósticos (CIAD) a 78,2%.

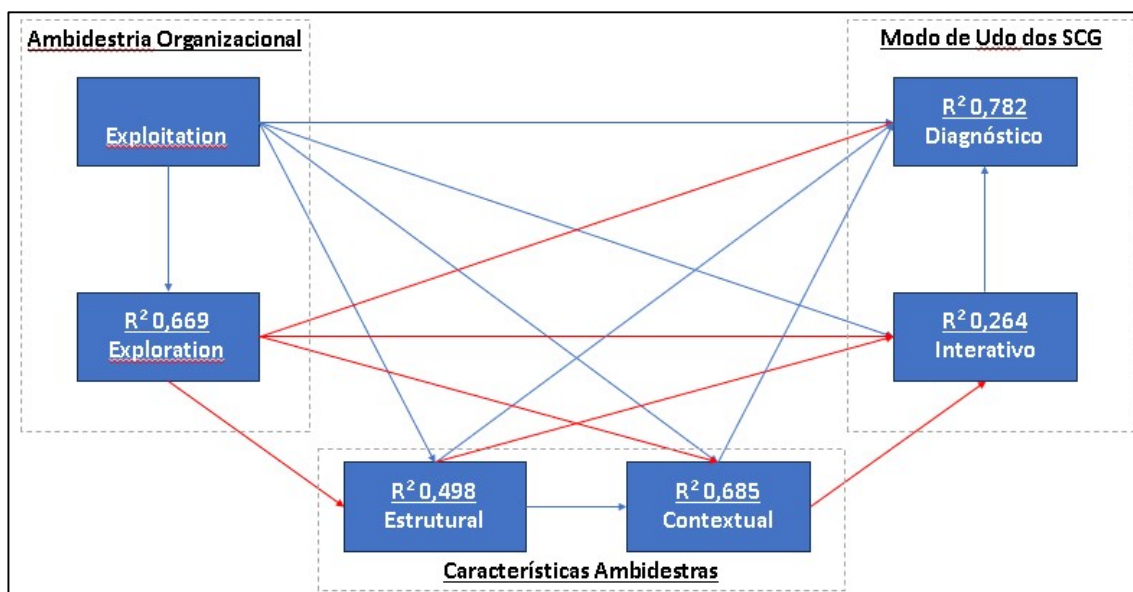


Figura 10: Modelo final e as significâncias

4.5 Achados de Pesquisa e Discussão

Nesta pesquisa foram elaboradas e testadas hipóteses para identificar a influência da ambidestria e de suas características no uso do sistema de controle gerencial, explorando a intensidade na relação entre os constructos e a percepção sobre como são demandados os ajustes no sistema de controle gerencial, por meio das dimensões que inicialmente avalia os efeitos entre as variáveis do constructo ambidestria organizacional; em seguida o grau de ambidestria e suas características; e os efeitos do grau de ambidestria, bem como, de suas características no modo de uso do sistema de controle gerencial.

Sob esta perspectiva, neste tópico serão apresentadas apresentados o teste de hipóteses e os efeitos exploratórios das relação entre as variáveis latentes dos constructos, conforme ilustrados na Figura 12, o qual conduzirá o desenvolvimento dos subtópicos que consistem no teste de hipóteses com as abordagens exploratória dos efeitos iniciados entre as variáveis ambidestras, seguindo para o efeitos das variáveis ambidestras sobre a características organizacionais de ambidestria, concluindo nos efeitos das ambidestria e das características ambidestras sobre o modo de uso dos sistemas de controle gerencial.

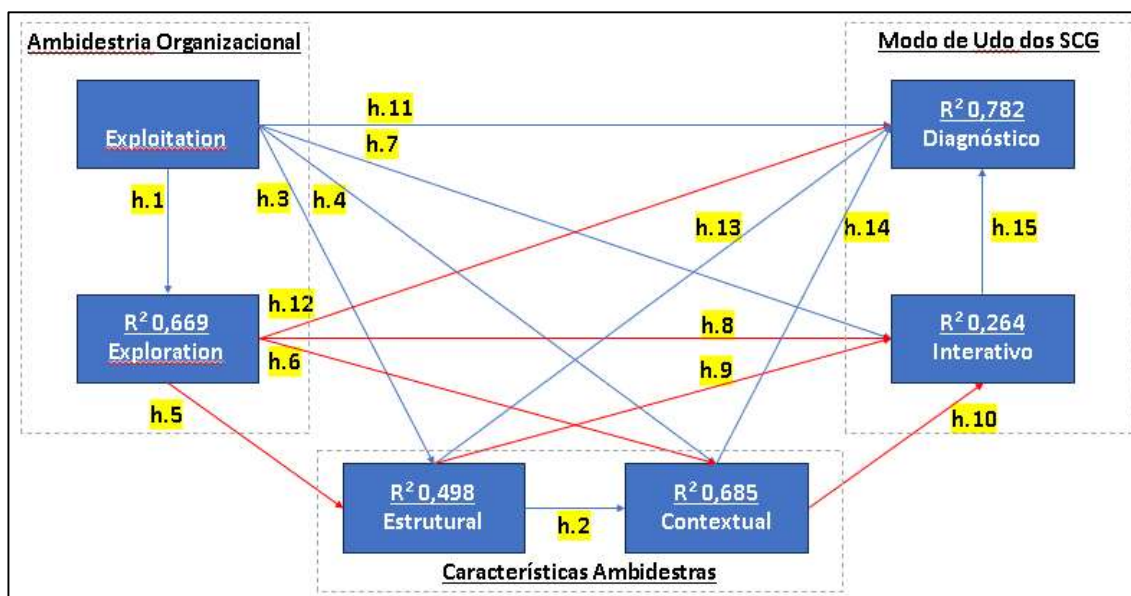


Figura 11: Diagrama - significâncias das hipóteses

4.5.1 O teste de hipóteses

Por meio da Tabela 18, são apresentadas as informações e os resultados estatísticos de da análise de dados de cada uma das hipóteses de pesquisa investigadas.

Tabela 18

Resultado do teste de hipóteses

Hipóteses de Pesquisa	Constructos "De" -> "Para"	Relação Esperada	Relação Obtida	Coefficiente Estrutural	P-Value	Significância
H.1: as características organizacionais <i>EXPLOITATION</i> influenciam positivamente as características organizacionais <i>EXPLORATION</i> de ambidestria.	EXPT -> EXPR	+	+	0,8200	0,000	Sig. de 1%
H.3: as características organizacionais <i>EXPLOITATION</i> influenciam positivamente as características <i>ESTRUTURAIS</i> de ambidestria.	EXPT -> ESTR	+	+	0,5800	0,000	Sig. de 1%
H.4: as características organizacionais <i>EXPLOITATION</i> influenciam positivamente as características	EXPT -> CTXT	+	+	0,0920	0,000	Sig. de 1%

CONTEXTUAIS de ambidestria.					
H.11: as características organizacionais de <i>EXPLOITATION</i> influenciam positivamente o modo DIAGNÓSTICO de uso do sistema de controle gerencial.	EXPT -> CDIA	+	+	0,1350	0,000 Sig. de 1%
H.7: as características organizacionais de <i>EXPLOITATION</i> influenciam positivamente o modo INTERATIVO de uso do sistema de controle gerencial.	EXPT -> CINT	+	+	0,1180	0,000 Sig. de 1%
H.5: as características organizacionais <i>EXPLORATION</i> influenciam positivamente as características ESTRUTURAIS de ambidestria.	EXPR -> ESTR	+	+	0,1550	0,207 Não Sig.
H.6: as características organizacionais <i>EXPLORATION</i> influenciam positivamente as características CONTEXTUAIS de ambidestria.	EXPR -> CTXT	+	+	0,0900	0,105 Não Sig.
H.12: as características organizacionais de <i>EXPLORATION</i> influenciam negativamente o modo de uso DIAGNÓSTICO do sistema de controle gerencial.	EXPR -> CDIA	-	-	-0,0860	0,491 Não Sig.
H.8: as características organizacionais de <i>EXPLORATION</i> influenciam positivamente o modo INTERATIVO de uso do sistema de controle gerencial.	EXPR -> CINT	+	+	0,1250	0,206 Não Sig.
H.2: as características ESTRUTURAIS influenciam positivamente as características CONTEXTUAIS de ambidestria.	ESTR -> CTXT	+	+	0,7030	0,000 Sig. de 1%

H.13: as características ESTRUTURAIS de ambidestria influenciam positivamente o uso DIAGNÓSTICO do sistema de controle gerencial.	ESTR -> CDIA	+	-	-0,0090	0,091	Sig. de 10%
H.9: as características ESTRUTURAIS de ambidestria influenciam positivamente o uso INTERATIVO do sistema de controle gerencial.	ESTR -> CINT	+	+	0,0350	0,157	Não Sig.
H.14: as características CONTEXTUAIS de ambidestria influenciam positivamente o uso DIAGNÓSTICO do sistema de controle gerencial.	CTXT -> CDIA	+	+	0,1660	0,004	Sig. de 1%
H.10: as características CONTEXTUAIS de ambidestria influenciam positivamente o uso INTERATIVO do sistema de controle gerencial.	CTXT -> CINT	+	+	0,3310	0,115	Não Sig.
H.15: o modo INTERATIVO de uso dos sistemas de controle gerencial influencia positivamente o modo DIAGNÓSTICO de uso.	CINT -> CDIA	+	+	0,7670	0,000	Sig. de 1%

4.5.2 Os efeitos das variáveis da ambidestria organizacional

Inicialmente buscou-se explorar a intensidade na relação entre as variáveis que compõem o constructo ambidestria mensurando o grau de ambidestria das organizações, por meio da hipótese testada e analisada:

- **Hipótese 1:** as características organizacionais *EXPLOITATION* influenciam positivamente as características organizacionais *EXPLORATION* de ambidestria.

**Hipótese
comprovada**

Por meio dos dados empíricos de pesquisa estatisticamente analisado, foi detectado a relação estrutural entre as variáveis com significância estatística (*p-value* 0,000, ou seja, $< 0,01$), sendo possível confirmar a hipótese “1”, sob alegação teórica quanto a relação positiva de influência das características organizacionais *exploitation* para *exploration*. A literatura destaca que o *exploration* reúne elementos como pesquisa, descoberta, experimentação, flexibilidade e riscos (Duncan, 1976; Huber, 1991; March, 1991). Kane e Alavi (2007), acrescentam que o *exploration*,

também agrega o surgimento de fatores que podem tanto substituir como estimular o desenvolvimento de novos conteúdos. Nesta perspectiva, refere-se às inovações que potencializam à organização atingir um novo patamar, cooperando, por exemplo, para o reposicionamento de marca, conquista de um novo mercado e novos segmentos de atuação. Holmqvist (2004) acrescenta que *exploitation* refere-se ao desenvolvimento de métodos que convertem conhecimento em crescimento, considerando que a gestão do conhecimento promove a confiabilidade que prospera em refinamento. Kane e Alavi (2007) acrescentam que o aprendizado gradativo se propaga no refinamento. Sob esta perspectiva, a dimensão *exploitation* não está limitada ao domínio estático do conhecimento, como aquele que sugere atingir um ponto máximo, e sim no sentido de que conhecimento gera conhecimento, sugerindo dominar o conhecimento que é renovável e obtido de modo gradual que possibilita refinar o que é feito, como é feito, para que é feito e quando é feito, disseminados sob as perspectivas, mercado, desenvolvimento, produção e desempenho, que aprimorados cooperam para o crescimento organizacional, através da propagação do conhecimento.

