

Proposta de um modelo teórico dos quatro tipos do uso do sistema de mensuração de desempenho, ambidestria e desempenho organizacional

ELIZANDRA SEVERGNINI
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)
elisevergnini@gmail.com

Introdução

Neste trabalho, o uso do SMD é reflexo dos quatro tipos de Henri (2006b), sendo: monitoramento, atenção focada, tomada de decisão estratégica e legitimação. Esses quatro tipos de uso tendem a elevar a dualidade de exploration e exploitation da ambidestria (March, 1991; He & Wong, 2004; Hill & Birkinshaw, 2012), a qual, por sua vez, melhora o nível de desempenho organizacional (Junni et al, 2013).Especificamente, primeiro sugere-se que o uso do SMD para monitoramento tende a associar-se com a ambidestria positivamente quando o monitoramento é por comportamento e por resultado

Problema de Pesquisa e Objetivo

O objetivo principal do trabalho é sugerir um modelo teórico da ambidestria organizacional. Especificamente, o objetivo do trabalho é via modelo teórico propor (i) a influência da ambidestria organizacional (ex. exploitation e exploration) e dos quatro tipos de uso do SMD (ex. monitoramento, atenção focada, tomada de decisão estratégica, legitimação, incentivos e valorização humana) no desempenho organizacional, (ii) propor a influência dos quatro tipos de uso do SMD (ex. monitoramento, atenção focada, tomada de decisão estratégica, legitimação, incentivos e valorização humana) na ambidestria

Fundamentação Teórica

Acredita-se que o uso de um sistema de mensuração de desempenho a fim de monitorar o comportamento relacione-se com a dimensão de exploration da ambidestria organizacional (O'Reilly & Tushman, 2013) e o monitoramento por resultado associa-se à exploitation (Govindarajan & Fisher, 1990). Entende-se que a discussão acerca do uso do SMD como direcionador da atenção em determinados pontos entrelaça-se na ambidestria organizacional por meio dos seguintes mecanismos: (i) gerenciamento das informações (Simons, 1991), (ii) processo cognitivo e (iii) definição da estratégia (Simons, 1991)

Metodologia

A organização da coerência dos pressupostos aqui descritos consolidou-se por intermédio da citação de artigos compreendidos no Social Sciences Citation Index (SSCI). Desta forma, dentro desta base de dados, a autora procurou os periódicos que possuíam o maior fator de impacto e que lidaram com os temas uso do SMD, ambidestria e desempenho organizacional. Estes periódicos citados publicaram pesquisas e estudos teóricos que abrangiam o uso da ambidestria organizacional, as dimensões de exploitation e exploration, o uso do SMD e o sistema de controle gerencial.

Análise dos Resultados

Foi possível sugerir sete hipóteses de pesquisa neste trabalho conceitual, para que futuros estudos possam desenvolver. H1: Há uma relação positiva entre uso dos sistemas de mensuração de desempenho para monitorar resultados com exploitation e monitorar comportamentos com o exploration, dimensões da ambidestria organizacional. H2: O uso dos sistemas de mensuração de desempenho, com o objetivo de focar a atenção está relacionado de forma positiva com as dimensões de exploitation e exploration da ambidestria organizacional. Demais são apresentadas no artigo.

Conclusão

Considerando tais elementos, este trabalho parte do princípio que o uso do SMD influencia a ambidestria organizacional e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. A proposta de ampliar a discussão da ambidestria do campo organizacional (Gibson & Birkinshaw, 2004) para a esfera da Contabilidade, associando-a ao sistema de controle gerencial é embasada em Simons (2010).

Referências Bibliográficas

- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167-188.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.

Proposta de um modelo teórico dos quatro tipos do uso do sistema de mensuração de desempenho, ambidestria e desempenho organizacional

Introdução

A ambidestria organizacional sugere que as organizações lidam com atividades ao menos duplas e que por vezes essas podem ser conflitantes (Gibson & Birkinshaw, 2004), aumentando a capacidade de atingir as metas e o desempenho superior. A ambidestria organizacional emprega o *exploitation* e o *exploration* na busca dessas metas (Simons, 2010; 1994; Gibson & Birkinshaw, 2004). Enquanto um elemento, *exploitation*, busca melhoria das atividades, produtos e serviços, focando no cliente atual, o outro elemento, *exploration*, busca o avanço em termos de inovação, novos clientes e processos futuros (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Por outro lado, o uso do sistema de mensuração de desempenho (SMD de agora em diante) tem se transformado em práticas de gestão (Kaplan & Norton, 1996; Kald & Nilsson, 2000) que pode acompanhar e mensurar os objetivos estratégicos do negócio. Por conceder aos gestores um método efetivo para aumentar o alinhamento estratégico (Kaplan & Norton, 1996; Neely, 1998), o uso do SMD pode traduzir a estratégia para um conjunto de medidas financeiras e não financeiras que podem ser distribuídas em toda a organização (Bititi, Turner & Begemann, 2000).

