CEFET/RJ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA O BALANCED SCORECARD: INTERAÇÕES COM OKRS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Gabriel Lima Aledi

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Orientador(a): Prof. Luís César Ferreira Motta Barbosa

Rio de Janeiro
Setembro, 2025

OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA O BALANCED SCORECARD: INTERAÇÕES COM OKRS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas.

Gabriel Lima aledi

Banca Examinadora:

Presidente, Professor Dr. Luís César Ferreira Motta Barbosa (CEFET/RJ) (orientador)

Professora Dra. Laís Amaral Alves (CEFET/RJ)

Professora Dra. Vanessa de Almeida Guimarães (CEFET/RJ)

Professor Dr. Marcio Cardoso Machado (UNIP)

Rio de Janeiro
Setembro, 2025

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central do CEFET/RJ

A366 Aledi, Gabriel Lima
Oportunidades estratégicas para o balanced scorecard: interações com OKRS e cultura organizacional / Gabriel Lima Aledi. — 2025.
135f. + apêndice : il. color. , enc.

Dissertação (Mestrado) Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, 2025.
Bibliografia: f. 120-135
Orientadora: César Ferreira Motta Barbosa

1. Planejamento estratégico. 2. Cultura organizacional. Desenvolvimento organizacional. 3. Eficiência organizacional. 4. Desempenho - Avaliação. I. Barbosa, César Ferreira Motta. (Orient.). II. Título.

CDD 658.4012

Elaborada pela bibliotecária Tania Mello – CRB/7 nº 5507/04

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a todos os empreendedores e pesquisadores do país. Sem o trabalho, o esforço e o suor de vocês, a vida seria mais difícil. Obrigado por não desistirem.

AGRADECIMENTOS

Aos meus amados familiares, o meu profundo reconhecimento pelo apoio incondicional e amor constante que servem como alicerces em minha vida.

À minha estimada mãe, minha gratidão eterna por suas sábias palavras de que o conhecimento é o único legado que levamos desta vida. Seu incentivo ao longo desta jornada foi indispensável.

Ao meu pai, cuja resiliência e perseverança diárias são uma inspiração e um incentivo constantes para que eu continue lutando e acreditando em meus sonhos. Seu exemplo de força é uma dádiva.

Meus avós, meus maiores apoiadores: vocês são minha fortaleza e motivação para seguir adiante. Cada conquista minha é também fruto do amor e incentivo de vocês. Muito obrigado por estarem sempre presentes.

Ao meu orientador Prof. Luís César, não tenho palavras para expressar minha gratidão pela confiança depositada em mim e por nunca deixar que eu desistisse frente às dificuldades. Sua orientação foi fundamental para minha formação.

Aos dedicados professores do Cefet, minha sincera gratidão por terem contribuído com meu crescimento acadêmico, compartilhando seus conhecimentos e experiências. Vocês foram essenciais nesta trajetória.

Ao Cefet, o meu reconhecimento por possibilitar uma educação pública de qualidade e transformar vidas, incluindo a minha.

Com carinho e gratidão, Gabriel Aledi.

EPÍGRAFE

Se cheguei onde cheguei foi porque me apoiei em ombros de gigantes.