4.5.3 Os efeitos da ambidestria organizacional sobre suas características

4.5.3.1 Os efeitos sobre as características estruturais de ambidestria

Buscou-se explorar a intensidade na relação de cada uma das variáveis que compõe o constructo ambidestria (*exploitation* e *exploration*) sobre as características estruturais de ambidestria, neste momento foram testadas e analisadas as hipóteses exploratórias:

- | | |
|---|--------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hipótese 3: as características organizacionais EXPLOITATION influenciam positivamente as características ESTRUTURAIS de ambidestria. | Hipótese comprovada |
| <ul style="list-style-type: none"> • Hipótese 5: as características organizacionais EXPLORATION influenciam positivamente as características ESTRUTURAIS de ambidestria. | Hipótese não comprovada |

Nos dados empíricos de pesquisa estatisticamente analisado, pode-se perceber a relação estrutural entre as variáveis da hipótese “3 com significância estatística de 1% (*p-value* 0,000, ou seja, $< 0,01$), sendo possível confirmar a referida hipótese que explora a afirmação teórica de influência positiva da variável *exploitation* por meio das ações de exploração dos conhecimentos (March, 1991) e os métodos que convertem conhecimento em crescimento (Holmqvist, 2004) por meio de renovação e desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento estimulando expertise e a especialização, com o modelo estrutural que destaca Jansen et al. (2009) sendo a segregação estrutural de atividades por meio de departamentos ou unidades distintos e especializados em atividades de agendas concorrentes.

No entanto, não foi possível confirmar os efeitos teóricos sobre a hipótese “5”, embora haja relevância estrutural entre as variáveis, os resultados estatísticos não apontam significância estatística que para sustentação da hipótese que consiste afirmar haver relação positiva de influência das características de inclinação organizacional ao *exploration* sobre as características estruturais de ambidestria percebidas nas organizações, segundo a percepção dos entrevistados.

4.5.3.2 Os efeitos sobre as características contextuais de ambidestria

Explorou-se a intensidade na relação de cada uma das variáveis que compõe o constructo ambidestria (*exploitation* e *exploration*) sobre as características contextuais de ambidestria, sendo testadas e analisadas as hipóteses exploratórias:

- | | |
|---|--------------------------------|
| • Hipótese 4: as características organizacionais EXPLOITATION influenciam positivamente as características CONTEXTUAIS de ambidestria. | Hipótese comprovada |
| • Hipótese 6: as características organizacionais EXPLORATION influenciam positivamente as características CONTEXTUAIS de ambidestria. | Hipótese não comprovada |
| • Hipótese 2: as características ESTRUTURAIS influenciam positivamente as características CONTEXTUAIS de ambidestria | Hipótese comprovada |

Não foi possível confirmar os efeitos teóricos sobre a hipótese “6”, embora haja relevância estrutural entre as variáveis, os resultados estatísticos não apontam significância estatística que para sustentação da hipótese que consiste sobre haver relação positiva de influência das características de inclinação organizacional ao *exploration* sobre as características contextuais de ambidestria percebidas nas organizações, segundo a percepção dos entrevistados.

Por outro lado, foi possível comprovar empiricamente que a característica organizacional *exploitation* e as características estruturais de ambidestria apresentam uma relação positiva de influência sobre as características contextuais de ambidestria que foram percebidas nos dados de pesquisa. Sob esta perspectiva, foram confirmadas as hipóteses “4” e “2”, ambas com significância estatística de 1% (*p-value* 0,000, ou seja, $< 0,01$) que possibilitam afirmar os resultados obtidos em ambos casos, que destacam coeficientes estruturais positivos conforme propostos pelas hipóteses quanto a positividade na relação, bem como, destacam a força da relação, sendo o coeficiente 0,092 para a relação *exploitation* e as características contextuais, e o coeficiente 0.703 que explora os efeitos na relação entre as variáveis estruturais e contextuais que compõe o constructo características ambidestras.

A confirmação da hipótese “4”, explora e atesta os efeitos positivos de influência sobre o aprendizado gradativo se propaga no refinamento (Kane e Alavi, 2007), através do equilíbrio comportamental amparado por uma cultura flexível (Ghoshal & Bartlett, 1997) que possibilita aos trabalhadores liberdade de escolha quando da realização das suas tarefas, podendo efetuar atividades orientadas para a adaptabilidade ou alinhamento, caracterizando que as decisões e escolhas acontecem na linha da frente das atividades (Birkinshaw & Gibson, 2004).

Os dados de pesquisa analisados também permitiram a confirmação da hipótese “6” consubstanciada sobre a afirmação teórica de influência positiva as características estruturais de ambidestria sobre as características contextuais de ambidestria organizacional. Esta afirmação consiste nos dados estatísticos que apontam a significância de 1% para as afirmações, bem como, indicam a força e o sentido da relação por meio do coeficiente estrutural (mensurado em 0,7030), neste caso, como o coeficiente maior que zero, é possível afirmar o sentido propostos para esta relação, bem como, a intensidade percebida pelo mesmo coeficiente, indicando que quando mais próximo a um inteiro maior será a força da relação.

O'Reilly e Tushman (2013) argumentam que a abordagem estrutural de ambidestria organizacional consiste em equilibrar das tensões, por meio de atividades simultâneas em subunidades separadas, ao que Jansen et al. (2009) destaca a ambidestria estrutural como um

modelo estratégico pautado na divisão de trabalho, e na segregação organizacional por meio de diferentes estruturas, culturas, grupos e processos para gerenciar as atividades e agendas *exploration* ou *exploitation*, coexistem e são exercidas ao mesmo tempo por estruturas diferentes.

Para Birkinshaw e Gibson (2004), a abordagem estrutural de ambidestria as decisões ocorrem no topo pelos gestores. Para Markides e Charitou (2004), a separação das estruturas leva ao isolamento e impede a coordenação dos esforços, o que pode originar falta de comunicação entre unidades (Markides, 2013). Ao separar as unidades de negócio, as novas unidades podem perder recursos e informação importantes que, a unidade já existente poderia fornecer mais facilmente, isto é, as unidades de negócios deixam explorar quaisquer potenciais sinergias entre elas.

No entanto, as características contextuais de ambidestria, destacam um ambiente dinâmico, no tocante as atividades de alinhamento e adaptabilidade inerentes as práticas de *exploitation* e *exploration*, exercidas nas frentes de trabalho pelos colaboradores (Raisch & Birkinshaw, 2008), e pode ser definida com “a capacidade comportamental de uma unidade de negócio inteira demonstrar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade” (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.209), o que leva a que todos trabalhem com o mesmo objetivo, e evita problemas de coordenação entre as unidades. Nesta abordagem, os trabalhadores usam o seu próprio julgamento para dividir o seu tempo entre atividades orientadas para o alinhamento e orientadas para adaptabilidade (Gibson & Birkinshaw, 2004). Nesta sequência, a ambidestria contextual, é uma abordagem que utiliza meios comportamentais e sociais, para integrar alinhamento e adaptabilidade nas unidades de negócio (Birkinshaw & Gibson, 2004).

4.5.4 *Efeitos da ambidestria organizacional e de suas características sobre o modo de uso dos sistemas de controle gerencial*

4.5.4.1 *Os efeitos sobre os sistemas interativos de controle gerencial*

Explorou-se a intensidade na relação de cada uma das variáveis que compõe o constructo ambidestria (*exploitation* e *exploration*), bem como, em relação as variáveis que compõe as características ambidestras (estrutural e contextual) sobre o modo interativo de sistema de controle gerencial, sendo testadas e analisadas as hipóteses exploratórias:

- | | |
|---|--------------------------------|
| • Hipótese 7: as características organizacionais de EXPLOITATION influenciam positivamente o modo INTERATIVO de uso do sistema de controle gerencial | Hipótese comprovada |
| • Hipótese 8: as características organizacionais de EXPLORATION influenciam positivamente o modo INTERATIVO de uso do sistema de controle gerencial. | Hipótese não comprovada |
| • Hipótese 9: as características ESTRUTURAIS de ambidestria influenciam positivamente o uso INTERATIVO do sistema de controle gerencial. | Hipótese não comprovada |

- **Hipótese 10:** as características **CONTEXTUAIS** de ambidestria influenciam positivamente o uso **INTERATIVO** do sistema de controle gerencial.

**Hipótese
não comprovada**

Entretanto, foi possível comprovar empiricamente que o *exploitation* apresenta relação positiva de influência sobre o modo interativo de uso do sistema de controle de gerencial, confirmando a hipótese “7”, por meio da significância estatística de 1% (*p-value* 0,000, ou seja, < 0,01) que possibilitam afirmar os resultados obtidos quanto a relevância na intensidade através do coeficiente estrutural (0,1180) que mensuram a intensidade na relação e representam o efeito positivo em alinhamento com a expectativa teórica, onde Hall (2010) defende que os sistemas interativos estimulam a troca contínua de conhecimento que por um lado suportam o desempenho e eficácia operacional, e Gupta et al. (2006) destaca como o conhecimento proveniente as das atividades ajustes operacionais.

Embora os resultados de pesquisa tenham apontado relevância estrutural na relação entre as variáveis latentes, os resultados estatísticos não apresentam significância estatística para sustentação das hipóteses “8”, “9” e “10”, neste caso, não se pode confirmar os efeitos empíricos sobre as teorias destas hipóteses.

A hipótese “8” embora estatisticamente não significante, consiste em contexto que destaca que os sistemas interativos, assiste e orienta explorar novas tecnologias e mercados (Hall, 2010) por meio do conhecimento oriundo das atividades especulativas no tocante ao desenvolvimento de oportunidades tecnológicas ou disruptivas (Gupta et al., 2006), que impulsiona a inovação no incremento, sendo requerido a interatividade como mecanismos de alinhamento e refino da experimentação do *exploration*.

Sendo, a hipótese “9” e “10” amparada por Bedford (2015), o qual destaca que no modo interativo de uso do sistema de controle gerencia incentiva a comunicação, facilita integrar os insights e as oportunidades emergentes, no entanto, a forma como explorar, praticar e controlar tais possibilidades está associado a tipologia ambidestra, sendo a hipótese “9”: segregadas por estruturas (March, 1991); e a hipótese “10” como o modo contextual e conciliador das atividades *exploitation* e *exploration* (Duval, 2016; Gibson & Birkinshaw, 2004) que distingue a preocupação central de uma atividade (Levinthal & March, 1993). Ambas as tipologias tendem influenciar a relação entre o grau ambidestro e o modo de uso interativo do sistema de controle gerencial, pelo modo como manifestam e comunicam as escolhas estratégicas; o direcionamento e a tomada de decisão; as características comportamentais da alta gestão; e a habilidade e forma de atuação das equipes de trabalho (Duval, 2016).

4.5.4.2 Os efeitos sobre os sistemas diagnósticos de controle gerencial

Explorou-se a intensidade na relação de cada uma das variáveis que compõe o constructo ambidestria (*exploitation* e *exploration*), bem como, em relação as variáveis que compõe as características ambidestras (estrutural e contextual) sobre o modo diagnostico de sistema de controle gerencial, sendo testadas e analisadas as hipóteses exploratórias:

- **Hipótese 11:** as características organizacionais de **EXPLOITATION** influenciam positivamente o modo **DIAGNÓSTICO** de uso do sistema de controle gerencial.