Neste trabalho, o uso do SMD é reflexo dos quatro tipos de Henri (2006b), sendo: monitoramento, atenção focada, tomada de decisão estratégica e legitimação. Esses quatro tipos de uso tendem a elevar a dualidade de *exploration* e *exploitation* da ambidestria (March, 1991; He & Wong, 2004; Hill & Birkinshaw, 2012), a qual, por sua vez, melhora o nível de desempenho organizacional (Junni et al, 2013).

Especificamente, primeiro sugere-se que o uso do SMD para monitoramento tende a associar-se com a ambidestria positivamente quando o monitoramento é por comportamento e por resultado. Por outro lado, segundo, a atenção focada refere-se ao direcionamento dado pela empresa às questões chaves que de fato entregam valor ao cliente (Henri, 2006b), melhorando a capacidade ambidestra da empresa. Terceiro, a tomada de decisão estratégica é a possibilidade de tomar ações e traçar objetivos para conseguir *exploration* e *exploitation*, elevando a ambidestria. Por fim, quarto, a legitimação corresponde à dimensão do uso do SMD para autenticar, corroborar e validar as ações do passado e futuro.

O objetivo principal do trabalho é sugerir um modelo teórico da ambidestria organizacional. Especificamente, o objetivo do trabalho é via modelo teórico propor (i) a influência da ambidestria organizacional (ex. *exploitation* e *exploration*) e dos quatro tipos de uso do SMD (ex. monitoramento, atenção focada, tomada de decisão estratégica, legitimação, incentivos e valorização humana) no desempenho organizacional, (ii) propor a influência dos quatro tipos de uso do SMD (ex. monitoramento, atenção focada, tomada de decisão estratégica, legitimação, incentivos e valorização humana) na ambidestria organizacional e (iii) propor a influência indireta dos quatro tipos de uso do SMD no desempenho organizacional, via mediação da ambidestria organizacional.

Background Teórico

Relação Monitoramento e Ambidestria

Em termos de definição conceitual, monitorar pode ser expresso como uma informação que é coletada, de forma periódica e constante, por um gestor, a fim de reduzir a assimetria informacional de seus subordinados em relação ao mesmo ou acompanhar a

evolução e desempenho de um produto, serviço ou processo (Fama & Jensen, 1983; Eisenhardt, 1985).

Em termos de definição operacional, estudos prévios mensuram o monitoramento em termos de amplitude e profundidade das informações (Celly & Frazier, 1996; Gilliland, Bello & Gundlach, 2010) ou em termos de monitoramento de resultado e de comportamento (Ouchi & Maguire, 1975; Govindarajan & Fisher, 1990). Para Narayandas e Rangan (2004, p.75), “evidências empíricas de cada uma dessas formas de operacionalizar o monitoramento em relação aos efeitos na estratégia são escassas”. Assim, para este estudo será considerado o monitoramento por resultado e o monitoramento por comportamento.

Estudos sugerem que o monitoramento tem impacto positivo ou negativo no desempenho (Adler & Borys, 1996). De acordo com a Teoria da Agência e a Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1975; Coase, 1937), o monitoramento é aqui analisado por uma perspectiva *positiva*, dado que melhora o desempenho do agente, aumentando a capacidade de identificar desempenhos abaixo da média e agir de maneira corretiva (Jensen & Meckling, 1976).

Monitoramento **baseado no resultado** envolve a mensuração de consequências objetivas das ações estabelecidas como resultados desejáveis, por exemplo, a efetividade em custos, a precisão de pedidos ou o tempo de entrega do vendedor (Heide, Wathne & Rokkan, 2007; Govindarajan & Fisher, 1990). O monitoramento por resultado é frequentemente utilizado com a intenção de reduzir a sobrecarga (*overhead*) gerencial, proporcionando como vantagem a possibilidade dos indivíduos elaborarem seus próprios métodos para atingirem os resultados (Anderson & Oliver, 1987).

O monitoramento por resultado tende a focar nas atividades imediatas em detrimento dos resultados de curto-prazo e tende a evitar o uso de múltiplos indicadores de desempenho, restringindo-se ao uso de um ou dois indicadores simples (Anderson & Oliver, 1987).

Por consequência, a utilização do SMD, objetivando o monitoramento por resultado deveria se relacionar com a dimensão de *exploitation* da ambidestria organizacional dado que o foco está vinculado à efetividade e à eficiência (O’Reilly & Tushman, 2004) com a padronização de tarefas; com profissionais que possuem habilidade de processos; enfatizando a contratação de indivíduos com alto nível de experiência e total prática em economias de escala e objetivando a redução de custos no curto prazo (Govindarajan & Fisher, 1990).