Isaac Newton

RESUMO

OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA O BALANCED SCORECARD: INTERAÇÕES COM OKRS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Este estudo investiga a interação entre o Balanced Scorecard (BSC), Objectives and Key Results (OKRs) e a cultura organizacional, buscando compreender suas implicações na implementação destas práticas de gestão estratégica. O objetivo do presente estudo se deu em analisar como essas ferramentas e a cultura organizacional podem afetar o BSC e identificar oportunidades estratégicas a partir dessa sinergia. A pesquisa classifica-se como exploratória, descritiva e aplicada, utilizando revisão sistemática da literatura com apoio e auxílio de análises bibliográficas para mapear o estado atual dos temas. A abordagem qualitativa permitiu a análise detalhada de artigos, identificando objetivos, descobertas relacionadas e oportunidades de pesquisa. Foram realizadas buscas nas bases Scopus e Web of Science, seguidas pela aplicação de técnicas PRISMA para revisão sistemática da literatura. Este processo envolveu a leitura completa e categorização dos artigos Descobertas revelam que a cultura organizacional impacta significativamente na eficácia da implementação do BSC, favorecendo ambientes que priorizam comunicação clara, inovação e alinhamento estratégico. Os OKRs mostraram-se eficazes em promover ambientes de transparência e colaboração, aumentando a responsabilidade organizacional. A integração de BSC e OKRs indicou maior agilidade na adaptação a mudanças organizacionais e de mercado. O estudo contribui para o entendimento de como culturas organizacionais moldam as metodologias de gestão estratégica, sugerindo a promoção de ambientes receptivos à inovação como diferencial competitivo. Destaca-se a originalidade e relevância da pesquisa, que preenche lacunas existentes na literatura ao considerar simultaneamente os três temas.

Palavras-chave: Gestão estratégica, Balanced Scorecard (BSC), Objectives and Key Results (OKRs), Cultura Organizacional

.

ABSTRACT

STRATEGIC OPPORTUNITIES FOR THE BALANCED SCORECARD: INTERACTIONS WITH OKRS AND ORGANIZATIONAL CULTURE

This study investigates the interaction between the Balanced Scorecard (BSC), Objectives and Key Results (OKRs), and organizational culture, seeking to understand their implications in the implementation of these strategic management practices. The aim of this study was to analyze how these tools and organizational culture can affect the BSC and to identify strategic opportunities arising from this synergy. The research is classified as exploratory, descriptive, and applied, using a systematic literature review supported by bibliographic analyses to map the current state of the topics. The qualitative approach enabled a detailed analysis of articles, identifying objectives, related findings, and research opportunities. Searches were conducted in the Scopus and Web of Science databases, followed by the application of PRISMA techniques for systematic literature review. This process involved the full reading and categorization of the articles. Findings reveal that organizational culture significantly impacts the effectiveness of BSC implementation, favoring environments that prioritize clear communication, innovation, and strategic alignment. OKRs proved effective in fostering environments of transparency and collaboration, increasing organizational accountability. The integration of BSC and OKRs indicated greater agility in adapting to organizational and market changes. The study contributes to the understanding of how organizational cultures shape strategic management methodologies, suggesting the promotion of innovation-friendly environments as a competitive advantage. The originality and relevance of the research stand out, as it fills existing gaps in the literature by simultaneously considering the three themes.