**Hipótese
comprovada**

- | | |
|---|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hipótese 12: as características organizacionais de EXPLORATION influenciam negativamente o modo de uso DIAGNÓSTICO do sistema de controle gerencial. | Hipótese
não comprovada |
| <ul style="list-style-type: none"> • Hipótese 13: as características ESTRUTURAIS de ambidestria influenciam positivamente o uso DIAGNÓSTICO do sistema de controle gerencial. | Hipótese
comprovada |
| <ul style="list-style-type: none"> • Hipótese 14: as características CONTEXTUAIS de ambidestria influenciam positivamente o uso DIAGNÓSTICO do sistema de controle gerencial. | Hipótese
comprovada |

Foi possível comprovar empiricamente a relação positiva de influência do *exploitation* como característica organizacional sobre o modo diagnóstico de uso do sistema de controle de gerencial, confirmando a hipótese “11”, por meio da significância estatística de 1% (*p-value* 0,000, ou seja, < 0,01) que possibilitam afirmar os resultados obtidos quanto a relevância na intensidade através do coeficiente estrutural (0,1350) que mensuram a força na relação e representam o efeito positivo em alinhamento com a expectativa teórica sob a perspectiva que o sistema de controle diagnóstico tende ser mais demandado por organizações aderentes ao modo *exploitation* de ambidestria, que impulsionam a inovação baseada no processo de refinamento e maturação do conhecimento por meio de ações e operações de ajustes, frente as incertezas e os excessos contidos nas operações, como por exemplo: o processo de alinhamento que ajustam o bom funcionamento; o processo de incremento quantitativo e monetário; e o processo de melhoria contínua que consiste na mudança de estado. Ambiente de aprimoramento, são aderentes a padrões rígidos e mecanicistas, considerando que os parâmetros de sucesso e desempenho são previamente estabelecidos e comunicados, direcionando atenção para os elementos que sinalizam desvios e inconsistências.

A hipótese “12”, não é estatisticamente significativa, portanto, não sendo confirmada os efeitos exploratórios da hipótese sobre o sistema de controle diagnóstico apresentar essência restritiva, estreitando os limites aceitáveis de desvios ou inconsistências de controle, sendo um contra ponto para as organizações com maior inclinação ao *exploration* que atuam em ambientes com maior grau de incertezas, na medida que buscam por inovações pautadas em adaptação, soluções radicais e disruptivas, que envolvem etapas como pesquisa, desenvolvimento e experimentação, iniciadas em especulações que promovem uma base de conhecimento que evolui na medida em que as pesquisas, desenvolvimentos e experimentos se concretizam, o que dificulta o estabelecimento de estrutura e parâmetros de controle, e na visão McGrath (2001) tendenciam ao afrouxamento de conexão ao sistema de controle diagnóstico.

A hipótese “13”, consiste **sobre as características estruturais** de ambidestria, como um estímulo a renovação e desenvolvimento através de estruturas ou unidades especializadas em atividades incrementais ou radicais (Jansen et al.,2009), exercer **influência de relação positiva sobre modo como são demandados os ajustes no sistemas de controles diagnósticos**, onde segundo o instrumento de Bedford (2015) são mensurados o progresso em relação às metas críticas de desempenho, que fornecem informações que possibilitam atuar na correção dos desvios atuais de desempenho. ao que para esta abordagem houve significância estatística explicativa de 10%, no entanto, não comprovam os efeitos propostos pela hipótese.

Por outro lado, é percebida a significância estatística de 1% e o coeficiente estrutural que atesta a força e o sentido da relação proposta, que comprova hipótese “14” quanto as **características contextuais** pela “capacidade comportamental de uma unidade de negócio inteira demonstrar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade” (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.209), leva a que todos trabalhem com o mesmo objetivo, **exerce influência de relação positiva sobre**

modo como são demandados os ajustes no sistemas de controles diagnósticos, onde segundo o instrumento de Bedford (2015) são identificadas as variáveis críticas de desempenho havendo revisão das principais áreas de desempenho.

4.5.4.3 *Os efeitos entre os modos de uso dos sistemas de controle gerencial*

Buscando identificar a intensidade na relação das variáveis que compõe o constructo sistema de controle gerencial, foi testada a hipótese:

- **Hipótese 15:** o modo **INTERATIVO** de uso dos sistemas de controle gerencial influencia positivamente o modo **DIAGNÓSTICO** de uso. **Hipótese comprovada**

A análise dos dados de pesquisa também possibilitaram comprovar empiricamente a relação de influência do modo interativo sobre o modo diagnóstico de uso do sistema de controle gerencial, confirmando a hipótese “15”, por meio da significância estatística de 1% (*p-value* 0,000, ou seja, $< 0,01$) que possibilitam afirmar os resultados obtidos quanto a relevância na intensidade através do coeficiente estrutural (0,7670) que mensuram a força na relação e representam o efeito positivo em alinhamento com a expectativa teórica. Destacando o sistema de controle interativo no papel de assegurar a organização quanto as respostas de ameaças, bem como sobre as possibilidades de aproveitamento das oportunidades vindouras (Simons, 1990), considerando interativos quanto forma e a frequência de uso e aplicação (Simons, 1991) incentivando aprendizagem através da realização de pesquisas (Bruining et al., 2004), que compartilhadas (Diehl, 2006), regularmente nas frequentes interações (Henri, 2006; Widener, 2007) promovem o desenvolvimento de novas ideias (Henri, 2006; Langfield-Smith, 1997), caracterizando o modo como contribui para a inovação (Otley, 2003), buscando novas estratégias em ambientes dinâmicos (Bruining et al., 2004).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação explorou a intensidade na relação entre a estratégica de inovação das organizações, percebidas no grau de ambidestria e suas características quanto a forma como influenciam o modo como os gestores empregam e se valem do sistema de controle gerencial, por meio do uso diagnóstico e interativo, observando as interações e a força das relações entre as variáveis latentes dos constructos, destacando os efeitos sobre como são demandados os ajustes no sistema de controle gerencial nas organizações.

Para tal, a pesquisa propões um olhar empírico sobre a preocupação das organizações em relação às realidades: presente e futuro, percebendo os efeitos sobre controle gerencial em relação ao modo com que buscam desenvolver e equilibrar os SCG. E, independente ao modo de ambidestria praticado, seja o incremental ou o radical, obter elementos de compreensão sobre como o método de equilíbrio das capacidades, influenciam na aplicação e uso de recursos do sistema de controle gerencial, como por exemplo o sistema orçamentário e planejamento estratégico.

Foram analisados por meio de estatística descritiva e análise multivariada de dados por modelagem de equações estruturais, os dados coletados a partir de questionário eletrônico direcionados aos respondentes através da rede social LinkedIn, e-mails e por meio do apoio de instituições de ensino. Sendo obtidos 143 questionários completamente preenchidos, e com base nos critérios de qualificação dos respondentes resultaram 93 respostas válidas, cujos dados foram submetidos aos procedimentos de análise, suportando os testes das hipóteses.

As respostas válidas destacam o contexto profissional em que foram percebidos os respondentes de organizações multinacionais (56,99%) e nacionais (43,01%); destacando os respondentes de organizações familiares (59,14%); sendo observado a tipologia organizacional quanto a estrutura societárias entre capital aberto (40,86%) e fechado (79,57%), onde em relação ao segmento econômico predominam o setores industrial (55,91%) e serviços (30,11%), percebidas como empresas com faturamento anual superior a noventa milhões de reais (73,12%) e com mais de cem funcionários (73,12%), ao que os resultados descritivos desta pesquisa permitem apontar o grau de maturidade destas organizações dado o tempo de atuação da maioria superar 15 anos (65,59%). Contextualizando o ambiente dos respondentes, os profissionais classificados segregados por gênero, como mais de 30 anos de idade (97,97%), profissionais seniores sobre os quais se nota (75,27%) como especialistas, mestre e doutores, em sua maioria (88,17%) administradores (18,28%), contadores (17,20%) e engenheiros (52,69%), percebidos na alta administração das organizações em posições de diretoria (23,66%), superintendência (5,38%), gerencia (47,31%) e coordenação com (23,66%), destes 66,67% ocupam a posição por mais de 5 anos e 33,33% atuam entre 1 e 5 anos.

Neste sentido, a amostra de pesquisa caracterizou o ambiente profissional dos respondentes e as organizações, contribuindo para o alcance dos objetivos específicos de pesquisa. **O primeiro objetivo específico**, consistiu na mensuração das inclinações ambidestras das organizações, por meio das variáveis latentes *exploitation* e *exploration*. **O segundo objetivo específico**, mensurou o *design* organizacional quanto ao modo de atuação frente a estratégia de inovação, considerando como variáveis latentes as características estrutural e contextual de ambidestria. **O terceiro objetivo específico**, identificou na amostra as inclinações quanto as práticas mais flexíveis de controle, as quais atuam sobre as incertezas estratégicas, e também as inclinações ao uso de mecanismos de detecção, pautados em desempenho, tais quais nesta pesquisa configuraram como variáveis latentes, os sistemas interativos e diagnósticos de controle gerencial.

Neste caso, Também se pode observar a força explicativa dos efeitos percebidos nas variáveis por meio do R^2 , que Ringle et al. (2014) consideram como de grande efeito aqueles

superiores a 26%, entretanto, o contexto empírico desta pesquisa revela um relevante potencial explicativo sobre as variáveis latentes destacadas no modelo final da Figura 11, demonstrando: *exploration* (EXPR) a 66,9%, estrutural (ESTR) a 49,8%, contextuais (CTXT) a 68,5%, interativos (CINT) a 26,4% e diagnósticos (CIAD) a 78,2%.

Dessa forma, o objetivo geral desta dissertação foi alcançado, mensurando através das variáveis latentes a relação entre a estratégica de inovação das organizações, percebidas pelos atributos de ambidestria (*exploitation* e/ou *exploration*) em seus diferentes contextos de design organizacional (contextual e/ou estrutural) e a forma como influenciam o modo como os gestores utilizam o sistema de controle gerencial (diagnóstico e/ou interativo).

Sobre esta perspectiva, a intensidade na relação entre os constructos foi percebida por meio de três dimensões de análises. Inicialmente se avaliou os efeitos das variáveis da ambidestria organizacional, explorando a intensidade na relação entre as variáveis *exploitation* e *exploration*. Em seguida, explorou os efeitos da ambidestria organizacional sobre suas características, apurando a intensidade na relação das variáveis *exploitation* e *exploration* sobre as variáveis estruturais e contextuais, bem como, os efeitos de associação entre as variáveis estrutural e contextual que compõe o constructo características ambidestras. E, por fim, os efeitos da ambidestria organizacional e de suas características sobre o modo de uso dos sistemas de controle gerencial, na relação das variáveis *exploitation* e *exploration* sobre as variáveis interativas e diagnósticas; na relação das variáveis estruturais e contextuais sobre as variáveis interativas e diagnósticas, bem como, os efeitos de associação entre as variáveis interativas e diagnósticas.

A primeira dimensão de análise, consistia sobre os efeitos das variáveis da ambidestria organizacional, sendo apurada significância estatística considerando:

- a) os atributos do comportamento *exploitation* que consiste no refino e aprimoramento do conhecimento que gera experiência (Duval, 2016), influenciar positivamente o comportamento *exploration*, ao que literatura destaca reunir elementos como pesquisa, descoberta, experimentação, flexibilidade e riscos (Duncan, 1976; Huber, 1991; March, 1991), ao que Kane e Alavi (2007) acrescentam agregar no surgimento de fatores que podem tanto substituir como estimular o desenvolvimento de novos conteúdos.