Em paralelo, o monitoramento **baseado no comportamento** compreende a avaliação de processos que são esperados para produzir os resultados almejados (Heide, Wathne & Rokkan, 2007) e sua utilidade está no monitoramento de cada etapa ou tarefa (Ouchi & Maguire, 1975). O monitoramento baseado no comportamento (1) considera todas as atividades envolvidas para o alcance dos objetivos; (2) há um alto nível de intervenções da alta gestão para com os envolvidos no processo e (3) utiliza métodos mais complexos e subjetivos de monitoramento em grande parte das tarefas, atividades e estratégias, podendo recompensar os indivíduos em qualquer número de fatores que gere desempenho (Anderson & Oliver, 1987).

Acredita-se que o uso de um sistema de mensuração de desempenho a fim de monitorar o comportamento relacione-se com a dimensão de *exploration* da ambidestria organizacional por desenvolver nos indivíduos a capacidade criativa de experimentação e pesquisa em cada etapa do processo ou tarefa desempenhada, vislumbrando resultados no longo-prazo (O’Reilly & Tushman, 2013; Govindarajan & Fisher, 1990). Com base nestes argumentos, sugere-se a hipótese, H₁.

H₁: Há uma relação positiva entre uso dos sistemas de mensuração de desempenho para monitorar resultados com *exploitation* e monitorar comportamentos com o *exploration*, dimensões da ambidestria organizacional.

Relação Atenção Focada e Ambidestria

O uso do sistema de mensuração de desempenho para focar a atenção destaca-se por direcionar o tempo e o esforço em um conjunto específico de questões, problemas, oportunidades e ameaças ao passo que, direciona o tempo e o esforço em um conjunto particular de habilidades, rotinas, programas, projetos e procedimentos (Ocasio, 1997). Acredita-se que o uso do SMD para focar a atenção tende a se associar com a ambidestria organizacional.

Acredita-se que a discussão acerca do uso do SMD como direcionador da atenção em determinados pontos entrelaça-se na ambidestria organizacional por meio dos seguintes mecanismos: (i) gerenciamento das informações (Simons, 1991), (ii) processo cognitivo (Ocasio, 1997; 2011; Laureiro-Martínez, et al, 2015) e (iii) definição da estratégia (Simons, 1991; Ocasio, 2011).

O uso do SMD para focar a atenção deveria se associar à ambidestria organizacional, pois um sistema de mensuração de desempenho fornece “sinais” (resultados de alcance de metas) aos gestores que dão base para entender e corrigir a compilação das informações (Simons, 1991). O uso do SMD para focar a atenção organizacional proporciona o processo de compreensão dos dados através do **gerenciamento das informações** por meio de discussões, de debates e de troca de informações, adotando uma aprendizagem organizacional que permite aos gestores desafiar e avaliar novas informações e planos de atenção (Simons, 1990; 1991). Os novos planos de ação ou novas iniciativas podem ser associados à capacidade de *exploration*, pois possibilitam criar uma nova mudança na gestão (March, 1991). Em paralelo, o gerenciamento das informações permite remediar ações passadas e ajustá-las para sua continuidade (Simons, 1991; 2010) e essa condição de administrar tende a se associar ao *exploitation*, pois esse último desenvolve e aprimora as competências existentes (March, 1991).

Buscou-se entender, através da neurociência, como as conexões cerebrais podem influenciar no **processo cognitivo** e ajudar os indivíduos a direcionar sua atenção para àquilo que realmente trará sentido e significado para a organização (Laureiro-Martínez, et al, 2015). Dentro das classificações do tipo de atenção, identificaram-se dois modelos cognitivos que possuem associação com o uso do SMD para focar a atenção para com a ambidestria. Primeiro, a atenção seletiva “descreve o processo pelo qual indivíduos focam no processamento das informações em um conjunto específico de estímulos sensoriais em um dado momento no tempo” (Ocasio, 2011, p.1289). Dado que a atenção seletiva é direcionada por metas, demandas de tarefa e orientações cognitivas anteriores (Ocasio, 2011) e dado que *exploitation* é direcionada com algo pronto e com metas pré-estabelecidas (Raisch & Birkinshaw, 2008), deveria haver uma relação entre esses construtos.

Segundo, a atenção executiva é central para planejamento, resolução de problemas, resolução de conflitos e tomada de decisão (Laureiro-Martínez, et al, 2015). A atenção executiva guia a cognição e as ações quando não há um esquema pré-determinado para alcançar metas ou demandas por tarefas como no caso de novas situações com alternativas conflitantes ou atividades não rotineiras. Pelo fato da atenção executiva estar associada às rotinas não estabelecidas (Raisch & Birkinshaw, 2008) e pelo fato de *exploration* estar relacionado aos elementos não rotineiros e sem algo pré-estabelecido dever-se-ia haver alguma conexão entre estes dois elementos.