Keywords: Strategic Management, Balanced Scorecard (BSC), Objectives and Key Results (OKRs), Organizational Culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Evolução de Artigos e Citações x Ano (BSC e Cultura) 14
Figura 1 – The Balanced Scorecard links performance measures 22
Figura 2 – ECI Company's Metas e Mensurações 23
Figura 3 – Perspectiva do cliente proposta pelo BSC
Fonte: Kaplan e Norton (1996) 27
Figura 4 – Modelo de Cadeia de Valor 28
Figura 5 – O Balanced Scorecard define as relações de causa e efeito de uma estratégia 30
Figura 6 – O Mapa Estratégico do Balanced Scorecard 31
Figura 7 – Estratégia de Gestão: Quatro Processos 35
Figura 8 – Níveis de Cultura 38
Figura 9 – O Modelo dinâmico de Cultura 40
Figura 10 – Dimensões da Cultura 41
Figura 11 – Índices de mensuração da Cultura 43
Figura 13 – Fluxo metodológico da pesquisa 50
Figura 14 – Fluxograma de Triagem 55
Figura 15 – Nuvem de Palavras: pesquisas sobre BSC e Cultura organizacional 59
Figura 16 – Produção científica dos países ao longo dos anos referentes a BSC e Cultura Organizacional 60
Figura 17 – Periódicos com maior volume de publicações nas pesquisas referentes a BSC e Cultura Organizacional 61
Figura 18 – Autores mais citados referentes a BSC e Cultura Organizacional 62
Figura 20 – Número de Publicações e Citações sobre Balanced Scorecard e Cultura 63
Figura 19 – Número de Publicações e Citações sobre OKRs 67
Figura 20 – Conexões entre as descobertas de OKRs em conjunto com BSC e Cultura 114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do Balanced Scorecard 24
Tabela 2 – Fases da implementação do Balanced Scorecard 32
Tabela 3 – Classificação da pesquisa 52
Tabela 4 – Artigos relevantes sobre BSC e Cultura 68
Tabela 5 – Artigos relevantes sobre OKRs 71
Tabela 6 – #1 Objetivos BSC e cultura 76
Tabela 7 – #2 Objetivos BSC e cultura 77
Tabela 8 – #3 Objetivos BSC e cultura 78
Tabela 9 – #4 Objetivos BSC e cultura 79
Tabela 10 – #5 Objetivos BSC e cultura 80
Tabela 11 - #6 Objetivos BSC e cultura 81
Tabela 12 - #7 Objetivos BSC e cultura 82
Tabela 13 - #8 Objetivos BSC e cultura 83
Tabela 14 – Objetivos de pesquisas BSC e Cultura 84
Tabela 15 - #1 Descobertas relacionadas BSC e cultura 85
Tabela 16 - #2 Descobertas relacionadas BSC e cultura 86
Tabela 17 - #3 Descobertas relacionadas BSC e cultura 87
Tabela 18 - #4 Descobertas relacionadas BSC e cultura 88
Tabela 19 - #5 Descobertas relacionadas BSC e cultura 89
Tabela 20 - #6 Descobertas relacionadas BSC e cultura 90
Tabela 21 - #7 Descobertas relacionadas BSC e cultura 91
Tabela 22 – Descobertas relacionadas BSC e cultura 92
Tabela 23 - #1 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura 94
Tabela 24 - #2 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura 95
Tabela 25 - #3 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura 96
Tabela 26 - #4 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura 97
Tabela 27 - #5 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura 98
Tabela 28 - #6 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura 99
Tabela 29 - #7 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura 99
Tabela 30 – Oportunidades de pesquisa BSC e cultura 100
Tabela 31 – #1 Objetivos OKRs 102
Tabela 32 – #2 Objetivos OKRs 103
Tabela 33 – #3 Objetivos OKRs 103
Tabela 34 – #4 Objetivos OKRs 104
Tabela 35 – #5 Objetivos OKRs 105
Tabela 36 – Objetivos de pesquisas OKRs 106
Tabela 37 - #1 Descobertas relacionadas OKRs 107
Tabela 38 – #2 Descobertas relacionadas OKRs 108
Tabela 39 – #3 Descobertas relacionadas OKRs 109
Tabela 40 – #4 Descobertas relacionadas OKRs 109

Tabela 41 – #5 Descobertas relacionadas OKRs 110
Tabela 42 – #6 Descobertas relacionadas OKRs 110
Tabela 43 – Descobertas relacionadas OKRs 112
Tabela 44 – #1 Oportunidades de pesquisa OKRs 113
Tabela 45 – #2 Oportunidades de pesquisa OKRs 113
Tabela 46 – #3 Oportunidades de pesquisa OKRs 114
Tabela 47 – #4 Oportunidades de pesquisa OKRs 114
Tabela 48 – #5 Oportunidades de pesquisa OKRs 115
Tabela 49 – Oportunidades de pesquisa OKRs 115

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
KPI	Key Performance Indicators
OKR	Objectives and Key Results
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
WoS	*Web of Science*

