



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Objetivos Estratégicos: Framework teórico para a orientação à prática

Rodrigo Araújo Pedrosa

Universidade Católica Portuguesa



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Objetivos Estratégicos: Framework teórico para a orientação à prática

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Controlo de Gestão

por

Rodrigo Araújo Pedrosa

sob orientação de
Vítor Macedo

Universidade Católica Portuguesa
Novembro 2024

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo desenvolver um *framework* teórico que apoie as empresas na definição e implementação de objetivos estratégicos, alinhando a teoria à prática. A pesquisa baseou-se na análise de dois dos modelos mais amplamente utilizados: o *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Objectives and Key Results* (OKR). Para isso, foi conduzido um estudo quantitativo através da aplicação de um questionário a empresas de diferentes setores, com o intuito de compreender as metodologias mais utilizadas, as barreiras enfrentadas e a eficácia percebida na gestão dos objetivos estratégicos. Os resultados indicam que, enquanto o BSC oferece uma abordagem holística e estruturada, o OKR permite uma maior flexibilidade e adaptabilidade. No entanto, desafios como a falta de alinhamento entre departamentos e a comunicação ineficaz continuam a ser barreiras importantes para a implementação eficaz dos objetivos. Conclui-se que, embora ambas as metodologias sejam eficazes, a escolha entre elas depende das características específicas de cada organização e do seu ambiente de negócios.

Palavras-chave: objetivos estratégicos, *Balanced Scorecard*, *Objectives and Key Results*, gestão estratégica.

Abstract

This thesis aims to develop a theoretical framework that supports companies in defining and implementing strategic objectives, bridging the gap between theory and practice. The research focused on analyzing two widely used models: the Balanced Scorecard (BSC) and Objectives and Key Results (OKR). A quantitative study was conducted through a questionnaire distributed to companies across various sectors, aiming to understand the most used methodologies, the challenges faced, and the perceived effectiveness in strategic objective management. The results show that while the BSC offers a holistic and structured approach, the OKR provides greater flexibility and adaptability. However, challenges such as a lack of alignment between departments and ineffective communication remain significant barriers to successful implementation. The conclusion drawn is that, although both methodologies are effective, the choice between them depends on the specific characteristics of each organization and its business environment.

Keywords: strategic objectives, Balanced Scorecard, Objectives and Key Results, strategic management, companies.

Índice

Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
Índice.....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Introdução.....	17
Capítulo 1 – Revisão de Literatura.....	20
1.1 Implementação do Balance Scorecard (BSC).....	20
1.2 Objectives and Key Results (OKR).....	25
1.3 Principais comparações entre as duas metodologias.....	30
1.4 Breve conclusão.....	32
Capítulo 2 - Metodologia.....	33
Capítulo 3 – Framework teórico.....	35
3.1 Metodologias utilizadas.....	35
3.2. Frequência de Revisão dos Objetivos Estratégicos.....	37
3.3. Comunicação dos Objetivos Estratégicos.....	38
3.4. Barreiras à implementação dos Objetivos Estratégicos.....	39
3.5. Eficácia das abordagens atuais.....	41
3.6. Ferramentas e Métodos para Monitorização de Objetivos Estratégicos... ..	42
3.7. Envolvimento no Processo de Definição dos Objetivos Estratégicos.....	45
3.8. Abertura para adoção de novas metodologias.....	46
3.9. Breve Conclusão.....	47
Capítulo 4 – Discussão.....	48
4.1. Conformidade e Divergências com a Literatura.....	48
4.2. Contributo e Abordagens Complementares.....	49
4.3. Aplicabilidade do Framework.....	50
4.4. Implicações e Recomendações para a Prática.....	51
4.5. Sugestões para investigações Futuras.....	52
Capítulo 5 – Conclusões.....	53
Bibliografia.....	54

Índice de Figuras

Figura 1 – Implementação da metodologia OKR por tipo de empresa	29
Figura 2 – Principais diferenças entre as metodologias OKR e BSC	30
Figura 3– Metodologias utilizadas pelas empresas	36
Figura 4– Frequência de revisão dos objetivos estratégicos	37
Figura 5 – Comunicação dos objetivos estratégicos.....	39
Figura 6 – Barreiras à implementação dos objetivos estratégicos.....	40
Figura 7 – Eficácia das abordagens utilizadas	41
Figura 8 – Ferramentas para monitorização dos objetivos estratégicos	44
Figura 9 – Envolvimento no processo de definição dos objetivos estratégicos	46
Figura 10 – Abertura para adoção de novas metodologias	47

Índice de Tabela

Introdução

No contexto atual, caracterizado por rápidas transformações tecnológicas, económicas e sociais, as organizações enfrentam desafios cada vez mais complexos na formulação e execução das suas estratégias. A definição clara de objetivos estratégicos é crucial para garantir que as empresas mantenham a sua relevância e competitividade, promovendo uma atuação alinhada com os seus valores, visão e missão. No entanto, a transposição desses objetivos do plano teórico para a prática revela-se uma tarefa desafiadora, frequentemente marcada por lacunas entre o que se idealiza e o que efetivamente se implementa.

Esta dissertação tem como objetivo explorar o papel dos objetivos estratégicos na construção de um framework teórico que facilite a sua aplicação prática. A criação de um modelo estruturado visa não apenas alinhar as metas organizacionais com o desempenho operacional, mas também otimizar a tomada de decisões e o uso eficiente dos recursos. Nesse sentido, a literatura sobre gestão estratégica fornece uma base valiosa para a compreensão dos mecanismos que orientam a definição, monitoramento e avaliação dos objetivos estratégicos.

Ao longo deste trabalho, pretende-se investigar como as organizações podem integrar os objetivos estratégicos nos seus processos diários, utilizando ferramentas teóricas para melhorar a sua eficácia na prática. Serão analisadas diferentes abordagens e frameworks teóricos existentes, com o intuito de identificar os principais fatores críticos de sucesso e os desafios inerentes à implementação.

Neste sentido, os principais objetivos de investigação desta dissertação incluem compreender:

- Como podem as organizações estruturar um *framework* que apoie a implementação prática dos objetivos estratégicos, alinhando-os com a missão e visão da empresa;
- Quais são as principais metodologias e ferramentas que contribuem para o sucesso da implementação dos objetivos estratégicos e como podem ser integradas neste *framework*.

Para procurar responder aos objetivos de investigação, este trabalho encontra-se organizada em quatro capítulos principais. O primeiro capítulo apresenta uma revisão de literatura que explora as teorias e *frameworks* de gestão estratégica, com especial foco nas metodologias mais utilizadas, como o *Balanced Scorecard* (BSC) e os *Objectives and Key Results* (OKR). O segundo capítulo descreve a abordagem metodológica adotada, detalhando o desenvolvimento e aplicação do questionário. No terceiro capítulo, é apresentado o *framework* teórico, construído com base na análise dos resultados do questionário e na integração das abordagens discutidas na literatura. Por fim, o quarto capítulo oferece uma discussão sobre os resultados, destacando as contribuições do *framework* para a prática organizacional e sugerindo direções para futuras investigações.

Os resultados obtidos com esta investigação revelam que, embora as organizações estejam cada vez mais conscientes da importância dos objetivos estratégicos, persistem lacunas significativas na comunicação e no alinhamento interno. A aplicação prática do *framework* revelou-se promissora ao destacar a relevância de metodologias complementares, como ferramentas visuais de monitorização, que favorecem uma melhor adaptação à realidade organizacional. Ao longo da dissertação, será possível constatar como este modelo pode transformar a gestão estratégica, ajudando as organizações a navegar num ambiente dinâmico e incerto.

Capítulo 1 – Revisão de Literatura

Os objetivos estratégicos representam o núcleo do planejamento estratégico e são fundamentais para que as organizações direcionem os seus esforços em direção à realização da sua missão e visão (Kaplan & Norton, 1996). Definir objetivos estratégicos eficazes é essencial para alinhar as ações de todos os níveis da empresa, desde a alta administração até aos colaboradores da linha da frente (Porter, 1985). No entanto, muitas organizações lutam para transformar esses objetivos em práticas operacionais, o que frequentemente resulta em desempenho aquém do esperado (Lipe & Salterio, 2000). Esta revisão de literatura examina as principais teorias e *frameworks* que suportam a definição de objetivos estratégicos, bem como os fatores que influenciam sua implementação e os desafios enfrentados pelas empresas.