Dependendo da **estratégia** adotada pela empresa, o uso do SMD para concentrar atenção pode estar direcionado a um conjunto de indicadores (i.e. medidas) chaves de sucesso que contribuem para avaliar mudanças mais drásticas. Por exemplo, avaliar as mudanças da organização como alterar a orientação de mercado de enfoque para custos (Porter, 1996).

Nesse contexto, a atenção no conjunto de indicadores para avaliar mudanças pode dar base para adotar uma nova estratégia (Simons, 1991) que requer algumas particularidades associadas com a flexibilidade, inovação, criatividade, mudança e adaptabilidade e, por se tratar de uma mudança radical, o uso de um sistema de mensuração de desempenho para focar a atenção deveria estar associado como o *exploration* (Gibson & Birkinshaw, 2004).

O foco da atenção pode estar direcionado a um determinado nível, área, unidade de negócio ou departamento da organização com o objetivo de fazer revisões periódicas em um serviço ou produto (Simons, 1991) ou escolher no dia-a-dia em quais ações os indivíduos devem focar (Gupta & Birkinshaw, 2013). Logo, quando se trata de conformidades, padrões e controles, o acompanhamento atencioso relacionado às competências existentes pode criar uma conexão com o *exploitation* (Gibson & Birkinshaw, 2004), tendendo a gerar uma relação entre esses construtos. Por fim, baseado nos argumentos descritos anteriormente, o uso do SMD com o objetivo de focar a atenção deve estar associado de forma positiva com *exploitation* e *exploration* da ambidestria organizacional. Portanto, a próxima hipótese é:

H₂: O uso dos sistemas de mensuração de desempenho, com o objetivo de focar a atenção está relacionado de forma positiva com as dimensões de *exploitation* e *exploration* da ambidestria organizacional.

Relação Decisão Estratégica e Ambidestria

Um SMD consiste em um conjunto de métricas financeiras e não-financeiras (Neely, 2007) que suportam o processo de tomada de decisão de uma organização por coletar, processar e analisar as informações sobre seu desempenho (Henri, 2006b). Por exemplo, quando as medidas de desempenho estão vinculadas aos objetivos-chaves de desempenho por meio de critérios de desempenho relevantes, como a eficiência operacional ou a efetividade de um novo canal de vendas, o uso destas informações está mais susceptível para a tomada de decisão estratégica (Cavalluzzo & Ittner, 2004).

Estudos argumentam que o uso das informações do SMD é fundamental para as escolhas estratégicas nas organizações, encontrando resultados significativos relacionados à formulação e à implementação de estratégias (Gimbert, Bisbe & Mendonza, 2010). Taylor (2011) advoga que a qualidade de um sistema de mensuração de desempenho em gerar informações foi significativamente relevante para a tomada de decisão estratégica. Elementos como a frequência, a complexidade, o risco-relatado e a urgência estão associados às decisões estratégicas (Rajagopalan, Rasheed & Datta, 1993).

Gestores em todos os níveis de uma organização deparam-se com a necessidade de tomada de decisão eventualmente conflitante de manter um produto existente ou desenvolver um novo produto (Smith & Tushman, 2005), de formular uma nova estratégia de negócio ou reformular e de refinar a estratégia existente para adaptá-la ao novo ambiente (Porter, 1996) e de atender novas exigências ou trabalhar com as atuais (Gimbert, Bisbe & Mendonza, 2010). Tais necessidades de tomada de decisão estratégica tendem a usar informações dos sistemas de mensuração de desempenho a fim de influenciar as capacidades ambidestras com as atividades possivelmente conflitantes.

O processo pelo qual uma empresa define sua direção e escopo de longo-prazo refere-se a etapa de *formulação* da estratégia (Gimbert, Bisbe & Mendonza, 2010). Ao formular uma estratégia, uma organização poderá analisar novas oportunidades e incentivar as equipes a identificarem soluções criativas para que ocorra o compartilhamento de recursos entre produtos existentes e novos produtos, beneficiando a venda compartilhada destes bens ou serviços no mercado (Gimbert, Bisbe & Mendonza, 2010). Essa tomada de decisão estratégica tem o nome de **natureza integrativa** (Smith & Tushman, 2005). Logo, quando

uma tomada de decisão estratégica está atrelada às soluções criativas e à análise de novas oportunidades, objetivando um novo direcionamento estratégico, verifica-se uma tendência de se relacionar com a dimensão de *exploration* da ambidestria organizacional (Zimmermann, Raisch & Birkinshaw, 2015).