SUMÁRIO

Introdução..... 11
Objetivos..... 13
Justificativa..... 13
Estrutura da dissertação..... 18
1- Referencial Teórico..... 20
1.1 – Balanced Scorecard (BSC)..... 20
1.1.1 Contexto Histórico..... 21
1.1.2 Visão Geral..... 26
1.1.3 Implementação..... 32
1.2 – Cultura organizacional..... 35
1.3 – OKR..... 44
1.4 – Integração entre BSC, Cultura Organizacional e OKR: possibilidades de sinergia..... 47
2 - Metodologia..... 50
2.1 – Classificação da pesquisa..... 50
2.2 – Estrutura metodológica..... 51
2.3 – Desenvolvimento da Pesquisa..... 54
2.3.1 – Construção da base de publicações..... 54
2.3.2 – Revisão bibliográfica..... 57
2.3.3 – Leitura na íntegra e agrupamento..... 58
3 - Resultados e Discussões..... 60
3.1 – BSC e cultura..... 60
3.1.1 – Produções mais relevantes sobre BSC e cultura..... 66
3.2 – OKRs..... 68
3.2.1 – Produções relevantes sobre OKRs..... 70
3.3 – OKR & cultura e OKR & BSC..... 71
3.4 – Categorização..... 73
3.4.1 – Categorização BSC e cultura..... 73
3.4.1.1 – Objetivos de pesquisa ligadas a BSC e cultura..... 74
3.4.1.2 – Descobertas relacionadas a BSC e cultura..... 83
3.4.1.1 – Oportunidades de pesquisas futuras ligadas a BSC e cultura..... 91
3.4.2 – Categorização OKRs..... 99
3.4.2.1 – Objetivos de pesquisa ligadas a OKRs..... 100
3.4.2.2 – Descobertas relacionadas a OKRs..... 104
3.4.2.3 – Oportunidades de pesquisas futuras ligadas a OKRs..... 110
3.4.3 – Sumarização das descobertas..... 114
4 - Conclusão..... 117
Referências..... 121
APÊNDICE 1..... 138
APÊNDICE 2..... 147
APÊNDICE 3..... 149

Introdução

A tomada de decisões estratégicas requer uma medição de desempenho precisa e alinhada com os objetivos organizacionais. Esse princípio norteou a criação do *Balanced Scorecard* (BSC) por Kaplan e Norton, uma ferramenta de gestão estratégica que oferece uma visão holística e integrada do desempenho da organização (Hasan e Chyi, 2017).

Amplamente adotado por empresas privadas, organizações públicas e entidades sem fins lucrativos, o BSC permite a definição de objetivos, metas e planos de ação por meio de um mapa estratégico, facilitando o monitoramento e a gestão do desempenho organizacional (Lueg, Carvalho e Silva, 2013).

A metodologia baseia-se na utilização de indicadores financeiros e não financeiros, reconhecendo sua interdependência e descrevendo a visão do negócio através de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento (Dos Santos, Catânio e Pizzo, 2019).

No entanto, a implementação do BSC enfrenta desafios, como os entraves culturais. A cultura organizacional, definida como um conjunto de pressupostos fundamentais compartilhados pelos membros da organização, impacta diretamente na eficácia da implementação de qualquer metodologia de gestão (Schein, 1984). Além disso, a cultura pode ser vista tanto como uma variável pertencente à organização quanto como a raiz de sua origem, constituindo-a desde sua fundação (Fleury, 1987).

Outra metodologia relevante na gestão estratégica é o OKR (*Objectives and Key Results*), que busca solucionar problemas relacionados à elaboração de metas, promovendo um alinhamento claro entre os objetivos organizacionais e as responsabilidades individuais (Rompho, 2022).

Idealizada pela Intel, a metodologia dos OKRs visa compreender os objetivos do negócio e, por meio da colaboração em todos os níveis organizacionais, definir os resultados-chave necessários para o alcance das metas propostas (Merlo, Zaidan e Braga, 2022).

A integração entre o BSC e os OKRs pode proporcionar uma gestão mais eficaz e alinhada, combinando a visão estratégica abrangente do BSC com a flexibilidade e foco nos resultados dos OKRs. Contudo, a implementação dessas metodologias deve considerar os aspectos culturais da organização, uma vez que a cultura organizacional pode influenciar significativamente a aceitação e o sucesso dessas ferramentas (Denison et al., 2015).

Estudos revelam que 75% das empresas com um processo formal de medição de desempenho utilizam o BSC como método principal de avaliação estratégica, assim como aproximadamente 53% das empresas globais (Fuertes *et al.*, 2020). Diante dessa realidade, é interessante compreender as aplicações práticas e a forma de implementação do BSC no mercado.