1.1 Implementação do *Balanced Scorecard* (BSC)

O método *Balanced Scorecard* (BSC) foi introduzido por Kaplan e Norton (1992, 1996) e tem sido implementado com sucesso em organizações de vários setores. Muitos investigadores defendem que o BSC é um dos principais sistemas de medição do desempenho para muitas indústrias, porque permite uma medição alargada do desempenho, tanto do ponto de vista financeiro como não financeiro (Yap, et.al. 2005; Papalexandris, et. al 2005; Braam & Nijssen, 2004). Além disso, Frigo & Krumwiede (2000) afirmam que a metodologia BSC tem vindo a ganhar popularidade como sistema de medição do desempenho para traduzir a missão

de uma organização em objetivos, alinhar os objetivos individuais e organizacionais, as ações e as medidas de desempenho e medir os processos relacionados com a realização dos objetivos.

O BSC, para além dos objetivos meramente financeiros, contempla outros objetivos não-financeiros (isto é, operacionais) de forma a dar aos gestores uma noção mais holística da performance da empresa.

Estes últimos focam-se em três perspetivas da empresa (para além da Financeira): a perspetiva de Clientes, dos Processos Internos e da Aprendizagem e Crescimento (HBR, 1992).

Os Mapas Estratégicos (BSC) têm implícito que não é possível criar valor para o acionista, sem criar valor para o cliente e, desta forma, a proposta de valor para o cliente assume aqui um papel fundamental. De uma forma genérica, na perspetiva Financeira encontra-se definido o desempenho financeiro da empresa (por exemplo, “crescimento do volume de negócios”); na perspetiva de Clientes permite definir a posição no mercado onde atua ou a satisfação do cliente; na perspetiva dos Processos Internos, define-se as ações mais efetivas, de forma a criar a proposta de valor para o cliente. Podem dividir-se em quatro secções ou grupos: inovação, operações, clientes (ou *after sales services*) e sociais e regulação; por último, a Perspetiva de Crescimento e Aprendizagem, procura aferir a disponibilidade da empresa para inovar e crescer (Tubis e Werbińska-Wojciechowska, 2017; Barreiros, 2019).

O BSC é multidimensional, pelas várias perspetivas que integra, e equilibrado (Barreiros, 2019): pelo balanceamento entre objetivos de curto e longo prazos, indicadores financeiros e não-financeiros, resultados e indução.

No entanto, o BSC não se trata apenas de uma ferramenta de monitorização do desempenho de uma organização. Os autores desta ferramenta definiram cinco princípios para focar na estratégia de uma organização (Norton & Kaplan, 2001):

1. Tradução da Estratégia da Organização em termos operacionais: o BSC deve ser definido em termos claros, objetivos e operacionais com base na Missão, Visão e Valores da empresa e de toda a estratégia delineada para a organização;

2. Alinhamento de toda a Organização à volta da Estratégia definida: numa organização é importante que “todos remem para a mesma direção”, tendo em conta as diferentes funções de cada departamento ou área. O BSC deve, por isso, refletir as ligações entre as várias áreas, no sentido da estratégia delineada, criando desta forma as sinergias necessárias para que a organização alcance os objetivos estratégicos definidos;

3. Transformar a Estratégia da Organização na função de cada elemento: a utilização desta ferramenta levará a que todos os elementos conheçam a estratégia da empresa e, desta forma, trabalhar para o seu alcance. Assim, definindo os objetivos e os targets de cada elemento da organização em função dos objetivos estratégicos do BSC, assegura-se o alinhamento dos primeiros com a estratégia da empresa. Neste sentido, os sistemas de reconhecimento e compensação, dos colaboradores de uma determinada organização, traduzem a estratégia definida e reconhecem melhor o esforço de quem a implementou;

4. Tornar a Estratégia um “processo contínuo”: utilizar o BSC de forma a relacionar a Estratégia da organização com o processo orçamental (*Budget*). Por outro lado, as ligações e interdependências, entre os vários objetivos estratégicos presentes no BSC, permitem identificar e “reajustar” a mesma, tendo por base os sistemas de *feedback* e reuniões de Gestão. Assim, a estratégia traçada não deve ser encarada como estanque, mas dinâmica, com base nos resultados alcançados e processos de aprendizagem;

5. Promover a mudança através da Liderança: implementar uma nova estratégia requer uma transformação da forma como uma organização está

assente. Mais do que algumas alterações, é necessário que todos os colaboradores entendam onde se quer chegar, para que haja sucesso na sua implementação. Assim, os líderes destas organizações deverão servir-se do BSC como uma ferramenta que os ajude na comunicação dessa estratégia, em vez de uma ferramenta de controle.

1.1.1. Impacto do BSC em diferentes setores

Ao longo dos anos, o BSC provou ser uma ferramenta versátil e eficaz para empresas de diferentes setores. Na indústria farmacêutica, por exemplo, a Novartis e a Novo Nordisk têm utilizado o BSC para alinhar seus objetivos de inovação e sustentabilidade com as expectativas de seus clientes e acionistas, gerando resultados financeiros significativos (Akdogan, 2012). No setor automóvel e outros relacionados, empresas como a Volkswagen e a Shell adotaram o BSC para melhorar seus processos internos e aumentar sua capacidade de inovação, promovendo um crescimento sustentável (Akdogan, 2012).

Frigo e Krumwiede (2000) afirmam que o BSC é especialmente útil para organizações que buscam não apenas monitorizar o desempenho atual, mas também planejar e induzir melhorias no futuro. Ao equilibrar os objetivos de curto e longo prazo, financeiros e não financeiros, o BSC ajuda as empresas a adotar uma abordagem estratégica mais completa e eficaz. Adicionalmente, Tubis e Werbińska-Wojciechowska (2017) destacam que a implementação do BSC pode melhorar o alinhamento entre as diferentes partes da organização, promovendo uma maior coesão em torno dos objetivos estratégicos.

1.1.2. Críticas à abordagem BSC

Apesar do sucesso generalizado do BSC, alguns críticos levantaram questões sobre suas limitações e dificuldades de implementação. Norreklit (2000) argumenta que o BSC estabelece muitas vezes ligações lógicas entre variáveis em vez de relações causais claras. Um exemplo citado por Norreklit é a ideia de que a satisfação do cliente pode não levar diretamente a um melhor desempenho financeiro, a menos que haja uma análise mais detalhada dos custos e benefícios financeiros associados às melhorias na satisfação do cliente.

Além disso, Hudson et al. (2001) e Bieker (2005) destacam que o BSC pode falhar em abordar adequadamente os fatores externos à organização, como a crescente globalização e o aumento da concorrência, que afetam diretamente as operações das empresas. Esse ponto é particularmente relevante no ambiente de negócios contemporâneo, onde os fatores externos, como mudanças regulatórias e tecnológicas, têm um impacto profundo sobre o desempenho organizacional.

Outros críticos, como Rickards (2007), sublinham que o BSC pode ser complexo demais para ser implementado efetivamente em algumas organizações, especialmente devido à necessidade de monitorizar um grande número de variáveis e indicadores. Além disso, as limitações da ferramenta em fornecer um modelo matemático robusto ou uma escala de medição comum podem dificultar a comparação do desempenho entre diferentes organizações ou setores.

1.2 Objectives and Key Results (OKR)

A metodologia OKR define-se como uma ferramenta que ajuda no foco de toda a organização nos seus principais objetivos. Os *Objectives* são as metas que a empresa pretende alcançar, definidas de forma inequívoca (resposta a “O quê?”). Doerr defende que estes objetivos, para além de relevantes e orientados para a ação, devem provocar, preferencialmente, algum grau de inspiração. Os *Key Results* (KR), por outro lado, definirão a forma como chegaremos aos objetivos propostos (resposta a “Como?”). Além de concretos, específicos, calendarizados e mensuráveis, os KR’s devem traduzir um certo nível de agressividade, embora realísticos. A importância de definir para cada *Objective* e a forma como será medido (“a.m.b. – *as measured by*”) é fulcral nesta ferramenta. Assim, os KR acabarão por ser a concretização inequívoca dos objetivos a alcançar (ao definir o *timing*, e responder ao “O quê?” e “Porquê?”).