A segunda dimensão de análise, explorou os efeitos da ambidestria organizacional sobre suas características, sendo percebida a significância estatística para as afirmações teórica que consideraram:

- a) a **influência positiva da variável *exploitation***, que consiste em ações que exploram o conhecimento (March, 1991), os métodos que convertem conhecimento em crescimento (Holmqvist, 2004), renovação, desenvolvimento e aprimoramento estimulando expertise e a especialização, sobre as **características estruturais** que Jansen et al. (2009) destacam como sendo a segregação estrutural de atividades por meio de departamentos ou unidades distintas e especializadas em atividades de agendas concorrentes.
- b) a **influência positiva da variável *exploitation***, como o aprendizado gradativo (Kane e Alavi, 2007), **sobre as características contextuais**, através do equilíbrio comportamental amparado por uma cultura flexível (Ghoshal & Bartlett, 1997) que possibilita aos trabalhadores liberdade de escolha quando da realização das suas tarefas (Birkinshaw & Gibson, 2004).
- c) a **influência positiva das características estruturais de ambidestria**, que nas considerações de O'Reilly e Tushman (2013) consistem equilibrar as tensões, por meio de atividades simultâneas em subunidades separadas, ao que Jansen et al. (2009) destacam como um modelo pautado na divisão de trabalho, por meio de diferentes estruturas, culturas, grupos e processos para gerenciar as atividades coexistentes, **sobre**

as características contextuais de ambidestria organizacional sendo “a capacidade comportamental de uma unidade de negócio inteira demonstrar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade” (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.209), o que leva a que todos trabalhem com o mesmo objetivo.

A terceira dimensão de análise: explorou os efeitos da ambidestria organizacional e de suas características sobre o modo de uso dos sistemas de controle gerencial, onde os resultados estatísticos da pesquisa qualificaram empiricamente as teorias sobre:

- a) O comportamento *exploitation*, que consiste explorar o conhecimento (March, 1991) convertendo em resultados, assim como, conhecimento em experiência que estimulam o crescimento (Holmqvist, 2004), influenciar positivamente o modo interativo de uso da SCG, estimulando o conhecimento, incentivando os constantes diálogos e o compartilhamento de informações entre os membros das equipes e da alta administração, sobre as incertezas estratégicas e planos de ação continuamente debatidos (Bedford, 2015);
- b) O comportamento *exploitation*, que consiste converter conhecimento em resultados e o conhecimento em experiência (Holmqvist, 2004), influenciar positivamente o modo diagnóstico de uso da SCG, por meio da avaliação de metas para melhorar o desempenho (Cheng & Ven, 1996), ao que Bedford (2015) destaca mensurar o progresso em relação às metas críticas de desempenho.
- c) As características estruturais de ambidestria, pautadas em estimular a renovação e o desenvolvimento através de estruturas ou unidades especializadas em atividades incrementais ou radicais (Jansen et al., 2009), exercer influência positiva sobre modo como são demandados os ajustes nos sistemas de controles diagnósticos, onde segundo o instrumento de Bedford (2015) são mensurados o progresso em relação às metas críticas de desempenho, que fornecem informações que possibilitam atuar na correção dos atuais desvios de desempenho.
- d) as características contextuais de ambidestria, quanto “a capacidade comportamental de uma unidade de negócio inteira demonstrar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade” (Gibson & Birkinshaw, 2004, p.209), estimular todos trabalhem com o mesmo objetivo, influenciar positivamente o modo como são demandados os ajustes no sistemas de controles diagnósticos, onde segundo o instrumento de Bedford (2015) são identificadas as variáveis críticas de desempenho motivando revisão das principais áreas de desempenho, por meio da capacidade de incrementos (Adler & Chen, 2011; Benner e Tushman, 2002) que incentivam a aprendizagem (McGrath, (2001).
- e) o modo interativo influenciar positivamente o modo diagnóstico de uso do sistema de controle gerencial, considerando a relevância positiva da variável interativa no papel de assegurar a organização quanto as incertezas estratégicas, como riscos e chances, promovendo interações para mitigação dos efeitos de ameaça, bem como, para as possibilidades de aproveitamento das oportunidades (Simons, 1990), incentivando aprendizagem (Bruining et al., 2004), que compartilhadas (Diehl, 2006), regularmente nas interações (Henri, 2006; Widener, 2007) promovem novas ideias (Henri, 2006; Langfield-Smith, 1997), contribui para a inovação (Otley, 2003), buscando estratégias em ambientes dinâmicos (Bruining et al., 2004), sobre a variável diagnóstica, que gera valor aos processos através da a capacidade continua de melhorias e incrementos (Adler & Chen, 2011; Benner e Tushman, 2002), incentivando a aprendizagem (McGrath, (2001), por meio da avaliação de metas para melhorar o desempenho (Cheng & Ven, 1996).

Por fim, e à luz dos elementos apresentados, percebe-se que o presente estudo pôde responder à questão de pesquisa: **Em que medida as tensões causadas pela ambidestria (*Exploitation* e *Exploration*) e por suas tipologias (Estrutural e Contextual), influenciam o tipo de uso (diagnóstico e interativo) das práticas que compõe o SCG?** Neste sentido, os resultados apontaram o como são demandados os ajustes nos sistemas de controle gerencial, destacando nesta realidade de pesquisa, que os controles interativos e diagnósticos são demandados por inclinações *exploitation* de ambidestria.

O contexto empírico desta pesquisa destaca que o modo interativo de controle gerencial apenas é demandado pelas inclinações ao comportamento *exploitation* de ambidestria, indicando altas demandas de trocas e interações no exercício de refino e aprimoramento das atividades de inovação. Por outro lado, evidencia que o modo diagnóstico de controle gerencial também é demandado pelo modo *exploitation* de ambidestria, pelas dimensões: estrutural e contextual que compõe design organizacional, bem como, também é demandado pelo modo interativo de controle gerencial.

Neste sentido, a pesquisa demonstra que as organizações inclinadas ao refino que possibilita o domínio das atividades para eficiência e performance no atingimento de metas, sejam elas organizadas para atender as demandas incrementais ou radicais através de distintas unidades especializadas ou por meio de unidades multitarefas e flexíveis, equilibram a inovação pelo uso dos controles interativos e diagnósticos, que atuam assegurando a conformidade as orientações e estratégias da organização, detectando riscos, chances, desvios, erros e problemas percebidos no curso dos objetivos predeterminados. Os resultados também elucidam que o *exploitation* como processo de aprimoramento do conhecimento potencializa estabelecer crescimento, sendo convertido em metas e padrões de melhores práticas para aprendizagem e crescimento, demandam respostas quanto ameaças e oportunidades incentivando aprendizado, por meio de frequentes interações promovidas pelo modo interativo de controle gerencial, que por sua vez estimula e demanda novas percepções de padrões e regulações pelos controles diagnósticos.

O contexto de pesquisa não trouxe significância para os efeitos preditivos da variável *exploration*, neste caso, cabe destacar o ambiente e contexto organizacional caracterizado na pesquisa, neste caso, percebe-se como respondentes profissionais de organizações industriais e prestadores de serviços, o que pode ser das razões que caracterizaram os resultados obtidos, gerando aqui uma oportunidade para nos instrumentos de pesquisa.

Embora esta dissertação tenha destacados os elementos teóricos dos constructos, com objetivo de explorar as relações percebidas, cabe destacar que os resultados desta pesquisa estão limitados a realidade alcançada por este contexto de pesquisa que consistiu em respondentes distintos qualificados como executivos, os quais foram percebidos diferentes ambientes de negócio. Neste sentido, se destaca a oportunidade de investigações específicas sobre o tema, em relação aos segmentos específicos de mercado, ao que esta pesquisa explorou de modo abrangente: serviços, indústria, comércio e construção. Os resultados desta pesquisa apontam um contexto predominantemente caracterizado por indústrias e prestadoras de serviços, no entanto, sugere-se novas pesquisas para alcances específicos frente aos distintos mercados presentes nos segmentos industriais e de serviços, explorando a cultura organizacional, bem como, o tipo de solução que estas organizações oferecem frente ao comportamento estratégico podendo trazer novas perspectivas de inclinação ao *exploitation* ou *exploration*, podendo, como por exemplo, mensurar se as indústrias de bens de capital tendem ter maior inclinação ao comportamento *exploitation*, enquanto a indústria de bens de consumo tendem ao comportamento *exploration*.

Nesta pesquisa foram elaboradas e testadas hipóteses para identificar a influência da ambidestria e de suas características no uso do sistema de controle gerencial, explorando a intensidade na relação entre os constructos e a percepção sobre como são demandados os ajustes

no sistema de controle gerencial, explorando as relações pelas perspectivas de duas dimensões, sendo: o grau de ambidestria e o modo de uso do sistema de controle gerencial; e a relação do grau de ambidestria e suas características no modo de uso do sistema de controle gerencial. Neste sentido sugere-se novas pesquisas com objetivo de avaliar se, e como se dão os efeitos moderadores ou mediadores das características espaciais mediam ou moderam o efeito da inclinação da **ambidestria no tipo de uso dos SCG.**

6 REFERÊNCIAS

- Acquaah, M. (2013). Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 131-146.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.03.002>
- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations and Society*, 36(2), 63-85. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.002>
- Agnol, M. D., Diehl, C. A., & Leite, E. G. (2020). A inovação no contexto das Alavancas de Controle de Simons: uma abordagem bibliométrica da literatura. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC(0)*.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Management control systems* (10th ed.). McGraw Hill/Irwin.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. AMGH Editora.
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), 115-125.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company Reading, Mass.
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social [BNDES] (2011). Circular nº 34, de 06 de setembro de 2011: Normas Reguladoras do Produto BNDES Automático. Recuperado em 01 março, 2014, de www.bndes.gov.br
- Bakhshi, H., Downing, J., Osborne, M., & Schneider, P. (2017). *The future of skills: Employment in 2030*. Pearson.
- Bandeira, A. M., Zonatto, V. C. d. S., Degenhart, L., & Bianchi, M. (2023). Efeitos habilitantes do sistema de controle gerencial no compartilhamento de informações, comprometimento organizacional e no desempenho de tarefas. *Revista de Administração UNIMEP (RAUnimep). Piracicaba. Vol. 19, n. 14 (jan./abr. 2023), p. 147-174*.

- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 676-707. <https://doi.org/10.2307/3094913>
- Bessant, J., & Tidd, J. (2019). *Inovação e empreendedorismo*. Bookman Editora.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan management review*, 47-55.
- Bisbe, J. (2010). Business Planning and Control: Integrating Accounting, Strategy and People. *European Accounting Review*, 19(1), 193-197. <https://doi.org/10.1080/09638181003714655>
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2009). The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes. *European Accounting Review*, 18(2), 371-405. <https://doi.org/10.1080/09638180902863803>
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2010). Strategic performance measurement systems: The shaping of strategy formulation processes under dynamic environments. *Available at SSRN 1658428*.
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2015). How control systems influence product innovation processes: examining the role of entrepreneurial orientation. *Accounting and Business Research*, 45(3), 356-386. <https://doi.org/10.1080/00014788.2015.1009870>
- Bruining, H., Bonnet, M., & Wright, M. (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, 15(2), 155-177. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.03.003>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. M.I.T. Press Cambridge.
- Chang, C. T. (2014). *A influência das tensões ambidestras na arquitetura organizacional para inovação: estudo de casos em empresas brasileiras da indústria de transformação*. Tese de Doutorado, Escola

Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/T.3.2014.tde-29122014-181456. Recuperado em 2023-09-13, de www.teses.usp.br

- Cheng, Y.-T., & Ven, A. H. V. d. (1996). Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos? *Organization Science*, 7(6), 593-614. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.593>
- Chenhall, R. H. (2004). The role of cognitive and affective conflict in early implementation of activity - based cost management. *Behavioral Research in Accounting*, 16(1), 19-44. <https://doi.org/10.2308/bria.2004.16.1.19>
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Chenhall, R. H., & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, 23(5), 485-497. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-0483\(95\)00033-K](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00033-K)
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 ed.). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Cohen, J. D., McClure, S. M., & Yu, A. J. (2007). Should I stay or should I go? How the human brain manages the trade-off between exploitation and exploration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 362(1481), 933-942. <https://doi.org/doi:10.1098/rstb.2007.2098>
- Cruz, A. P. C. d., Frezatti, F., & Bido, D. d. S. (2015). Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19.
- Damke, E. J., da Silva, E. D., & Walter, S. A. (2011). Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 4(1), 65-87.
- Defaveri, I. R., Dal Vesco, D. G., & Strassburg, U. (2018). Uso dos SCG no gerenciamento das tensões dinâmicas: uma análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 12(2), 201-222. <https://doi.org/10.9771/rc-ufba.v12i2.25328>

- Diehl, C. A. (2004). *Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado* Universidade Federal de Santa Catarina]. Florianópolis, SC.
- Diehl, C. A. (2006). Gestão Estratégica de Custos: identificando o alinhamento estratégico em uma empresa de segurança. *Contabilidade Vista & Revista*, 17(1), 69-97.
- Dillard, J. F., & Burris, B. H. (1993). Technocracy and management control systems. *Accounting, Management and Information Technologies*, 3(3), 151-171.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0959-8022\(93\)90014-W](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0959-8022(93)90014-W)
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Duval, L. (2016). Organisational Ambidexterity and the Management Accountant: A Review. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 14(2).
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, Spirals, Ambivalence: the New Language of Change and Pluralism. *Academy of Management Review*, 25(4), 703-705.
<https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707694>
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Sutton, S. G. (2011). The Role of Organizational Absorptive Capacity in Strategic Use of Business Intelligence to Support Integrated Management Control Systems. *The Accounting Review*, 86(1), 155-184.
<https://doi.org/10.2308/accr.00000010>
- Farjoun, M. (2010). Beyond Dualism: Stability and Change As a Duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202-225. <https://doi.org/10.5465/amr.35.2.zok202>
- 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.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Fink, A. (1995). *How to analyze survey data* (Vol. 8). Sage.
- Flesch, V. (2011). Controladoria como suporte de gestão das indústrias moveleiras na Região Oeste de Santa Catarina. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 9(27), p. 79-92.

- Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H., & Fontelles, R. G. S. (2009). Scientific research methodology: Guidelines for elaboration of a research protocol. *Revista Paraense de Medicina*, 23(3), 1-8.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Frezatti, F., Bido, D. D. E. S., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 57.
- Frezatti, F., Junqueira, E., Bido, D. d. S., Nascimento, A. R. d., & Relvas, T. R. S. (2012). Antecedentes da definição do design do sistema de controle gerencial: evidências empíricas nas empresas brasileiras. *Brazilian Business Review - BBR*, 9(1), 134-155.
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., & Junqueira, E.. (2010). BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. *Revista De Administração De Empresas*, 50(2), 187–198. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200005>
- Frezatti, F., Relvas, T. R. S., Junqueira, E., Nascimento, A. R. d., & Oyadomari, J. C. (2011). Críticas ao orçamento: problemas com o artefato ou a não utilização de uma abordagem abrangente de análise? *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 3(2), 190-216.
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444-461. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A., & Kovner, P. C. (1997). *The individualized corporation*. Harper Audio Groningen.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/20159573>
- Giglion, G. B., & Bedeian, A. G. (1974). A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. *The Academy of Management Journal*, 17(2), 292-305. <https://doi.org/10.2307/254981>

- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (Vol. 4). Atlas São Paulo.
- Gonçalves, R. C. d. M. G., Leal, E. A., Soares, M. A., & da Silva, A. C. (2008). O controle orçamentário em ambiente interno voltado à inovação – estudo de caso. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for Strategic Innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76. <https://doi.org/10.2307/41166306>
- Greve, H. R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945-975. <https://doi.org/10.1093/icc/dtm013>
- Guerreiro, R., Pereira, C. A., & Frezatti, F. (2008). Aplicação do modelo de burns e scapens para avaliação do processo de institucionalização da contabilidade gerencial. *Organizações & Sociedade*, 15.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.22083026>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 301-315. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.09.003>
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization science*, 15(1), 70-81.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2005). *Introduction to Management Accounting, Chap. 1-14*. Pearson Educación.

- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Jansen, J. J. P., Bosch, F. A. J. V. D., & Volberda, H. W. (2005). Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573106>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Bosch, F. A. J. v. d., & Volberda, H. W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Kane, G. C., & Alavi, M. (2007). Information technology and organizational learning: An investigation of exploration and exploitation processes. *Organization Science*, 18(5), 796-812.
- Kim, W. C., Mauborgne, R., & ProQuest. (2014). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1), 47-73. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/mare.1996.0033>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Lazonick, W. (2005). *The Innovative Firm*. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 29-55). Oxford University Press.
- Levinthal, D. A. (1992). Surviving Schumpeterian Environments: An Evolutionary Perspective. *Industrial and Corporate Change*, 1(3), 427-443. <https://doi.org/10.1093/icc/1.3.427>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Lill, P. A., & Wald, A. (2021). The agility-control-nexus: A levers of control approach on the consequences of agility in innovation projects. *Technovation*, 107, 102276. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102276>

- Lopes, I. F., Beuren, I. M., & Gomes, T. (2019). Influência do uso do sistema de controle gerencial e da estratégia organizacional no desempenho da inovação [Sistema de Controle Gerencial; Estratégia Organizacional; Desempenho da Inovação.]. *2019*, 15(1), 21. <https://doi.org/10.4270/ruc.2019105>
- Lopez-Valeiras, E., Gonzalez-Sanchez, M. B., & Gomez-Conde, J. (2016). The effects of the interactive use of management control systems on process and organizational innovation. *Review of Managerial Science*, 10(3), 487-510. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0165-9>
- Malagueño, R., & Bisbe, J. (2010). The Role of Management Accounting and Control Systems as Antecedents of Organizational Creativity and Innovation Capabilities. *Available at SSRN 1720989*.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a U.K. organization. *Strategic Management Journal*, 23(11), 1019-1031. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.271>
- Markides, C. C. (2013). Business Model Innovation: What Can the Ambidexterity Literature Teach US? *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0172>
- Markides, C. C., & Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 22-36. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776164>
- Markides, C. C., & Oyon, D. (2010). What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131. <https://doi.org/10.5465/3069340>
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbooks of*

- Management Accounting Research* (Vol. 2, pp. 785-802). Elsevier.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows*. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x>
- Moura, P. R. N., de Oliveira, L. A. F., de Araújo, O. J. G., & de Moura Soeiro, O. T. (2017). Controle Gerencial e Inovação: um estudo em uma indústria tecnológica de Recife (PE). *Revista Brasileira de Contabilidade*(226), 24-33.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Nascimento, S. d., Lavarda, C. E. F., & Silveira, A. (2009). O Controle Orçamentário num Ambiente Inovador: estudo de multicase em empresas de Base Tecnológica Incubadas. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*.
- Neves, J. A. B. (2018). *Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada*. Escola Nacional de Administração Pública (Enap).
- Nisiyama, E. K., & Oyadomari, J. C. T. (2012). Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 106-125.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5773/rai.v1i1.634>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- O'Sullivan, E. (1999). *Transformative Learning: Educational Vision for the 21st Century*.

- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.08.002>
- Parisi, C. (2011). Planejamento e Controle. In *Contabilidade Gerencial* (Vol. 1, pp. 99-125). Atlas.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294-324.
<https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Pereira, C. (2011). Gestão econômica. *Contabilidade gerencial*, 2.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 75-105.
<https://doi.org/10.1080/07421222.1993.11518001>
- Popper, K. R. (2004). *A lógica da pesquisa científica*. Editora Cultrix.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. d. (2013). Methodology of scientific work: methods and techniques of research and academic work. 2ª edição. *Novo Hamburgo: Feevale University, RS*.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2004). Caracterização da pesquisa em contabilidade. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*, 2, 76-97.

- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (Vol. 2001). Atlas.
- Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. d. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *ReMark - Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
<https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Rocha, I., Hein, N., Lavarda, C. E. F., & Nascimento, S. d. (2011). A presença da entropia da informação no controle orçamentário em ambiente inovador. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 8(2), 82-105. <https://doi.org/https://doi.org/10.5773/rai.v8i2.566>
- Russo, P. T., Parisi, C., & Pereira, C. A. (2016). Evidências das forças causais críticas dos processos de institucionalização e desinstitucionalização em artefatos da contabilidade gerencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 13(30), 2.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. (2013). Metodologia de Pesquisa (5th edição). *Grupo A*.
- Schmidt, P., & Santos, J. L. d. (2006). Fundamentos de controladoria. In (Vol. 17, pp. 277). São Paulo: Atlas.
- Schumpeter, J. A., & Swedberg, R. (2021). *The theory of economic development*. Routledge.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003146766>
- Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro E Pequenas Empresas De Minas Gerais (SEBRAE – MG). Critérios de Estratificação de Empresas por Porte. Conceitos Utilizados ao Redor do Mundo. Relatórios de Inteligência. Consulta ao acervo Sebrae-MG, 2013.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250120105>
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.
- Simons, R. (2010). *Seven strategy questions: A simple approach for better execution*. Harvard Business Press.
- Simons, R. (2019). The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. In *Management Control Theory* (pp. 173-194). Routledge.

- Simons, R., Davila, A., & Kaplan, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text & Cases*.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Sunder, S. (2014). *Teoria da Contabilidade e do Controle* (1 ed.). Atlas.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.003>
- Thomas, B., & Tobe, J. (2012). *Anticipate: Knowing what customers need before they do*. John Wiley & Sons.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação* (3 ed.). Bookman.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Triviños, A. N. S. (1987). Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. In *Introducao a pesquisa em ciencias sociais: a pesquisa qualitativa em educação* (pp. 30-79). Atlas.
- Turner, K. L., & Makhija, M. V. (2006). The Role Of Organizational Controls In Managing Knowledge. *Academy of Management Review*, 31(1), 197-217. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379631>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89(6), 74-80.
- Utzig, M. J. S., & Beuren, I. M. (2014). Relação entre uso interativo do sistema de controle gerencial e diferentes modelos de gestão de inovação. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(4), 260-286. <https://doi.org/https://doi.org/10.11606/rai.v11i4.100283>

Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7), 757-788.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>

7 APÊNDICES

Apêndice 1 - Modelo do questionário eletrônico enviado aos respondentes

PRIMEIRA PÁGINA:

TENSÕES NOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

Prezado(a) Profissional,

Você foi convidado para participar de uma pesquisa conduzida pelo mestrando Gustavo Amador da Silva orientada pelo Prof. Dr. Paschoal Tadeu Russo do Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, intitulada **"A influência da ambidestria organizacional e de suas características no uso do Sistema de Controle Gerencial"**.

Este estudo tem por objetivo examinar a influência das tensões no sistema de controle gerencial. Tensões internas ocorrem em organizações que se encontram em contextos em que há simultaneamente a necessidade de inovar e a manutenção do negócio atual em andamento.