Oner, Cebeci e Dogan (2024) demonstram que a integração entre o Balanced Scorecard (BSC) e os Objectives and Key Results (OKR) oferece uma abordagem complementar e não concorrente para a gestão estratégica. O BSC fornece uma estrutura abrangente de avaliação do desempenho organizacional em diferentes perspectivas, enquanto os OKRs garantem clareza e dinamismo na definição de metas, favorecendo a adaptabilidade e o engajamento em cenários de transformação digital.

De forma semelhante, Avila-Alejos, Garcia-Lopez e Cano-Zapata (2024) evidenciam, em um estudo de caso no setor de segurança eletrônica no Peru, que a aplicação conjunta dessas ferramentas possibilitou alinhar objetivos estratégicos de médio e longo prazo com metas operacionais de curto prazo. Essa sinergia resultou em ganhos expressivos de produtividade, crescimento nas vendas e maior satisfação dos clientes, reforçando que BSC e OKR se complementam na busca por eficiência e competitividade organizacional.

A investigação deve contribuir significativamente para o conhecimento existente sobre gestão estratégica e medição de desempenho, oferecendo insights valiosos para a implementação bem-sucedida do BSC e dos OKRs em diferentes contextos organizacionais. A relevância do tema é evidenciada pelo crescente interesse acadêmico e prático, bem como pela necessidade de abordagens integradas e culturalmente sensíveis para a gestão estratégica.

Com isso, a fim de explorar esse gap de pesquisa, propõe-se analisar como o Balanced Scorecard (BSC), originalmente desenvolvido para traduzir a visão estratégica em objetivos e indicadores integrados (Kaplan e Norton, 1992; 2001a, 2000), pode ser aprimorado diante das demandas atuais de gestão. Estudos recentes apontam que os OKRs oferecem maior agilidade, foco e transparência na execução (Rompho, 2022; Braga et al., 2022; Garcia-Lopez et al., 2024), enquanto a cultura organizacional constitui o ambiente no qual práticas e valores sustentam a implementação de estratégias (Schein, 1984; Denison et al., 2006). Nesse sentido, a questão de pesquisa que orienta este trabalho é: quais são as oportunidades de

aprimoramento e melhoria do BSC considerando sua integração com os conceitos de OKRs e Cultura Organizacional?

Objetivos

O objetivo central desta pesquisa é compreender as oportunidades estratégicas entre o BSC e OKR e os aspectos da cultura organizacional.

Tem como objetivos específicos:

1- Realizar uma revisão sistemática da literatura, com o método PRISMA, a fim de se obter os objetivos, descobertas e oportunidades presentes acerca dos temas abordados nesta pesquisa, BSC, OKR e Cultura Organizacional.
2- Compreender pelo estudo da revisão bibliográfica se existem pesquisas que promovam a ligação entre o BSC, OKR e Cultura Organizacional.
3- Realizar a sumarização dos resultados obtidos e a indicação das oportunidades estratégias entre o BSC, OKR e Cultura Organizacional.

Justificativa

A medição de desempenho é um elemento crucial no processo de tomada de decisão estratégica. No entanto, para que essa medição seja eficaz, é fundamental que as métricas estejam alinhadas de forma precisa com a estratégia geral da organização. O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton em 1996, surge como uma ferramenta que não apenas mede o desempenho, mas também alinha as ações organizacionais com a visão e a estratégia da empresa (Hasan e Chyi, 2017). A simplicidade de sua aplicação e seu foco claro fazem do BSC uma metodologia amplamente adotada, não apenas em empresas privadas, mas também em organizações públicas e sem fins lucrativos (Lueg, Carvalho e Silva, 2013).