Esta metodologia deverá ser definida ao nível do topo da hierarquia da organização, mas não de uma forma isolada. Normalmente, e para uma maior eficácia desta ferramenta, devem contribuir com inputs de toda a organização: por exemplo, a definição de KR’s não deverá ser realizada por níveis hierárquicos superiores, por haver dificuldade na definição do “como” se poderá alcançar um determinado objetivo, ou caso a definam, ser desajustada à realidade no “terreno”. Assim, o OKR tem a necessidade do envolvimento de toda a organização para poder ser definida. Cada nível da estrutura organizacional deverá definir os seus próprios KR’s e respetivas metas, que se interligarão no final com os objetivos da Organização.

Um ponto relevante nesta metodologia é a convergência de toda a Organização para alcançar os objetivos definidos. A rentabilidade esperada numa organização que desenvolve a sua atividade com base numa ferramenta

que monitoriza o alcance dos seus objetivos de uma forma tão concreta e clara é bem superior. Doerr dá-nos o exemplo comum nas organizações: vários gestores e colaboradores sabem onde querem chegar, dando-lhes motivação. No entanto, esse entusiasmo desvanece-se com o tempo, ou por não conseguirem monitorizar onde estão no “caminho” para alcançar esses objetivos ou porque não os alcançam e não entendem as razões (Doerr, 2018).

O OKR é uma ferramenta relevante na Gestão Estratégica, nomeadamente pela capacidade que dá aos managers de uma organização para definirem e acompanharem uma eventual alteração estratégica, nomeadamente em contexto de crise. As alterações drásticas e repentinas no contexto organizacional atual levam à necessidade de uma resposta cada vez mais rápida e eficaz por parte das Organizações. O OKR permite definir o que fazer e como, e, posteriormente, acompanhar a sua implementação (Doerr, 2018).

Nos anos setenta, John Doerr, um engenheiro, começou a trabalhar na Intel, onde pôde aprender acerca desta metodologia que então já estava implementado por Grove. Mais tarde, em 1999, financiou uma *start-up* (que viria a tornar-se na Google), e aí implementou esta metodologia (Gatesnotes, 2018; Doerr, 2018).

Google, Intuit, Oracle, LinkedIn e Gates Foundation são cinco dos maiores exemplos onde a ferramenta OKR foi implementada com sucesso nos últimos anos (Harvard Business Review, 2018; Radonic, 2017). O sucesso de três dessas organizações é conhecido globalmente, sendo prova disso o segundo lugar da empresa Google em 2018 de “Melhor empresa para Trabalhar”, pela revista Fortune e a segunda maior empresa em termos de capitalização bolsista (Doerr, 2018).

1.2.1 Características da metodologia OKR

Segundo Doerr, são consideradas quatro características desta metodologia (OKR):

- **Foco e Compromisso** – tornar claro e inequívoco onde queremos chegar e o que realmente importa para o conseguir. Desta forma, toda a organização foca-se naquilo que é verdadeiramente crucial, em detrimento de questões secundárias;
- **Alinhamento e Trabalho em Equipa** – um sistema OKR caracteriza-se pela sua transparência, estando implementado de forma a que todos os elementos de uma organização saibam os objetivos e as interdependências entre eles. Desta modo, garante-se o alinhamento estratégico da empresa, dando liberdade a cada elemento para alcançar as suas metas, promovendo o compromisso, o trabalho em equipa e a inovação necessária para as alcançar.
- **Monitorização e Responsabilidade** – o acompanhamento dos resultados (KRs) torna mais evidente a persecução dos objetivos propostos. Em caso de desvio nesse “caminho”, deve consequentemente conduzir à reflexão e respetivas ações, de forma a alcançar os objetivos definidos.
- **Superação (Stretch Goals)** – este sistema permite e promove a superação de cada elemento da organização, levando à criatividade e permitindo descobrir novas formas de alcançar os Objetivos (Doerr, 2018).

1.2.2 Implementação da abordagem OKR nas organizações

Radonic (2017) advoga que o primeiro passo para a correta implementação do sistema OKR numa organização é a prévia formação intensiva. Procura potenciar as metas e objetivos de cada elemento da organização, exigindo de cada um a definição da forma e das metas que permitam procurar o verdadeiro alcance dos objetivos propostos. Assim, é necessário numa fase mais primordial a apresentação e esclarecimento acerca da implementação desta ferramenta.

Outro ponto relevante desta implementação é o tamanho de organização. De facto, existem diferentes abordagens, nomeadamente quando se trate de uma grande organização, com níveis hierárquicos bem definidos (por exemplo, departamentos) e uma pequena e média empresa, a qual se caracterize por um sistema hierárquico mais horizontal, em que o nível mais baixo da hierarquia comunica diretamente com a direção. Radonic (2017) defende que, no primeiro caso (grande organização), o mais importante é o estabelecimento de um bom sistema de comunicação, que torne o sistema OKR transparente para toda a organização. Para além disto, uma sugestão dada por este autor, para este tipo de organizações, é a definição e o foco nos OKRs dos departamentos. Estes devem servir de ligação entre os OKRs de cada elemento da organização e o OKR geral da empresa.

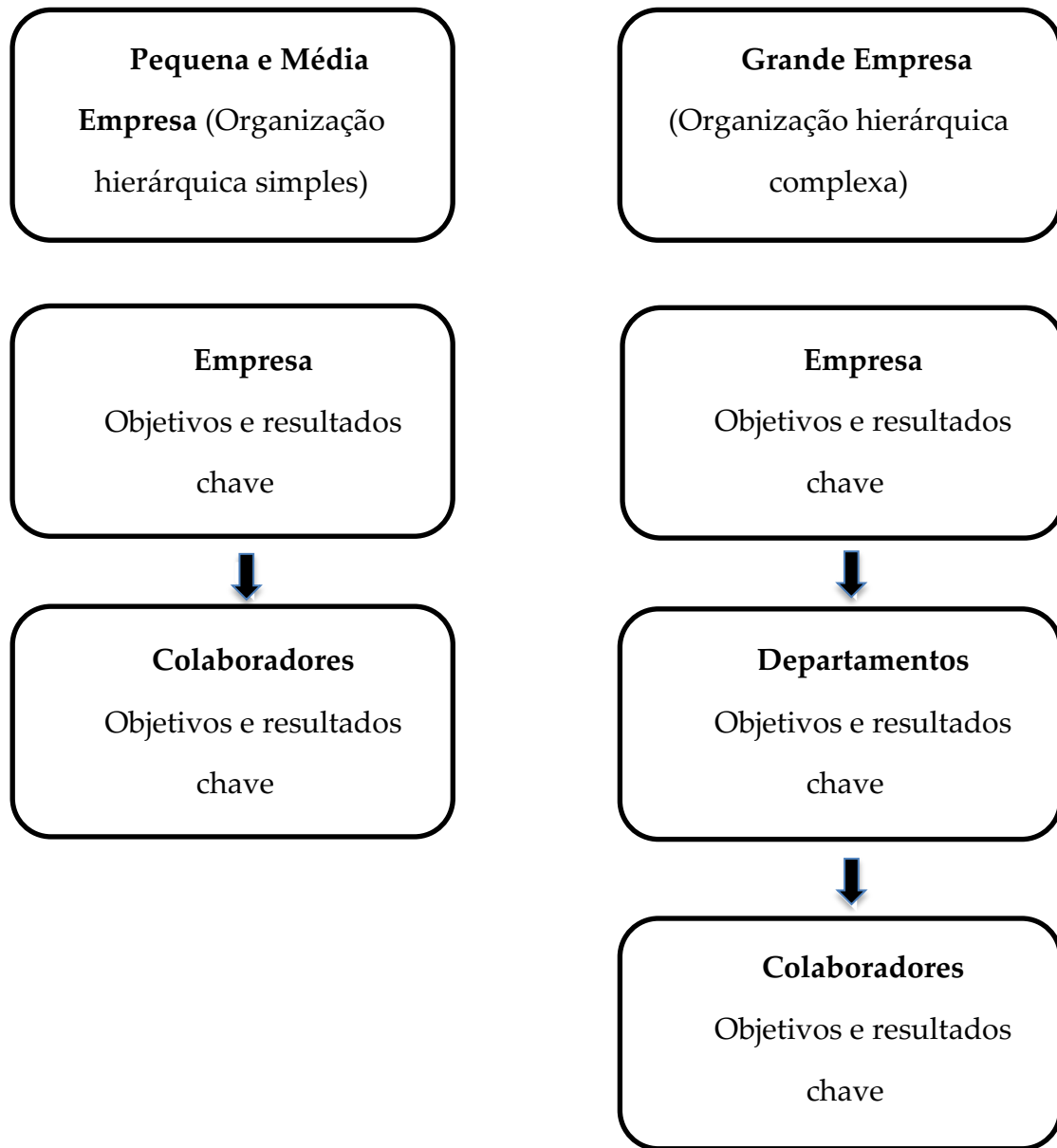


Figura 1 – Implementação da metodologia OKR por tipo de empresa

Fonte: Radonic (2017)

1.3 Principais comparações entre as duas metodologias

Tal como acontece com outras metodologias de acompanhamento estratégico, o BSC e o OKR procuram auxiliar o acompanhamento e, no limite, o (in)cumprimento e/ou superação dos objetivos presentes na estratégia de uma organização (Zhou&He, 2018).