Asseguramos com base no TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), seus direitos como participante, sendo que todas as informações coletadas através deste questionário serão confidenciais e os dados coletados serão agrupados, sempre preservando o sigilo individual, conforme os melhores padrões científicos e éticos. O TCLE está disponível no link: https://drive.google.com/file/d/1RdtwgfEjniNXKfik_e5DrZA4glSpXRcr/view?usp=sharing.

Agradecemos sua contribuição e disponibilidade para responder este questionário. Em caso de dúvidas ou sugestões, estaremos à disposição

Cordialmente,

Gustavo Amador da Silva
gustavo.silva2@fipecafi.edu.br

* Obrigatória

1. Você concorda com os termos desta pesquisa? *

☐ Sim

☐ Não

Avançar

Página 1 de 7

Nunca forneça sua senha. [Relatar abuso](#)

SEGUNDA PÁGINA

TENSÕES NOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

* Obrigatória

Gostaríamos de saber um pouco sobre você.

2. Qual é o seu gênero que você se identifica? *

☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Outra

3. Qual é a sua faixa etária? *

☐ Até 30 anos

☐ Entre 31 e 40 anos

☐ Entre 41 e 50 anos

☐ Mais de 50 anos

4. Qual é o seu grau de instrução? *

☐ Doutorado

☐ Mestrado

☐ Especialização e MBA

☐ Bacharelado

☐ Tecnólogo

☐ Ensino Médio

☐ Outra

5. Qual é a sua formação? *

☐ Administração de Empresas

☐ Ciências Atuariais

☐ Ciências Econômicas

☐ Ciências Contábeis

☒ Direito

☐ Engenharia

☐ Outra

6. Você está empregado no momento em que responde esta pesquisa? *

☐ Sim

☐ Não

7. Qual é o seu nível funcional atual? *

☐ Membro da Diretoria

☐ Superintendência

☐ Gerencia

☐ Coordenação

☐ Supervisão

☐ Analista

☐ Assistente

☐ Auxiliar

☐ Estagiário

☐ Aprendiz

☐ Outra

8. Há quanto tempo você atua no cargo? *

- ☐ até 1 (um) ano
- ☐ mais que 1 (um) ano até 5 (cinco) anos
- ☐ mais de 5 (cinco) anos e até 10 (dez) anos
- ☐ mais que 10 (dez) até 15 (quinze) anos
- ☐ mais que 15 (quinze) anos

Voltar

Avançar

Página 2 de 7

TERCEIRA PÁGINA:

Gostaríamos de saber um pouco sobre a organização em que você trabalha.

9. Como se classifica a sua organização? *

- ☐ Nacional
- ☐ Multinacional

10. Qual a classificação em relação ao capital social? *

- ☐ Capital aberto (com ações na bolsa de valores).
- ☐ Capital fechado

11. Trata-se de uma organização familiar? *

- ☐ sim
- ☐ não

12. Qual é o tempo de atuação da organização? *

- ☐ até 5 (cinco) anos
- ☐ entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos
- ☐ entre 10 (dez) e 15 (quinze) anos
- ☐ entre 15 (quinze) e 20 (vinte) anos
- ☐ entre 20 (vinte) e 25 (vinte e cinco) anos
- ☐ mais que 25 (vinte e cinco) anos

14. Qual é a faixa anual de faturamento da sua organização? *

- ☐ Pequeno: com faturamento anual de até R\$ 16 milhões;
- ☐ Médio Porte: com faturamento anual entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões;
- ☐ Médio-Grande com faturamento anual entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões;
- ☐ Grande: com faturamento anual entre R\$ 300 milhões e R\$ 1 bilhão;
- ☐ Muito-Grande: com faturamento anual superior a R\$ 1 bilhão.

13. Em qual segmento econômico sua organização atua? *

- ☐ Comércio
- ☐ Construção
- ☐ Indústria
- ☐ Prestação de Serviços
- ☐ Outra

15. Qual é a quantidade de funcionários de sua organização? *

- ☐ Até 9 funcionários;
- ☐ Entre 10 e 19 funcionários;
- ☐ Entre 20 e 49 funcionários;
- ☐ Entre 50 e 99 funcionários;
- ☐ Entre 100 e 500 funcionários;
- ☐ Mais que 500 funcionários;

QUARTA PÁGINA:

16. As assertivas abaixo falam a respeito de aspectos quanto a utilização dos sistemas de controles gerenciais, indique na escala de 1 a 7 sua concordância quanto à utilização, sendo 1 para "muito baixa" e 7 para "muito alta", suas percepções no contexto de sua organização, sobre até que ponto a alta administração utiliza os controles gerenciais para: *

[illegible]

Fornecer agenda recorrente e frequente para atividades subordinadas (equipe).

☐☐☐☐☐☐☐

Monitorar o progresso em direção às metas críticas de desempenho.

☐☐☐☐☐☐☐

Permitir desafio e debate contínuos de dados subjacentes, suposições e planos de ação com subordinados (equipe) e pares.

☐☐☐☐☐☐☐

Fornecer informações para corrigir desvios das metas de desempenho atuais.

☐☐☐☐☐☐☐

Concentrar a atenção nas incertezas estratégicas (ou seja, fatores que podem invalidar ou fornecer oportunidades para novas iniciativas estratégicas).

☐☐☐☐☐☐☐☐

Rever as principais áreas de desempenho ;

☐☐☐☐☐☐☐☐

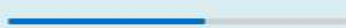
Incentivar e facilitar o diálogo e o compartilhamento de informações com os subordinados.

☐☐☐☐☐☐☐☐

[Voltar](#)

[Avançar](#)

Página 4 de 7



Melhorar a eficiência de produtos e serviços existentes.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Promover abertura de novos mercados de produtos e serviços.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Promover a participação em mercados existentes de produtos e serviços.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Voltar

Avançar

Página 5 de 7

Um mesmo grupo de profissionais simultaneamente envolvidos no aprimoramento ou desenvolvimento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc) que visam suportar a inovação e experimentação de novos negócios, operacionalizam as práticas existentes nos negócios existentes.



As decisões sobre os tipos de melhorias, refinamentos ou desenvolvimento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) em decorrência de alterações na operação partem do topo da organização.



Os profissionais que estão na linha de frente da operacionalização das práticas de controle gerencial nos negócios existentes são quem decide se devem aprimorar ou desenvolver novas práticas (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc) visando alinhamento e adaptabilidade



As análises de ganhos e perdas em consequência da adoção de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc) que suportam o processo de inovação e experimentação partem do topo da organização.



As análises de ganhos e perdas para desenvolver ou não novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc) para suportar atividades para melhorar e refinar o conhecimento da operação são realizadas por profissionais da linha de frente.



O grupo de profissionais envolvidos no desenvolvimento ou aprimoramento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc) que suportam a inovação e experimentação tem papéis claramente definidos e fazem parte de unidades específicas



É muito flexível a natureza dos papéis dos profissionais que estão envolvidos simultaneamente no aprimoramento ou desenvolvimento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc) que visam suportar a inovação e experimentação de novos negócios e operacionalizam as práticas existentes nos negócios existentes



Os profissionais que estão à frente do desenvolvimento ou aprimoramento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.), que suportam a inovação e experimentação, são mais especializados do que os que atuam em equipes e unidades operacionais.



Os profissionais que estão à frente do desenvolvimento ou aprimoramento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.), que suportam a inovação e experimentação, são mais generalistas do que os que atuam em equipes e unidades operacionais.

[Voltar](#)[Avançar](#)

Página 6 de 7



SÉTIMA PÁGINA:

Agradecimentos

Agradecemos por sua participação na pesquisa

19. Você gostaria de receber uma versão final da pesquisa? *

☐ Sim

☐ Não

Voltar

Enviar

Página 7 de 7



8 ANEXOS

Anexo 1 - Questionário: Perfil e Qualificação do Respondente

Informe os dados que o caracterizam como respondente:

1. Você concorda com os termos desta pesquisa?

2: Qual é o seu gênero que você se identifica?

Masculino;

Feminino;

Outro.

3. Qual é a sua faixa etária?

Até 30 anos

Entre 31 e 40 anos;

Entre 41 e 50 anos;

Mais de 50 anos;

4. Qual é o seu grau de instrução?

Doutorado

Mestrado

Especialização e MBA

Bacharelado

Tecnólogo

Ensino Médio

Outra

5. Qual é a sua formação?

Administração de Empresas

Ciências Atuariais

Ciências Econômicas

Ciências Contábeis

Direito

Engenharia

Outra

6. Você está empregado quando responde esta pesquisa?

Sim

Não

7. Qual é o seu nível funcional atual?

Membro da Diretoria

Superintendência

Gerencia

Coordenação

Supervisão

Analista

Assistente

Auxiliar

Estagiário

Aprendiz

Outra

8. Há quanto tempo você atua no cargo?

até 1 (um) ano

mais que 1 (um) ano até 5 (cinco) anos

mais de 5 (cinco) anos e até 10 (dez) anos

mais que 10 (dez) até 15 (quinze) anos

mais que 15 (quinze) anos

9. Como se classifica a sua organização?

Nacional

Multinacional

10. Qual a classificação em relação ao capital social?

Capital aberto (com ações na bolsa de valores)

Capital fechado

11. Trata-se de uma organização familiar?

Sim

Não

12. Qual é o tempo de atuação da organização?

até 5 (cinco) anos

entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos

entre 10 (dez) e 15 (quinze) anos

entre 15 (quinze) e 20 (vinte) anos

entre 20 (vinte) e 25 (vinte e cinco) anos

mais que 25 (vinte e cinco) anos

13. Em qual segmento econômico sua organização atua?

Comércio

Construção

Indústria 62

Prestação de Serviços 35

Outra

14. Qual é a faixa anual de faturamento da sua organização?

Pequeno: com faturamento anual de até R\$ 16 milhões;

Médio Porte: com faturamento anual entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões;

Médio-Grande com faturamento anual entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões;

Grande: com faturamento anual entre R\$ 300 milhões e R\$ 1 bilhão;

Muito-Grande: com faturamento anual superior a R\$ 1 bilhão.

15. Qual é a quantidade de funcionários de sua organização?

Até 9 funcionários;

Entre 10 e 19 funcionários;

Entre 20 e 49 funcionários;

Entre 50 e 99 funcionários;

Entre 100 e 500 funcionários;

Mais que 500 funcionários;

Anexo 2 - Questionário: Modos de uso dos Sistemas de Controle Gerencial

16. As assertivas abaixo falam a respeito de aspectos quanto a utilização dos sistemas de controles gerenciais, indique na escala de 1 a 7 sua concordância quanto à utilização, sendo 1 para “muito baixa” e 7 para “muito alta”, suas percepções no contexto de sua organização, sobre até que ponto a alta administração utiliza os controles gerenciais para:

1. Sistemas de controles diagnósticos	1	2	3	4	5	6	7
Até que ponto a equipe da alta administração usa os orçamentos e as medidas de desempenho para:							
CDIA01 – Identificar variáveis críticas de desempenho (ou seja, fatores que indicaram conquista ou estratégia de moeda);							
CDIA02 – Definir metas para variáveis críticas de desempenho;							
CDIA03 – Monitorar o progresso em direção às metas críticas de desempenho;							
CDIA04 – Fornecer informações para corrigir desvios das metas de desempenho atuais;							
CDIA05 – Rever as principais áreas de desempenho;							
2. Sistemas de controles interativos	1	2	3	4	5	6	7
Até que ponto a equipe da alta administração usa os orçamentos e as medidas de desempenho para:							
CINT01 – Fornecer agenda recorrente e frequente para as atividades da alta administração;							
CINT02 – Fornecer agenda recorrente e frequente para atividades subordinadas;							
CINT03 – Permitir desafio e debate contínuos de dados subjacentes, suposições e planos de ação com subordinados e pares;							
CINT04 – concentrar a atenção nas incertezas estratégicas (ou seja, fatores que podem invalidar a atual ou fornece oportunidades para novas iniciativas estratégicas);							
CINT05 – Incentivar e facilitar o diálogo e o compartilhamento de informações com os subordinados							

Nota. Adaptado Bedford (2015, p.7).