Por outro lado, a *implementação* da estratégia refere-se ao processo em ação, monitorando e avaliando os resultados, sendo que nesta etapa ocorre o refinamento e a reformulação da estratégia (Gimbert, Bisbe & Mendonza, 2010). Ao implementar a estratégia, uma empresa poderá ter que decidir entre a divisão de recursos para produtos existentes ou novos produtos, classificando este tipo de decisão como de **natureza distributiva** (Gimbert, Bisbe & Mendonza, 2010). Portanto, a análise dos resultados e o monitoramento da implementação das estratégias que suportarão o seu refinamento, adaptação ou reformulação (Zimmermann, Raisch & Birkinshaw, 2015) tenderam a associar-se com *exploitation* da ambidestria organizacional.

H₃: Há uma relação positiva entre o uso de um sistema de mensuração de desempenho para a tomada de decisão estratégica e as dimensões de *exploitation* e *exploration* da ambidestria organizacional.

Relação legitimação e ambidestria

Investigações prévias advogam que estruturas de poder dependem da informação contábil para conceder legitimidade nas decisões e ações e assim desenvolver crenças e atitudes sobre a racionalidade (Markus & Pfeffer, 1983; Ansari & Euske, 1987).

Legitimidade tem sido definida como “uma reconhecida percepção ou suposição que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995, p. 574). Desta maneira, legitimidade pode ser vista como uma maneira de aprovação social das ações da empresa que favorece a obtenção de poder.

O uso do SMD pode influenciar no processo de tomada de decisão estratégica porque está em consonância com as expectativas institucionalizadas dentro da organização (Dimaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Quanto mais funções utilizar as métricas de desempenho para a tomada de decisão, maior é a conformidade com as expectativas institucionalizadas e, como resultado, exercerão uma ampla influência na decisão estratégica dentro da organização (Ansari & Euske, 1987). O uso das medidas de desempenho pode persuadir as potenciais fontes de apoio que as tarefas e atividades específicas são substanciais e importantes, contribuindo assim para uma percepção favorável da imagem da organização (Feldman & March, 1981).

Portanto, essa persuasão defende que a legitimidade pode exigir que os indivíduos pertencentes à um determinado negócio necessitem adaptar-se ao conjunto de fatores institucionais que caracterizam o perfil da organização (Bouquet & Birkinshaw, 2008), como os processos e padronizações estabelecidos como regras para manter a integridade, a qualidade e a confiabilidade dos produtos ou serviços oferecidos, sendo assim, uma característica relacionada com a dimensão de *exploitation* da ambidestria organizacional.

O uso do SMD pode, também relacionar-se com a legitimidade intraorganizacional a fim de mudar o desempenho dos indivíduos e dos resultados dos processos organizacionais, proporcionando um ambiente que possibilita o desenvolvimento da criatividade para que a capacidade de ação e de solução de problemas seja reforçado, e assim, o poder conquistado (Markus & Pfeffer, 1983). O uso do SMD muda o desempenho organizacional, conferindo legitimidade a qual, pode afetar a distribuição de poder dentro da organização e de alocação de recursos (Feldman & March, 1981).

Logo, acredita-se que o uso do SMD, a fim de legitimar ações e decisões, pode habilitar os indivíduos às mudanças mais radicais, ao desenvolvimento da criatividade e à inovação para a resolução de problemas, com o objetivo de aumentar o desempenho e ampliar seu poder de influência nos processos de decisão estratégica (Bouquet & Birkinshaw, 2008), e assim, relacionar-se com a dimensão de *exploration* da ambidestria organizacional.

H₄: Há uma relação positiva entre o uso do SMD a fim de legitimar ações e decisões e a ambidestria organizacional.

Relação Ambidestria e Desempenho Organizacional

“*Exploitation* e *exploration* possuem significativas consequências no desempenho” (He e Wong, 2004, p.482). Especificamente, a ambidestria é reflexo dessas duas dimensões e quando *exploitation* e *exploration* estão equilibradas há maior capacidade da empresa de buscar ponderar as competências atuais da organização, se adaptando ao inesperado, e maior capacidade de desenvolver novas ideias e implementar inovação, gerando oportunidade para vendas (Junni et al 2013). Nesse sentido, ambas as capacidades quando estão alinhadas e balanceadas geram um ponto ideal que tende a maximizar o desempenho, pois exploram capacidades e recursos atuais e projetam estratégias futuras, agindo de modo simultâneo. Pesquisas anteriores comprovam uma relação positiva entre ambidestria e desempenho (Gibson & Birkinshaw, 2004), quer utilizando o sistema de dimensões balanceado, $r = 0,17$, quer utilizando o sistema de dimensões combinado, $r = 0,45$ (Junni et al 2013). Portanto:

H₅: Há uma relação positiva entre as dimensões da ambidestria organizacional e o desempenho.

Relação Do Efeito Mediador Da Ambidestria Organizacional

A próxima hipótese diz respeito ao efeito indireto (ou mediado) do uso do sistema de mensuração no desempenho via ambidestria. O efeito mediador sugere um impacto residual de uma variável na variável dependente por meio de um construto mediador.