Apesar de terem o mesmo objetivo, são metodologias diferentes, conforme se salienta na Figura (2), construída a partir de Zhou&He (2018) e de Radonic (2017):

	OKR	BSC
Definição e acompanhamento	Mais frequente	Menos frequente
Transparência e Abertura	Mais transparente	Menos transparente
Definição dos objetivos	Maior abertura a toda a organização	Essencialmente ao nível do topo da hierarquia
Definição das metas	Negociável e ambiciosa	Imposição a toda a organização
Ligação com a estratégia	Mais limitada	Mais clara

Figura 2 – Principais diferenças entre as metodologias OKR e BSC

Fonte: Zhou&He (2018) e de Radonic (2017)

A frequência de revisão na metodologia OKR é livre e deverá ser definida com base no contexto e cultura organizacional, embora Doerr aconselhe a base trimestral (Doerr, 2018). Quando comparado com o BSC, o OKR apresenta-se com uma maior flexibilização na redefinição dos objetivos, tão importante nos dias de hoje com as constantes alterações.

Outro aspecto diferenciador é a definição de objetivos e metas. Ao contrário do BSC, a metodologia OKR releva os objetivos pessoais, ao integrá-los nos objetivos da empresa.

Isto acontece uma vez que, depois de definidos os objetivos da empresa ou do departamento, caberá a cada membro da organização definir os seus próprios objetivos. Estes estarão assim integrados no sistema OKR, ao contrário do BSC, onde foram estabelecidos por cada membro da organização. Este fator é crítico e apresenta-se como uma das vantagens da utilização da metodologia OKR, estimulando a inovação e motivando cada elemento. Desta forma, há um maior potencial na performance da empresa.

O BSC integra os objetivos estratégicos e as suas relações em quatro dimensões, conforme referido anteriormente. Na metodologia OKR não existe essa organização, de forma explícita, o que poderá tornar menos claro o enquadramento de cada objetivo (Zhou&He, 2018; Radonic, 2017).

1.4 Breve conclusão

Neste capítulo foram exploradas as principais metodologias utilizadas pelas empresas para definir e acompanhar os seus objetivos estratégicos: o BSC e o OKR. Estas ferramentas são amplamente reconhecidas pela sua capacidade de alinhar as operações com a estratégia organizacional, sendo cada uma delas distinta na sua abordagem.

Por um lado, o BSC é amplamente utilizado em diversas indústrias devido à sua capacidade de medir o desempenho não apenas em termos financeiros, mas também em áreas como a satisfação do cliente, processos internos e inovação. Para além disso, promove uma visão equilibrada de curto e longo prazo, sendo eficaz no alinhamento de toda a organização em torno dos objetivos comuns. No entanto, críticas ao BSC apontam para as suas limitações em lidar com fatores externos e a sua complexidade de implementação.

A metodologia OKR, por outro lado, caracteriza-se pela flexibilidade e pela transparência no estabelecimento de objetivos. É utilizada por algumas empresas de tecnológicas de referência, destacando-se pela sua simplicidade e pelo foco em objetivos ambiciosos e inspiradores. A frequência de revisão e a participação de todos os níveis da organização na definição dos seus próprios objetivos são fatores críticos que tornam o OKR uma ferramenta eficaz em ambientes dinâmicos e inovadores.

Por fim, embora ambas as metodologias visem promover o cumprimento da estratégia organizacional, o BSC é mais formal e estruturado, enquanto o OKR é mais ágil e adaptável, sendo ambas as abordagens frequentemente utilizadas por diversas organizações.

Capítulo 2 - Metodologia

Para a realização desta investigação, foi utilizada uma abordagem quantitativa. Este tipo de abordagem é adequado para estudos que visam quantificar comportamentos, opiniões ou percepções e transformá-los em dados numéricos que podem ser analisados estatisticamente. No caso específico desta tese, o foco foi compreender como as empresas definem, implementam e monitoram os seus objetivos estratégicos, identificando padrões e tendências comuns entre elas.

A escolha pelo método quantitativo foi motivada pela necessidade de obter uma amostra representativa de empresas e realizar uma análise sistemática dos seus processos de gestão estratégica, permitindo a generalização dos resultados e a identificação de relações estatísticas significativas entre as variáveis estudadas. Seguindo as orientações de Yin (2018) para o desenvolvimento de uma investigação robusta e aplicada, foi definido um protocolo para a recolha e análise dos dados, de modo a assegurar o rigor e a replicabilidade do estudo. Este protocolo focou-se em manter uma estrutura clara na organização dos dados, o que é essencial para garantir a validade e confiabilidade dos resultados em estudos com grande volume de dados.

O instrumento de recolha de dados utilizado foi um questionário estruturado. Este método foi escolhido por ser uma ferramenta eficiente para recolher informações de um grande número de participantes de forma rápida e sistemática. O questionário foi desenhado com o objetivo de captar a percepção das empresas sobre diferentes aspetos da definição e implementação dos seus objetivos estratégicos. Além disso, a estrutura das perguntas foi elaborada com base nos princípios de Yin (2018), que destaca a importância de alinhar as questões do instrumento com as proposições da investigação, garantindo que as variáveis-chave estejam diretamente relacionadas aos objetivos do estudo.

O questionário foi composto por questões de resposta fechada e algumas de resposta mista, proporcionando uma análise quantitativa rigorosa e, em alguns casos, a possibilidade de obter *insights* mais detalhados.

As perguntas foram organizadas em categorias relacionadas com os seguintes temas:

- Definição de objetivos estratégicos: Tipos de metodologias utilizadas pelas empresas (ex. KPIs, BSC, etc.);
- Revisão e monitorização: Frequência com que os objetivos estratégicos são revistos e ajustados;
- Barreiras à implementação: Principais obstáculos que as empresas enfrentam na implementação dos seus objetivos estratégicos;
- Eficácia das metodologias: Avaliação da eficácia das metodologias utilizadas na gestão dos objetivos;
- Abertura à inovação: Disponibilidade para adotar novas metodologias de gestão de objetivos.

Cada uma destas categorias foi utilizada de modo a captar variáveis-chave que, posteriormente, foram analisadas de forma quantitativa.

Capítulo 3 – Framework teórico

Os objetivos estratégicos representam um componente essencial na gestão das empresas, proporcionando direção e foco nas atividades realizadas. Eles servem como norteadores das ações a serem implementadas e ajudam a medir o sucesso organizacional a longo prazo. Para que os objetivos estratégicos sejam eficazes, é fundamental que sejam bem definidos, comunicados e revistos periodicamente, de modo a garantir alinhamento entre todas as partes da organização.

Com base nas respostas ao questionário aplicado a várias empresas, esta análise examina as práticas atuais, as metodologias utilizadas, as barreiras enfrentadas e a disposição para a adoção de novas abordagens na gestão dos objetivos estratégicos.

3.1 Metodologias utilizadas

Os resultados do questionário mostram que a maioria das empresas utiliza *Key Performance Indicators* (KPIs) como principal metodologia para a definição de objetivos estratégicos. Esta ferramenta permite a medição de performance através de indicadores específicos, tornando possível acompanhar o progresso de metas ao longo do tempo. O uso de KPIs revela que essas organizações estão focadas em medir resultados de forma objetiva e quantitativa.

Além disso, algumas empresas mencionaram o uso da Matriz X, uma metodologia visual de mapeamento de objetivos e prioridades, frequentemente usada para alinhar iniciativas estratégicas com a capacidade operacional da empresa. A combinação destas ferramentas reflete uma tentativa de equilibrar a definição de metas com a análise contínua de resultados, indicando maturidade no processo de gestão estratégica.