Anexo 3 - Questionário: posicionamento ambidestro

17. As assertivas abaixo falam a respeito de alguns aspectos quanto as prioridades estratégicas da empresa em relação aos concorrentes. Indique na escala de 1 a 7 sua concordância, no contexto de sua organização, sendo 1 para “muito baixa” e 7 para “muito alta”, em relação prioridades:

1. <i>Exploitation e Exploration</i> Indique a ênfase que sua organização coloca nas seguintes prioridades estratégicas em relação aos seus concorrentes:							
EXPR01 – Ofertar produtos ou serviços de baixo custo;							
EXPR02 – Ser o primeiro no mercado com novos produtos/serviços;							
EXPR03 – Desenvolver produtos/serviços de nova geração;							
EXPR04 – Introduções frequentes de novos produtos/serviços;							
EXPT05 – Experimentar de novos produtos/serviços							
EXPT01 – Melhorar a qualidade dos produtos/serviços existentes;							
EXPT02 – Modificar incremental frequente de produtos/serviços existentes;							
EXPT03 – Melhorar a eficiência de produtos serviços existentes;							
EXPT04 – Promover abertura de novos mercados de produtos e serviços;							
EXPT05 – Promover a participação em mercados existentes de produtos e serviços;							

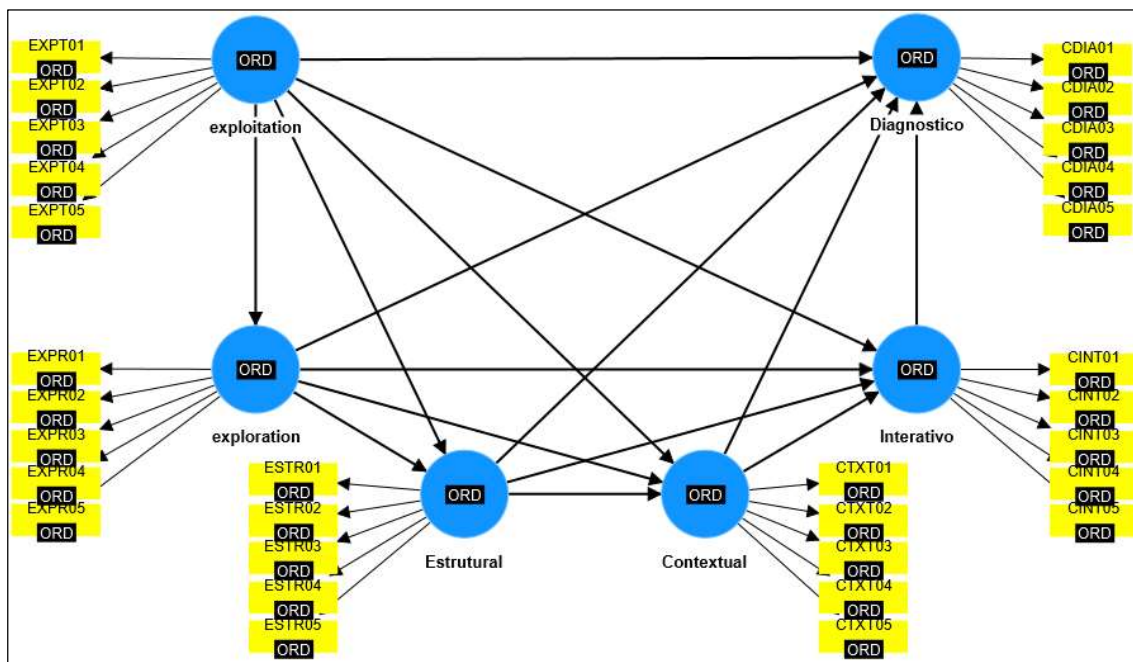
Nota. Adaptado Bedford (2015, p.7).

Anexo 4 - Questionário: ambidestria institucional

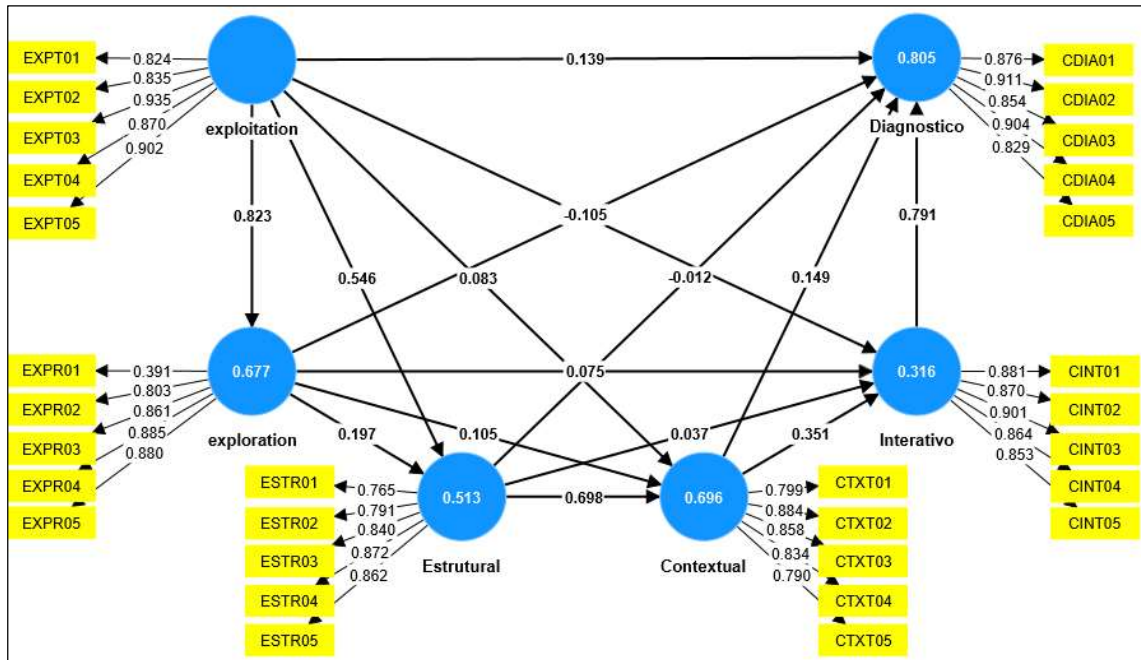
18. Sobre as ações relativas ao Sistema de Controle Gerencial que contribuem com a finalidade de melhorar e refinar o conhecimento da operação e experimentar e inovar, indique na escala de 1 (um) a 7 (sete), sendo 1 (um) para "muito baixa" e 7 (sete) "muito alta", suas PERCEPÇÕES no contexto de sua organização.

1. Desenho Estrutural: As práticas do SCG em minha empresa são desenvolvidas com a finalidade de alinhamento e adaptabilidade.						
ESTR01 - O desenvolvimento ou aprimoramento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) com o objetivo de melhorar e refinar o conhecimento da organização é realizado por um grupo de profissionais dedicado exclusivamente a isso.						
ESTR02 - As decisões sobre os tipos de melhorias, refinamentos ou desenvolvimento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) em decorrência de alterações na operação partem do topo da organização.						
ESTR03 - As análises de ganhos e perdas em consequência da adoção de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) que suportam o processo de inovação e experimentação partem do topo da organização.						
ESTR04 - O grupo de profissionais envolvidos no desenvolvimento ou aprimoramento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) que suportam a inovação e experimentação tem papéis claramente definidos e fazem parte de unidades específicas.						
ESTR05 - Os profissionais que estão à frente do desenvolvimento ou aprimoramento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.), que suportam a inovação e experimentação, são mais especializados do que os que atuam em equipes e unidades operacionais.						
2. Desenho Contextual: As práticas do SCG em minha empresa são desenvolvidas com a finalidade de alinhamento e adaptabilidade.						
CTXT01 - Um mesmo grupo de profissionais simultaneamente envolvidos no aprimoramento ou desenvolvimento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) que visam suportar a inovação e experimentação de novos negócios, operacionalizam as práticas existentes nos negócios existentes.						
CTXT02 - Os profissionais que estão na linha de frente da operacionalização das práticas de controle gerencial nos negócios existentes são quem decide se devem aprimorar ou desenvolver novas práticas (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) visando alinhamento e adaptabilidade.						
CTXT03 - As análises de ganhos e perdas para desenvolver ou não novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) para suportar atividades para melhorar e refinar o conhecimento da operação são realizadas por profissionais da linha de frente.						
CTXT04 - É muito flexível a natureza dos papéis dos profissionais que estão envolvidos simultaneamente no aprimoramento ou desenvolvimento de novas práticas de controle gerencial (por exemplo: orçamentos, custeio, BSC, etc.) que visam suportar a inovação e experimentação de novos negócios e operacionalizam as práticas existentes nos negócios existentes						