Primeiro, o efeito direto e positivo do uso do SMD no desempenho organizacional é evidenciado em estudos anteriores (Speklé & Verbeeten, 2014; Govindarajan & Fisher, 1990), contudo, estas evidências são insuficientes e ambíguas (Bisbe & Otley, 2004) sendo que o argumento de base para não sustentar a relação está no fato dos “sistemas de informação e de controle em geral não são uma fonte de vantagem competitiva por duas razões: (i) levam as empresas para realizar plenamente os benefícios dos recursos que eles controlam, mas não geram rendas sustentáveis, e (ii) podem ser facilmente transferidos” (Henri, 2006a).

Segundo, o impacto direto e positivo da ambidestria no desempenho organizacional é comprovado na literatura (Junni et al, 2013; Gibson & Birkinshaw, 2004). Esse efeito direto ocorre, pois a combinação dos dois elementos da ambidestria gera uma sinergia de capacidades que tendem a influenciar o desempenho organizacional, principalmente quando tratado de medidas subjetivas (Junni et al, 2013).

Há literatura que sugere operacionalizar o uso do SMD de forma interativa (Henri, 2006a; Speklé & Verbeeten, 2014), ou seja, multiplicam-se os tipos de uso existentes, combinando-os para formar uma dinâmica de tensão e conseqüentemente, um único fator. Por exemplo, Henri (2006a) analisou o uso do SMD interagindo uso diagnóstico e uso interativo. Speklé e Verbeeten (2014) trabalharam o uso do SMD interagindo uso incentivo com

contratibilidade e uso exploratório com contratibilidade. Por fim, Mundy (2010) explorou o uso do sistema de controle gerencial, concluindo que o uso simultâneo dos sistemas de controle gerenciais cria condições nas quais a produção de tensões pode emergir. Esta dissertação adota a mesma sistemática dos estudos anteriores destacados, ponderando o uso por meio de uma combinação dos quatro tipos de uso de Henri (2006b).

Diante desse contexto, sugere-se que há um efeito indireto positivo da combinação do uso do SMD na forma interativa no desempenho organizacional via ambidestria. Desta forma, o modo combinado da interação dos tipos de uso de SMD tendem a desenvolver flexibilidade, inovação, estimular criatividade e debates e o aprimoramento (Henri, 2006a), os quais favorecem a ambidestria e, por conseqüência, aumenta o desempenho organizacional. Além do mais, a forma interativa do uso favorece indiretamente o desempenho organizacional, pois ao contribuir com o melhoramento das capacidades e recursos existentes (*exploitation*), também auxilia no desenvolvimento de novas capacidades e recursos (*exploration*). “Assim, o uso de SMD pode ser esperado para ter implicações indiretas no desempenho por influenciar a criação e o desenvolvimento de capacidades que são consideradas valiosas, difícil de duplicar, e não substituíveis” (Henri, 2006a).

H₆: Há um efeito positivo mediado pela ambidestria, da interação dos tipos de uso do SMD e desempenho organizacional.