Contudo, nem todas as organizações utilizam ferramentas complexas. Algumas dependem exclusivamente dos KPIs, o que pode indicar uma lacuna na

capacidade de adaptação a metodologias mais integradoras e detalhadas, como a Matriz X ou o BSC, que poderiam melhorar o alinhamento e a execução das metas em diferentes níveis da empresa.

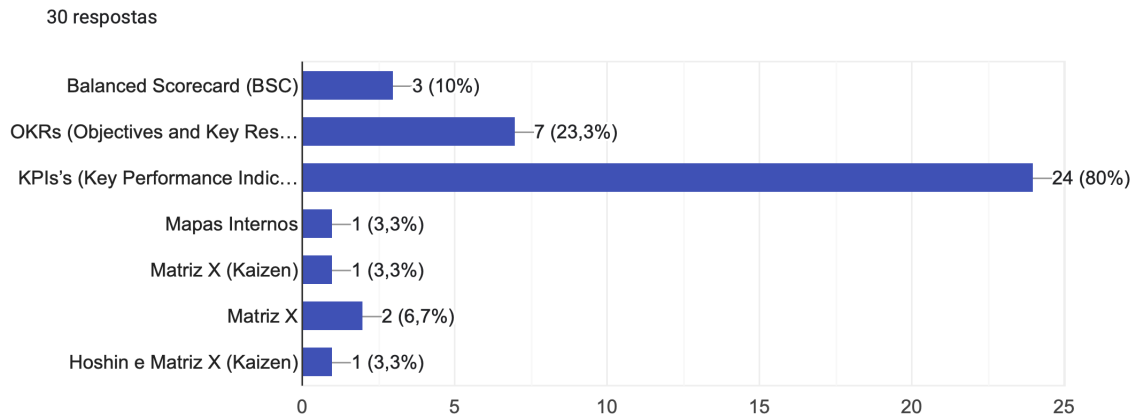


Figura 3– Metodologias utilizadas pelas empresas

Fonte: respostas do questionário realizado

3.2. Frequência de Revisão dos Objetivos Estratégicos

Um aspeto fundamental que influencia a eficácia da gestão estratégica é a frequência com que os objetivos são revistos. As respostas variam bastante, com algumas empresas optando por revisões mensais, outras por trimestrais e algumas apenas por anual. As empresas que adotam revisões mais frequentes parecem operar em setores que requerem alta adaptabilidade, como o setor automóvel e de tecnologia, onde as mudanças externas e internas exigem reações ágeis.

Por outro lado, as empresas com revisões anuais podem operar em setores mais estáveis, como o de contabilidade ou construção civil, onde as alterações estratégicas são mais raras. Estas organizações podem optar por uma abordagem mais conservadora e focada em objetivos de longo prazo. No entanto, uma revisão anual pode não ser suficiente para responder rapidamente a desafios imprevistos do mercado, o que coloca em evidência a necessidade de equilibrar revisões regulares com a capacidade de reagir rapidamente a mudanças.

30 respostas

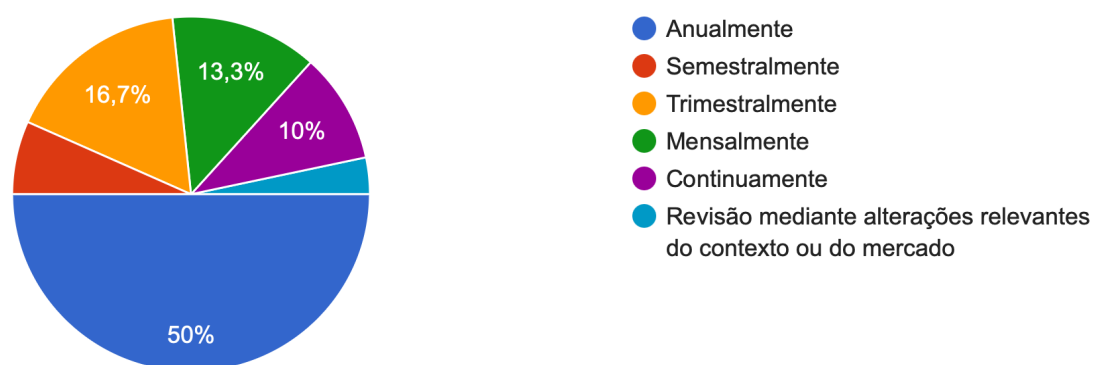


Figura 4– Frequência de revisão dos objetivos estratégicos

Fonte: respostas do questionário realizado

3.3. Comunicação dos Objetivos Estratégicos

De acordo com os resultados do questionário, uma das principais barreiras identificadas na implementação dos objetivos estratégicos é a comunicação ineficaz entre os diversos níveis da organização. Muitos respondentes mencionaram que os objetivos estratégicos são definidos pela alta administração, mas não são transmitidos de forma clara a todos os colaboradores. Esta falta de comunicação transversal cria dificuldades para que os colaboradores compreendam totalmente o seu papel e a importância das suas atividades no contexto dos objetivos globais.

A análise revelou que, nas empresas onde a comunicação dos objetivos estratégicos é mais estruturada e regular, os colaboradores tendem a estar mais alinhados com as metas da organização. Em sentido contrário, nas empresas onde a comunicação é esporádica ou limitada a certos níveis hierárquicos, observa-se um maior desalinhamento e dificuldades na implementação dos objetivos. Isto sugere que uma comunicação transparente e contínua é essencial para garantir que todos os departamentos e equipas estejam focados nos mesmos objetivos e compreendam o impacto das suas funções para a organização como um todo.

Para além disso, algumas empresas utilizam ferramentas como painéis visuais de indicadores (*dashboards*) e reuniões de atualização periódicas para comunicar os objetivos e monitorizar o progresso. Essas práticas parecem ser eficazes para manter todos os colaboradores informados sobre o avanço das metas e ajustar o trabalho diário conforme necessário. No entanto, o questionário apontou que poucas empresas adotam essas práticas regularmente, o que revela uma oportunidade de melhoria para reforçar a comunicação estratégica.

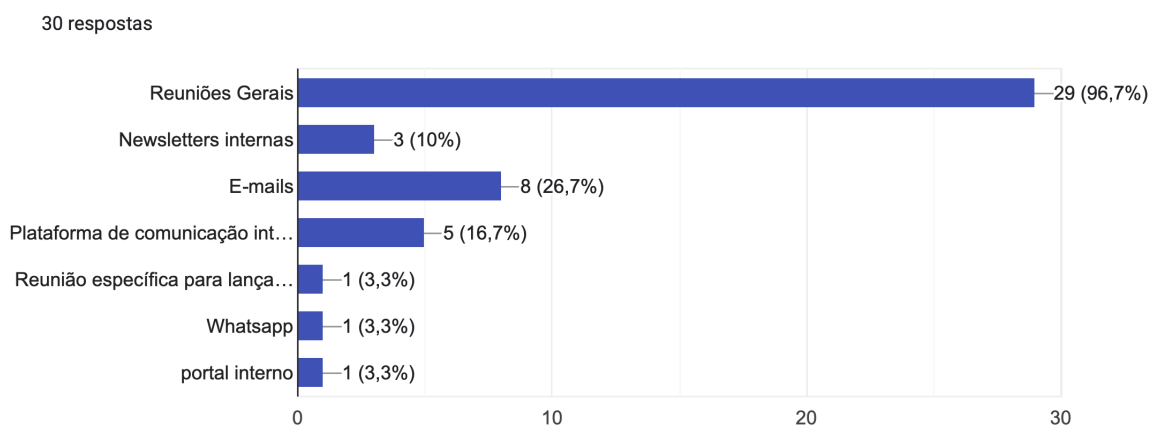


Figura 5 – Comunicação dos objetivos estratégicos

Fonte: respostas do questionário realizado

3.4. Barreiras à implementação dos Objetivos Estratégicos

Um dos principais obstáculos à implementação eficaz dos objetivos estratégicos, identificado por muitas empresas, é a falta de alinhamento entre departamentos. Este desafio reflete a dificuldade de integrar diferentes áreas funcionais para que todas sigam os mesmos objetivos, mesmo quando a visão estratégica é clara. Problemas de alinhamento muitas vezes resultam de uma comunicação inadequada ou de uma visão fragmentada da estratégia global, com cada departamento focado nas suas próprias metas, sem considerar o impacto no todo.