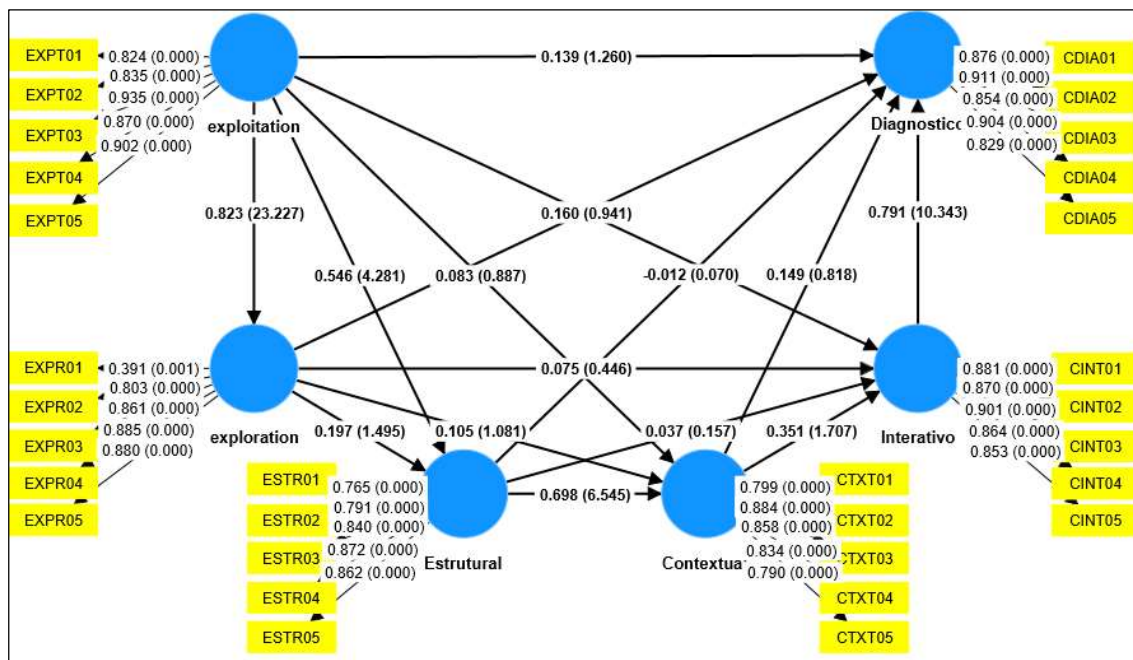
Anexo 5 - Diagrama de Pesquisa



Anexo 6 - Diagrama no algoritmo PLS - 1ª rodada

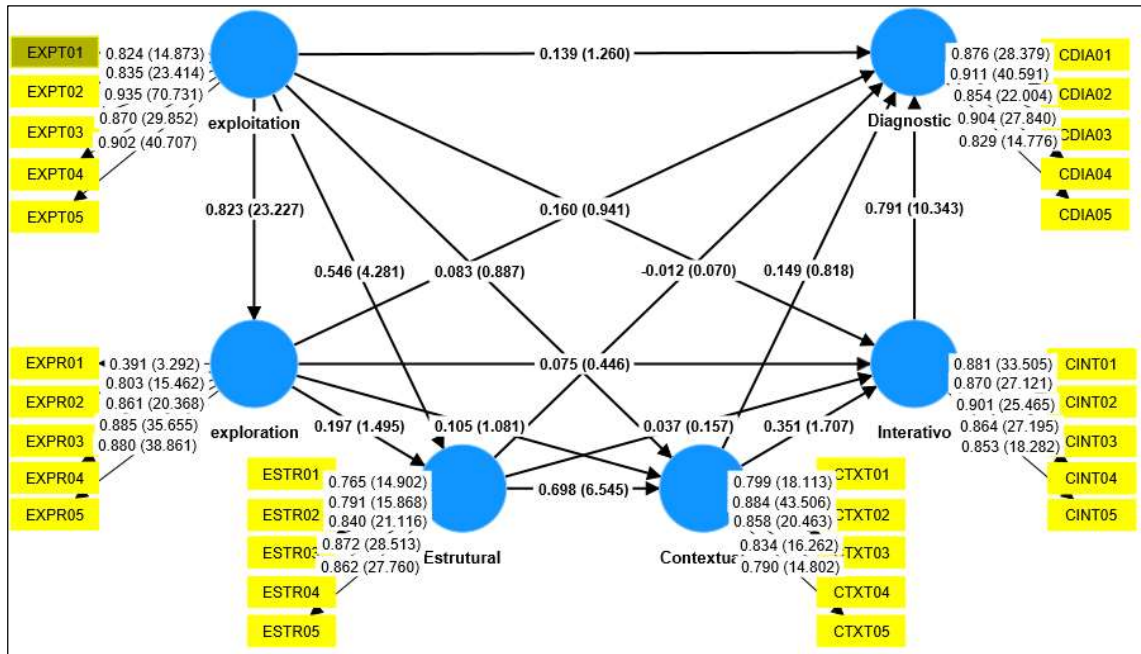


Anexo 7 - Diagrama no algoritmo *bootstrapping* - 1ª rodada (p-value)



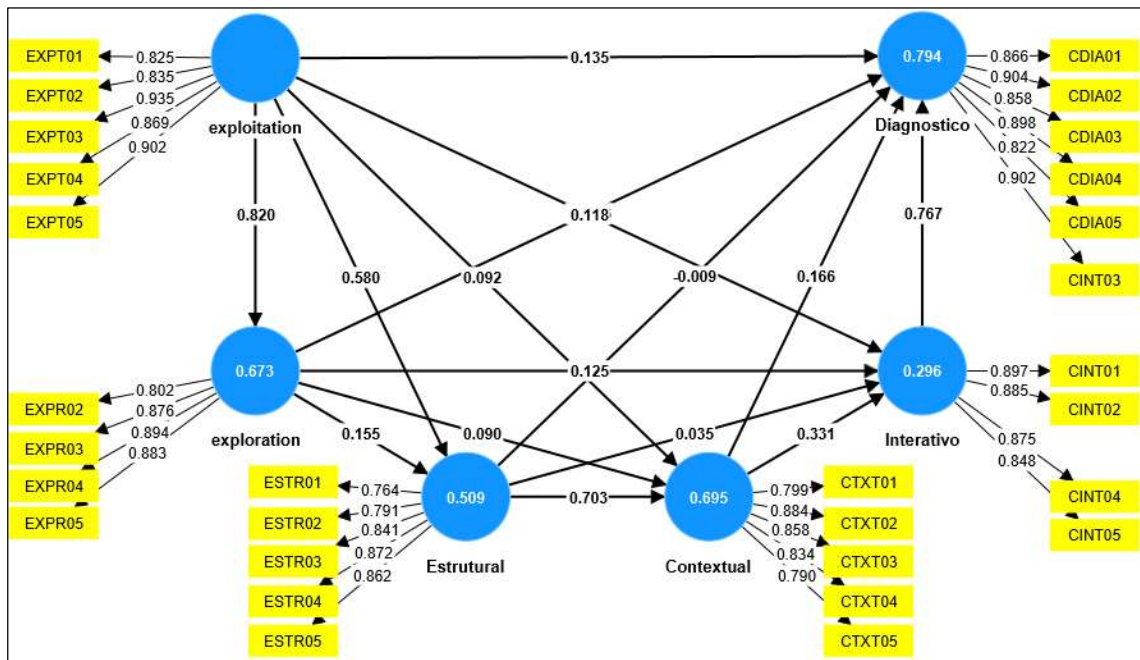
O diagrama consiste na configuração que considera como modelo interno: *Path coefficients and t values*; e modelo externo: *Outer weights/loadings and p-values*.

Anexo 8 - Diagrama no algoritmo *bootstrapping* – 1ª rodada (t-value)

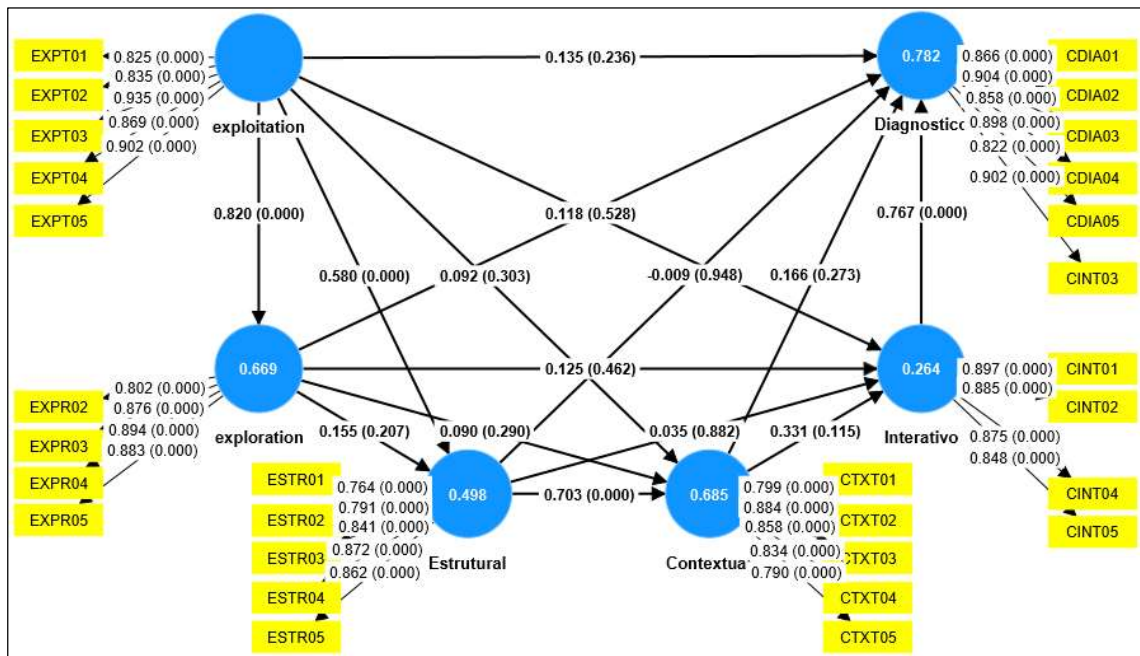


O diagrama consiste na configuração que considera como modelo interno: *Path coefficients and t values*; e modelo externo: *Outer weights/ loadings and t-values*.

Anexo 9 - Diagrama no algoritmo PLS - 2ª rodada

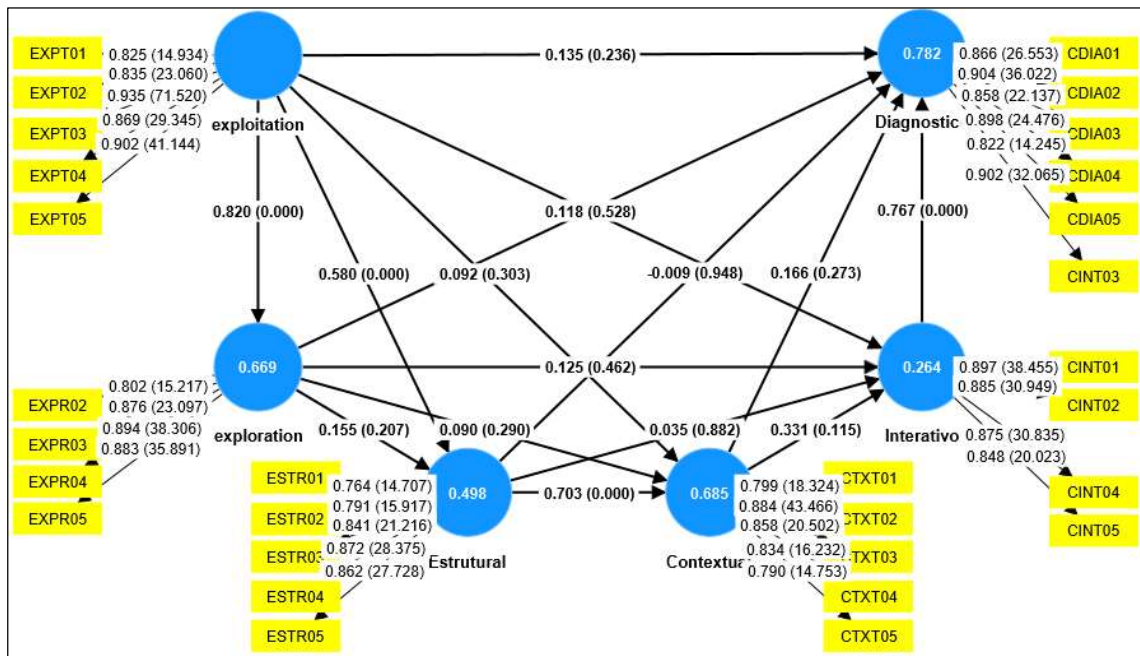


O diagrama consiste na configuração que considera como modelo interno: *Path coefficients* e modelo externo: *Outer weights/loadings*.

Anexo 10 - Diagrama no algoritmo *bootstrapping* - 2ª rodada (p-value)

O diagrama consiste na configuração que considera como modelo interno: *Path coefficients and t values*; e modelo externo: *Outer weights/loadings and p-values*.

Anexo 11 - Diagrama no algoritmo *bootstrapping* - 2ª rodada (t-value)



O diagrama consiste na configuração que considera como modelo interno: *Path coefficients and t values*; e modelo externo: *Outer weights/ loadings and t-values*.