Relação uso do SMD e Desempenho Organizacional

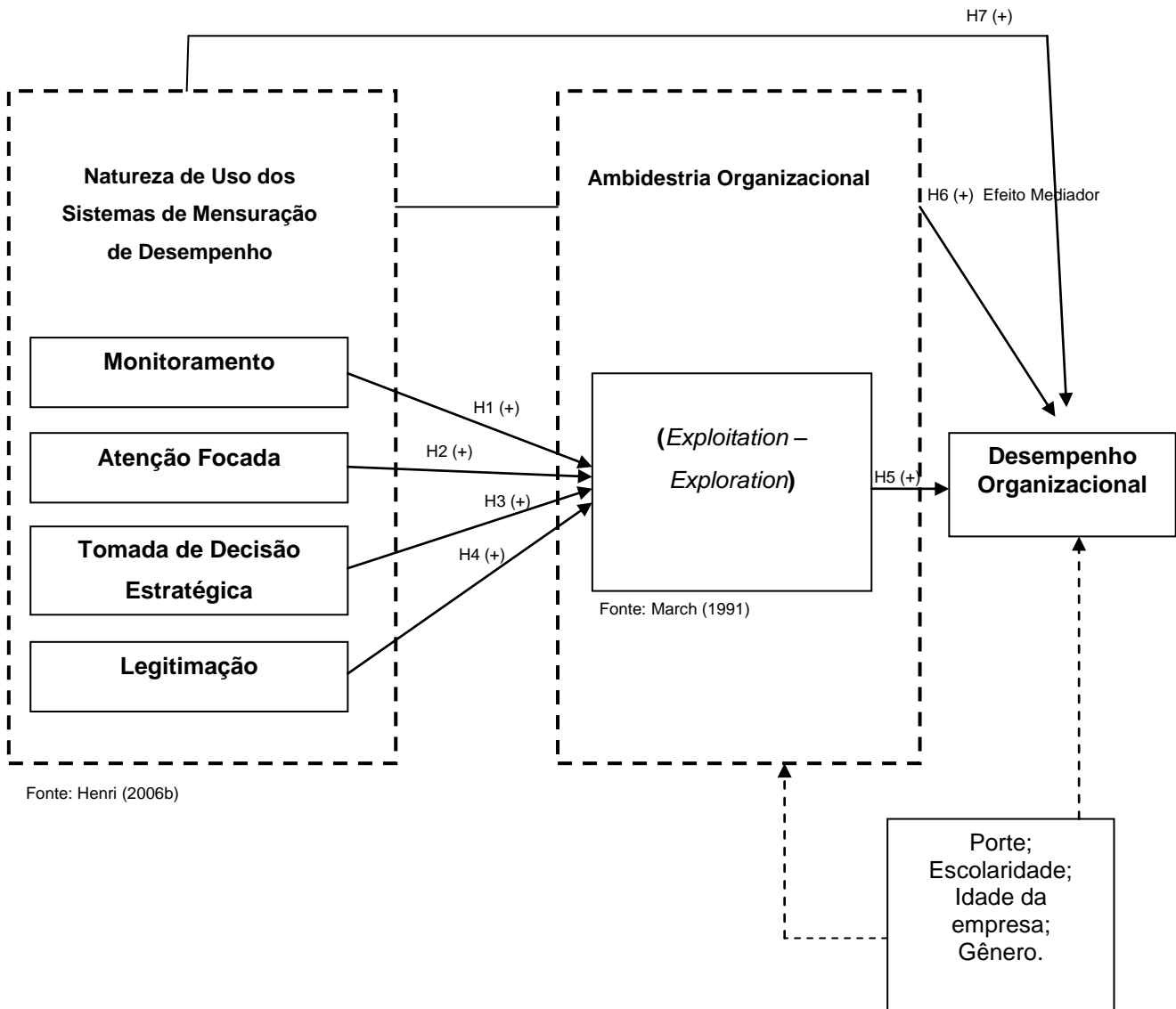
O efeito direto e positivo do uso do SMD no desempenho organizacional é apresentado em alguns estudos (Speklé & Verbeeten, 2014; Govindarajan & Fisher, 1990), porém, as evidências são ambíguas (Bisbe & Otley, 2004) e insuficientes perante a visão baseada nos recursos (Henri, 2006a).

Não obstante, a literatura da contabilidade gerencial demonstrou de várias formas como o uso do sistema de controle gerencial pode impactar nas funções das organizações (Ahrens & Chapman, 2004; Bisbe & Otley, 2004; Simons, 1995). Por esta linha de raciocínio, argumenta-se que a combinação dos tipos de uso, usados de forma interativa, tende a estimular o aprimoramento e a inovação, impactando no desempenho. Henri (2006a), ao analisar a combinação o uso interativo e uso diagnóstico no desempenho, concluiu que quando testados individualmente, seus efeitos não são significativos, entretanto, quando testados de forma combinada, a significância é confirmada. Portanto, a seguinte hipótese é formulada:

H₇: Há um efeito positivo direto da combinação dos tipos de uso do SMD no desempenho organizacional.

A Figura 1 mostra o *framework* do trabalho. Sugere-se que os quatro tipos de uso do SMD se relacionem com a ambidestria. Neste caso, a ambidestria é tratada como reflexo de duas dimensões que se combinam para formá-la (Cao, Gedajlovic e Zhang, 2009). Por fim, a ambidestria organizacional tende a se associar positivamente com o desempenho organizacional, gerando a última hipótese.

Figura 1: Framework teórico proposto pelo trabalho



Considerações Finais

O uso do SMD tem se transformado em práticas de gestão (Kaplan & Norton, 1996; Kald & Nilsson, 2000) que pode acompanhar e mensurar os objetivos. Por conceder aos gestores um método efetivo para aumentar o alinhamento estratégico (Kaplan & Norton, 1996; Neely, 1998), o uso do SMD pode traduzir a estratégia para um conjunto de medidas financeiras e não financeiras que podem ser distribuídas em toda a organização (Bititi, Turner & Begemann, 2000). Entretanto, visando aumentar o alinhamento estratégico, o uso de um sistema de mensuração de desempenho também introduz uma rigidez organizacional e

diminui a capacidade da organização de adaptar-se a evolução das circunstâncias (Bititi, Turner & Begemann, 2000). Há, portanto, benefícios e malefícios do uso do SMD como ferramenta de gestão na busca de objetivos e estratégias das organizações.

Há diversos artigos que tratam do uso do SMD (Henri, 2006b; Neely 1998; Franco-Santos et al, 2007; Veen-Dirks, 2010; Speklé & Verbeeten, 2014), da ambidestria organizacional (Duncan, 1976; March, 1991; Gibson & Birkinshaw, 2004; Hill & Birkinshaw, 2014; Zimmermann, Raisch & Birkinshaw, 2015) e do desempenho de modo isolado não associando tais elementos, sugerindo uma possível lacuna de pesquisa.