Outra barreira importante mencionada é a comunicação ineficaz. A ausência de canais de comunicação claros e de fluxos regulares de informações entre departamentos e níveis hierárquicos pode comprometer o entendimento e a

adesão aos objetivos estratégicos. Quando a comunicação falha, os objetivos podem ser mal compreendidos ou interpretados de forma incoerente, levando a uma execução desalinhada.

Algumas empresas indicaram que não enfrentam barreiras significativas, o que sugere que possuem sistemas bem estruturados e integrados de gestão estratégica. No entanto, mesmo nessas empresas, o potencial para melhorar o alinhamento interno foi reconhecido, destacando que o processo de gestão de objetivos nunca está completo.

30 respostas

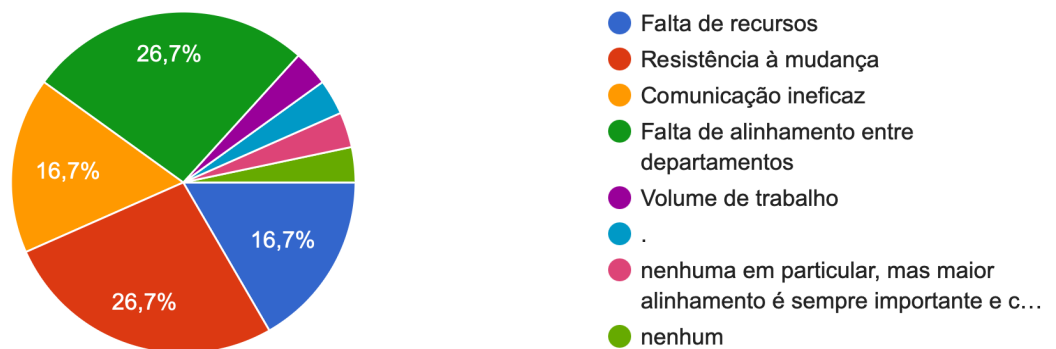


Figura 6 – Barreiras à implementação dos objetivos estratégicos

Fonte: respostas do questionário realizado

3.5. Eficácia das abordagens atuais

No que diz respeito à eficácia das abordagens utilizadas para a definição e gestão de objetivos estratégicos, a maioria das empresas classifica as suas metodologias como moderadamente eficazes. Isso indica que, embora as práticas atuais estejam a funcionar, existe uma perceção de que há espaço para melhorias. A eficácia moderada pode ser sintoma de uma gestão que tem sucesso em alguns aspetos, como a definição de metas, mas enfrenta desafios na execução, no alinhamento organizacional ou na medição dos resultados.

A eficácia elevada, embora menos comum, é mencionada por algumas organizações que parecem ter metodologias mais robustas e bem integradas. Essas empresas provavelmente investem mais em tecnologia de gestão estratégica e em processos de revisão mais frequentes, garantindo uma maior capacidade de resposta e ajuste contínuo das metas.

30 respostas

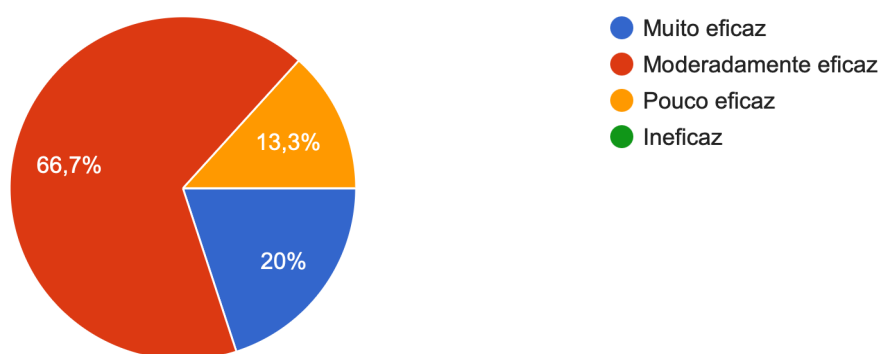


Figura 7 – Eficácia das abordagens utilizadas

Fonte: respostas do questionário realizado

3.6. Ferramentas e Métodos para Monitorização de Objetivos Estratégicos

Os dados do questionário revelam uma variedade de ferramentas utilizadas pelas empresas para monitorizar o progresso dos seus objetivos estratégicos. As opções mais frequentes incluem Relatórios Periódicos, Painéis de Controlo (*dashboards*).

De forma mais detalhada, estas foram as ferramentas utilizadas:

- **Painéis de Controlo (*Dashboards*)** - uma das ferramentas mais utilizadas para monitorizar os objetivos estratégicos, sendo mencionados em quase todas as respostas. Os *dashboards* permitem que as empresas acompanhem o desempenho em tempo real, proporcionando uma visão clara e visual do progresso em diferentes áreas. Essa ferramenta é especialmente útil para medir KPIs e outros indicadores de desempenho de forma contínua, facilitando a análise e a tomada de decisões rápidas.

A ampla adoção dos *dashboards* reflete a necessidade das empresas de terem acesso a dados atualizados para poderem reagir rapidamente a quaisquer desvios em relação aos objetivos estratégicos. Além disso, os *dashboards* ajudam a garantir que todos os níveis da organização possam visualizar o progresso, promovendo transparência e alinhamento.

- **Reuniões de revisão** - outra prática comum, sendo mencionadas em quase todas as respostas. Estas reuniões permitem a avaliação periódica dos objetivos e proporcionam um espaço para discutir o progresso, identificar desafios e propor ajustes. A frequência das reuniões de

revisão pode variar entre as empresas, mas elas desempenham um papel fundamental na comunicação e no alinhamento estratégico.

As reuniões de revisão também promovem o envolvimento dos gestores e colaboradores, assegurando que todos compreendam o seu papel no cumprimento dos objetivos. Além disso, servem como um canal de feedback, onde os gestores podem esclarecer dúvidas e motivar as equipas, alinhando-as com a estratégia global.

- **Relatórios periódicos** – outra ferramenta amplamente utilizada, fornecem uma análise mais detalhada e formal do progresso dos objetivos estratégicos, compilando dados e métricas de desempenho em intervalos regulares (mensal, trimestral ou anual). Esses relatórios permitem que a administração acompanhe os resultados e identifique padrões ou áreas que necessitam de melhoria.

Apesar de serem úteis, os relatórios periódicos são uma ferramenta mais estática em comparação com os *dashboards* e as reuniões. No entanto, quando usados em conjunto com outras ferramentas de monitorização em tempo real, eles oferecem uma visão mais completa e detalhada do desempenho.

- **Software de Gestão de desempenho** - utilizado por várias empresas, destacando-se como uma ferramenta robusta para monitorizar e avaliar objetivos estratégicos. Estes *softwares* integram diversos dados e facilitam a análise de indicadores de desempenho, além de permitir o acompanhamento de metas e tarefas específicas de forma centralizada. Entre as empresas que mencionaram o uso de *software*, observa-se uma preferência por sistemas que integram *dashboards* e relatórios, tornando o processo de monitorização mais ágil e eficiente.

A escolha por *softwares* de gestão indica que as empresas valorizam a automação e a precisão no acompanhamento dos seus objetivos.

Contudo, é importante destacar que a implementação de um software de gestão de desempenho pode exigir um investimento considerável em tecnologia e formação, sendo mais comum em organizações com maior capacidade financeira e técnica.

- **Matriz X** - uma metodologia menos utilizada segundo as respostas ao questionário, que permite organizar e alinhar objetivos em diferentes níveis da empresa, promovendo uma visão integrada das metas.
- **Top Level Bowling Chart** – uma ferramenta visual e que acompanha o progresso dos indicadores-chave ao longo do tempo, sendo utilizado para identificar tendências e ajustar o planeamento estratégico.

Estas últimas duas metodologias, apesar de não serem tão utilizadas segundo as respostas, podem ser vantajosas em ambientes específicos onde a monitorização e o alinhamento detalhados dos objetivos são cruciais. A sua aplicação pode ser particularmente útil em empresas que adotam uma abordagem mais visual e integrada para o acompanhamento das suas metas.

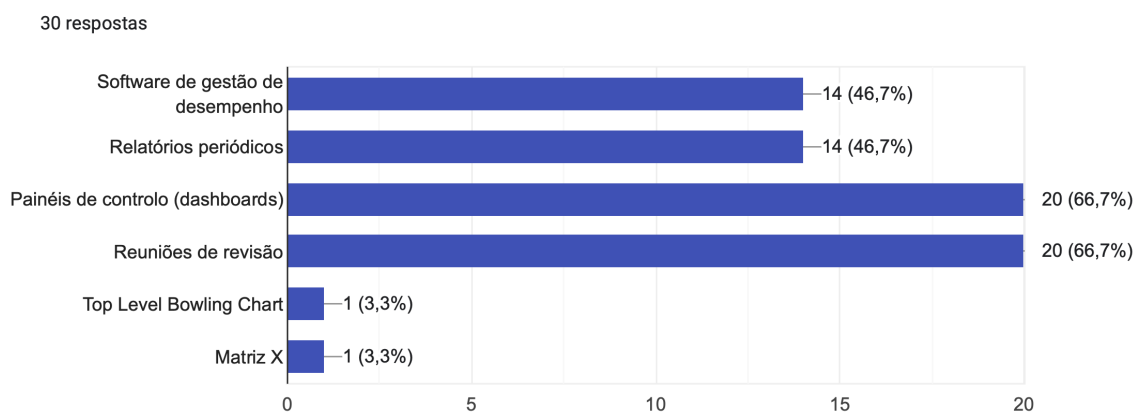


Figura 8 – Ferramentas para monitorização dos objetivos estratégicos

Fonte: respostas do questionário realizado

3.7. Envolvimento no Processo de Definição dos Objetivos Estratégicos

No que diz respeito ao envolvimento no processo de definição de objetivos, o questionário mostrou que a maioria das empresas ainda centraliza esta responsabilidade na administração ou gestão de topo. A participação dos colaboradores de níveis intermediários e operacionais é, em muitos casos, limitada ou inexistente. Esse modelo de definição centralizado pode resultar em objetivos que não refletem plenamente as realidades operacionais das equipas, levando a dificuldades na execução prática das metas.

Os resultados indicam ainda que, nas empresas onde gestores de várias áreas e níveis hierárquicos estão envolvidos no processo de definição de objetivos, existe um maior compromisso e alinhamento com as metas estabelecidas. Por outro lado, nas empresas onde o processo é centralizado, as equipas operacionais frequentemente mencionam dificuldades em entender como os objetivos estratégicos se aplicam às suas funções diárias.

Para as empresas que descreveram práticas mais colaborativas, o envolvimento de diferentes níveis hierárquicos permite uma adaptação mais realista dos objetivos, com metas específicas ajustadas às capacidades e restrições de cada equipa. Este envolvimento também fortalece o compromisso dos colaboradores, já que estes sentem que as suas contribuições e desafios são considerados na formulação dos objetivos.

Empresas que adotam metodologias como os OKR destacaram um maior envolvimento dos colaboradores na definição de metas e resultados chave (Key Results), o que promove uma cultura de transparência e responsabilidade. Esta abordagem participativa pode contribuir significativamente para uma execução mais eficaz dos objetivos estratégicos, pois os colaboradores compreendem melhor o propósito e a relevância dos objetivos.

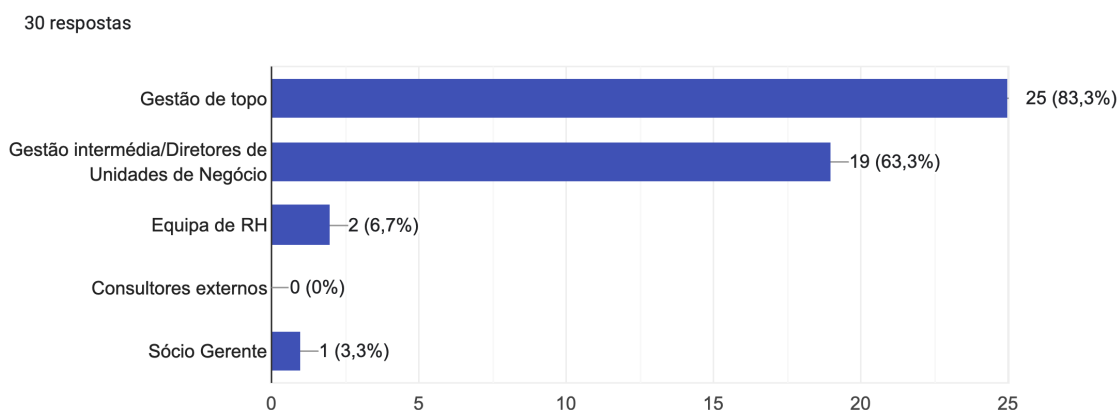


Figura 9 – Envolvimento no processo de definição dos objetivos estratégicos

Fonte: respostas do questionário realizado

3.8. Abertura para adoção de novas metodologias

Neste tópico, a maioria das empresas demonstrou abertura para adotar novas metodologias com o intuito de melhorar a gestão de objetivos estratégicos. A disposição para experimentar novas abordagens sugere uma maturidade organizacional, onde se reconhece que as práticas atuais, mesmo sendo funcionais, podem ser melhoradas. Esta mentalidade de abertura para a mudança é um forte indicador de que as organizações estão dispostas a adaptar-se e evoluir à medida que novas práticas e tecnologias surgem no âmbito da gestão estratégica.

Contudo, uma das empresas participantes indicou não estar aberta à adoção de novas metodologias, o que pode revelar uma cultura mais rígida ou conservadora. Para essas organizações, há o risco de ficarem ultrapassadas num mercado onde a inovação e a capacidade de adaptação são cada vez mais importantes.

30 respostas

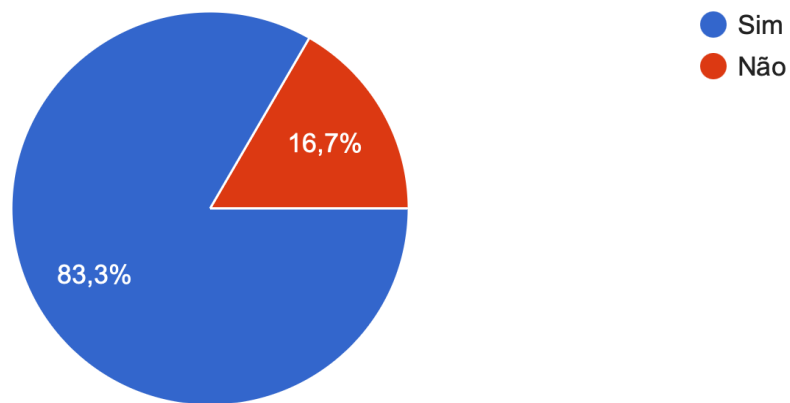


Figura 10 – Abertura para adoção de novas metodologias

Fonte: Respostas do questionário realizado

3.9. Breve Conclusão

Com base nas respostas ao questionário, conclui-se que as empresas estão, em sua maioria, conscientes da importância dos objetivos estratégicos e utilizam ferramentas robustas como os KPIs para definir e monitorar o progresso. No entanto, a falta de alinhamento entre departamentos e a comunicação ineficaz continuam a ser barreiras significativas para a implementação bem-sucedida das metas.

A maioria das empresas está disposta a adotar novas metodologias, o que abre caminho para uma gestão estratégica mais dinâmica e integrada. Para aquelas organizações que enfrentam desafios maiores, especialmente no que diz respeito ao alinhamento e comunicação, recomenda-se a implementação de abordagens mais abrangentes, como o BSC, que pode ajudar a melhorar a transparência e o alinhamento entre diferentes departamentos.

A eficácia das metodologias atuais é moderada, indicando que, embora o básico esteja presente, ainda há espaço para evolução. As organizações que

adotarem uma abordagem mais colaborativa e integrada para a gestão de objetivos estratégicos terão uma vantagem competitiva significativa num ambiente empresarial em constante mudança.

Capítulo 4 – Discussão

4.1. Conformidade e Divergências com a Literatura

Os resultados desta investigação comprovam muitos dos pontos apresentados na revisão de literatura sobre a importância dos objetivos estratégicos e a eficácia de metodologias consagradas, como o BSC e o OKR. De acordo com Kaplan e Norton (1996), o BSC permite que as empresas alinhem os objetivos financeiros e não financeiros, promovendo uma visão abrangente do desempenho organizacional. Os dados do questionário corroboram essa ideia, indicando que as empresas que utilizam o BSC conseguem manter uma visão holística, articulando indicadores financeiros com variáveis como a satisfação do cliente e o crescimento interno.