Portanto, há algumas considerações a serem elencadas na literatura quanto à esses três elementos. O uso do SMD pode trazer benefícios e malefícios para a organização (Bititi, Turner & Begemann, 2000) e pode elevar o desempenho organizacional (Henri 2006c; Ahrens & Chapman, 2004). Por sua vez, a ambidestria organizacional indica a capacidade de a organização realizar duas tarefas ou ações simultaneamente (March, 1991), as quais podem ser potencializadas com o uso do SMD, e assim, elevar o desempenho organizacional (Junni, Sarala, Taras & Tarba, 2013).

Considerando tais elementos, este trabalho parte do princípio que o uso do SMD influencia a ambidestria organizacional e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. A proposta de ampliar a discussão da ambidestria do campo organizacional (Gibson & Birkinshaw, 2004) para a esfera da Contabilidade, associando-a ao sistema de controle gerencial é embasada em Simons (2010).

Referências

- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1) 61-89.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271-301.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 76-88.
- Ansari, S. & Euske, K. J. (1987). Rational, rationalizing, and reifying uses of accounting data in organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 12(6), 549-570.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737.
- Bititci, U. S., Turner, U., & Begemann, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692-704
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Managing power in the multinational corporation: How low-power actors gain influence. *Journal of Management*, 34(3), 477-508.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Cavalluzzo, K. S., & Ittner, C. D. (2004). Implementing performance measurement innovations: evidence from government. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 243-267.
- Celly, K. S., & Frazier, G. L. (1996). Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 200-210.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.

- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167-188.
- Eisenhardt, K.M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31 (2), 134-49.
- Fama, Eugene F., and Michael C. Jensen (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26 (June), 327-379.
- Feldman, M. S.; & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative Science Quarterly*, 26(2), 171-186.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., & Nelly, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gilliland, D. I., Bello, D. C., & Gundlach, G. T. (2010). Control-based channel governance and relative dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(4), 441-455.
- Gimbert, X., Bisbe, J., & Mendoza, X. (2010). The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning*, 43(4), 477-497.
- Govindarajan, V., & Fisher, J. (1990). Strategy, control systems, and resource sharing: Effects on business-unit performance. *Academy of Management Journal*, 33(2), 259-285.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Heide, J. B., Wathne, K. H., & Rokkan, A. I. (2007). Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes. *Journal of marketing Research*, 44(3), 425-433.
- Henri, J.F.(2006a). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Henri, J. F.(2006b). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.
- Henri, J.F. (2006c). Are your performance measurement systems truly performing. *CMA Management*, 80(7), 31-35.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2014). Ambidexterity and survival in corporate venture units. *Journal of Management*, 40(7), 1899-1931.
- Jensen, M.C. & Meckling, W. (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (October), 305-360.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Kald, M., & Nilsson, F. (2000). Performance measurement at Nordic companies. *European Management Journal*, 18(1), 113-127.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., Canessa, N., & Zollo, M. (2015). Understanding the exploration-exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance. *Strategic Management Journal*, 36(3), 319-338.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Markus, M. L., & Pfeffer, J. (1983). Power and the design and implementation of accounting and control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 8(2), 205-218.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 80: 340-363.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523.
- Narayandas, D., & Rangan, V. K. (2004). Building and sustaining buyer–seller relationships in mature industrial markets. *Journal of Marketing*, 68(3), 63-77.
- Neely, A. (1998). *Measuring Business Performance: Why, What, and How*. The Economist Books: London. Great Britain.
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement: unifying theory and integrating practice*. Cambridge University Press.
- 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. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Psychology*, 1, 403-404.
- Ocasio, W. (2011). Attention to attention. *Organization Science*, 22(5), 1286-1296.
- Ouchi, W. G., & Maguire, M. A. (1975). Organizational control: Two functions. *Administrative Science Quarterly*, 559-569.
- Porter, M. E. (1996). O que é estratégia. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-381.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M., & Datta, D. K. (1993). Strategic decision processes: Critical review and future directions. *Journal of Management*, 19(2), 349-384.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-62.
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169-189.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2010). Accountability and control as catalysts for strategic exploration and exploitation: field study results (No. 10-051). *Working Paper*. Harvard Business School. Disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1534745. Acessado em 24 de abril de 2016.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522-536.
- Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H.M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131-146.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Taylor, J. (2011). Factors influencing the use of performance information for decision making in Australian state agencies. *Public Administration*, 89(4), 1316-1334.
- van Veen-Dirks, P. (2010). Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 141-164
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How Is Ambidexterity Initiated? The Emergent Charter Definition Process. *Organization Science*, 26(4), 1119-1139.