Por outro lado, esta investigação identificou algumas limitações no uso do BSC, as quais também são discutidas na literatura, nomeadamente a complexidade de implementação e a falta de atenção aos fatores externos (Norreklit, 2000; Hudson et al., 2001). Tais limitações podem resultar numa execução inconsistente dos objetivos e numa adaptação mais lenta a mudanças do mercado, especialmente em ambientes de alta incerteza. No entanto, esta investigação contribui com novas perspetivas ao propor que o uso de ferramentas visuais, como *dashboards* e matrizes de monitorização, pode minimizar algumas dessas lacunas, facilitando a comunicação transversal e o alinhamento entre equipas.

Quanto à metodologia OKR, a literatura (Doerr, 2018) destaca o seu caráter adaptativo e o alinhamento flexível entre as equipas. Os dados recolhidos mostram que, nas empresas que adotam o OKR, a participação dos colaboradores na definição dos objetivos é mais frequente, gerando um maior sentido de compromisso com as metas estabelecidas. No entanto, a literatura carece de estudos sobre a integração do OKR com outras ferramentas digitais e visuais para a monitorização de resultados, que se mostraram vantajosas nesta investigação. Este novo contributo reforça a importância de adaptar o OKR à realidade digital atual, sugerindo uma área de investigação futura que pode enriquecer o uso desta metodologia.

4.2. Contributo e Abordagens Complementares

Uma das principais contribuições desta investigação é a identificação de metodologias complementares que foram pouco abordadas na literatura. As ferramentas visuais, como *dashboards*, relatórios interativos e *Top Level Bowling Chart*, embora reconhecidas por muitas empresas como fundamentais para o acompanhamento de objetivos, são frequentemente tratadas como complementares. A sua eficácia no suporte à gestão estratégica foi confirmada, permitindo que as empresas acompanhem o progresso em tempo real, incentivem a transparência e melhorem a comunicação transversal. Este estudo sugere que a integração dessas ferramentas visuais com metodologias estruturadas, como o BSC e o OKR, pode melhorar a capacidade de resposta e adaptação das empresas em ambientes complexos.

Além disso, o uso da Matriz X revelou-se uma abordagem vantajosa para alinhar objetivos em diferentes níveis organizacionais. Esta ferramenta, que permite uma visão integrada e coordenada das metas entre departamentos, foi

identificada como uma alternativa eficaz para empresas que enfrentam dificuldades de comunicação e alinhamento estratégico, uma problemática extensivamente discutida na literatura (Rickards, 2007; Frigo & Krumwiede, 2000). O contributo deste estudo destaca que a Matriz X pode preencher uma lacuna importante no campo da gestão de objetivos, ao fornecer uma metodologia que facilita a visualização do alinhamento entre equipas e níveis hierárquicos.

4.3. Aplicabilidade do Framework

O *framework* teórico proposto nesta investigação, que combina metodologias consagradas com abordagens complementares, como ferramentas visuais e metodologias híbridas, provou-se eficaz para apoiar as empresas na implementação prática dos seus objetivos estratégicos. Ao incorporar ferramentas como o BSC e o OKR para estruturar os objetivos e ao integrar *dashboards*, Matriz X e reuniões periódicas como mecanismos de acompanhamento, o *framework* oferece um guia versátil e prático para que as empresas incurporem um ambiente de negócios dinâmico.

Para além deste *framework* apoiar a definição de objetivos, também facilita a sua execução, uma vez que se adapta a diferentes contextos organizacionais. A flexibilidade de abordagens permite que cada empresa escolha e adapte as ferramentas de acordo com as suas necessidades específicas, seja através de uma monitorização mais visual e intuitiva, como no caso dos *dashboards*, ou de uma metodologia mais colaborativa e participativa, como o OKR.

4.4. Implicações e Recomendações para a Prática

A adoção do *framework* proposto oferece várias implicações práticas. Em primeiro lugar, ele promove uma maior coesão entre as equipas, permitindo que cada departamento tenha uma visão clara dos objetivos comuns e compreenda a sua contribuição específica para o sucesso organizacional. Em segundo lugar, ao integrar ferramentas visuais e metodologias complementares, o *framework* facilita a monitorização dos objetivos, oferecendo à administração dados em tempo real para apoiar uma tomada de decisão mais informada e rápida.

Para empresas que ainda não utilizam ferramentas visuais como *dashboards* ou Matriz X, recomenda-se a sua implementação como parte do processo de gestão estratégica. Além disso, a utilização de uma metodologia híbrida entre o BSC e o OKR pode ajudar as organizações a equilibrar objetivos de curto e longo prazo, promovendo tanto a adaptação contínua quanto a sustentabilidade.

4.5. Sugestões para investigações Futuras

Com base no estudo realizado, algumas sugestões para investigações futuras incluem a investigação sobre os impactos a longo prazo da integração de *dashboards* e matrizes na gestão de objetivos estratégicos.

Por outro lado, pode ser pertinente investigar como o *framework* híbrido de BSC, OKR e ferramentas visuais pode ser adaptado a diferentes setores, especialmente os mais dinâmicos, como a tecnologia e a saúde.

Por último, será também importante ter em consideração estudos sobre como a adoção de OKR com ferramentas visuais pode influenciar a cultura e a colaboração organizacional.

Capítulo 5 – Conclusões

Esta dissertação investigou como as organizações podem tornar práticos os seus objetivos estratégicos através de um *framework* teórico que integra metodologias amplamente utilizadas, como o BSC e os OKR, com abordagens visuais e ferramentas complementares. A análise dos dados, recolhidos através de um questionário aplicado a várias empresas, revelou uma forte dependência de metodologias tradicionais, mas também evidenciou a importância de novas ferramentas de monitorização e alinhamento estratégico, como *dashboards*, Matriz X e *Top Level Bowling Chart*. Essas ferramentas mostraram-se valiosas para uma comunicação mais eficaz e para a adaptação rápida às mudanças do mercado, suprindo limitações identificadas em métodos como o BSC, especialmente na gestão de fatores externos e interdepartamentais.

O *framework* teórico proposto apoia as organizações na tradução de objetivos teóricos em ações práticas, promovendo uma revisão regular e adaptativa dos objetivos e maior envolvimento de todos os níveis hierárquicos. Ao oferecer flexibilidade para que cada empresa adapte as ferramentas e metodologias às suas necessidades específicas, o modelo incentiva uma gestão mais integrada e proativa.

Como limitações, pode-se destacar a possibilidade de expandir a amostra e realizar estudos longitudinais para avaliar o impacto a longo prazo dessas abordagens. Sugere-se, ainda, que futuras investigações aprofundem a aplicação de metodologias como o OKR, especialmente no seu efeito sobre a cultura organizacional e colaboração interna.

Em conclusão, o *framework* desenvolvido contribui para a prática da gestão estratégica ao alinhar metodologias tradicionais e emergentes, permitindo às organizações atuarem de forma mais ágil e eficaz num ambiente de negócios em constante transformação.

Bibliografia

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. Nova Iorque, Estados Unidos da América: Portfolio/Penguin

Flick, U. (2002), *An Introduction to Qualitative Research*, 2nd Edition, London: Sage Publications

Madeira, P. (2000). *Balanced Scorecard: Um Novo Sistema de Avaliação* *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, 413, 49 – 52

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

Norton, D. e Kaplan, R. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system* *Harvard business review*, 3(4), 48-60

Norton, D. e Kaplan, R. (2000). *Putting the Balanced Scorecard to Work* *Harvard business review*, 3(2), 14-30

Norton, D. e Kaplan, R. (2001). *The Strategy focused Organization* *Soundview Executive Book Summaries*, 23(1), 1-8

Radonic, M. (2017). *OKR system as the Reference for Personal and Organizational Objectives* *Econophysics, Sociophysics & other Multidisciplinary Sciences Journal*, 7 (2), 28-37

Salem, M., Hasnan, N. e Osman, N. (2012). *Balanced Scorecard: weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems* *Journal of Environment and Earth Science*, 2(9), 1-10

Tubis, A. e Werbińska-Wojciechowska, S. (2017). *Balanced Scorecard Use in Passenger Transport Companies Performing at Polish Market* *Procedia Engineering*, 187, 538-547

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zhou, H. e He, Y. (2018). Comparative Study of OKR and KPI International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development, 319-323

Anexos