A relevância do BSC está em sua capacidade de proporcionar uma visão holística do desempenho organizacional através de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento (Dos Santos, Catânio e Pizzo, 2019). Essa abordagem integrada permite que as organizações não dependam exclusivamente de indicadores financeiros, reconhecendo a interdependência entre diferentes áreas e promovendo uma gestão mais equilibrada e sustentável. No

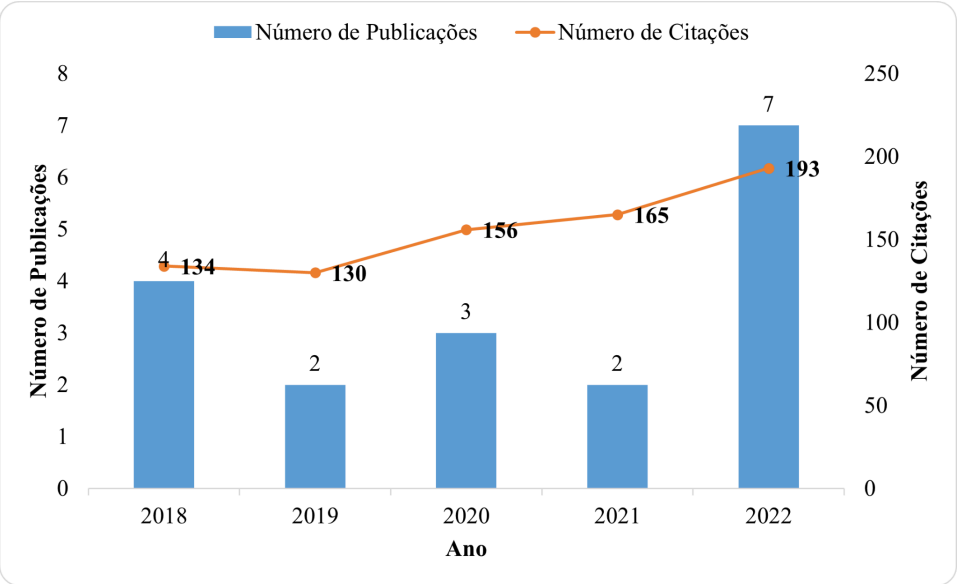
entanto, a implementação do BSC não é isenta de desafios, especialmente no que diz respeito aos entraves culturais.

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na eficácia da implementação de qualquer metodologia de gestão. Definida como um conjunto de pressupostos fundamentais compartilhados pelos membros da organização, a cultura pode tanto facilitar quanto dificultar a adoção de novas práticas (Schein, 1984). Entraves culturais podem surgir de resistências internas, falta de alinhamento entre os valores organizacionais e a metodologia proposta, ou mesmo de uma compreensão inadequada dos benefícios do BSC. Portanto, entender e abordar esses entraves é essencial para garantir uma implementação bem-sucedida.

Os gráficos representam resultados preliminares obtidos a fim da compreensão da relevância do tema a ser estudado. Para isso, foi escolhido realizar um recorte temporal de 5 anos, correspondente aos anos de 2018 a 2022 para análise. Tal recorte foi escolhido, pois a busca foi realizada no ano de 2023, não tendo o número completo de artigos referentes ao ano corrente. Os termos de busca e combinações escolhidas serão descritas abaixo na análise individual de cada gráfico obtido.

No Gráfico 1, observa-se o período temporal considerado para a análise, iniciando com a primeira publicação contendo "Balanced Scorecard (BSC)" e "Cultura Organizacional". As buscas foram limitadas até o ano de 2022, utilizando apenas anos completos de produção para padronizar os estudos. O total de 778 citações está dividido da seguinte forma a seguir. Em 2018, foram publicados 4 artigos com 134 citações, seguido por 2 publicações em 2019 com 130 citações. Em 2020, houve 3 publicações com 156 citações, enquanto 2021 registrou 2 publicações com 165 citações. O ano de 2022 destacou-se com 7 publicações e 193 citações. Isso indica que, nos últimos anos, a relação entre BSC e Cultura Organizacional ganhou maior importância e relevância, refletindo um crescente interesse acadêmico e prático no tema.

Gráfico 1 – Evolução de Artigos e Citações x Ano (BSC e Cultura)



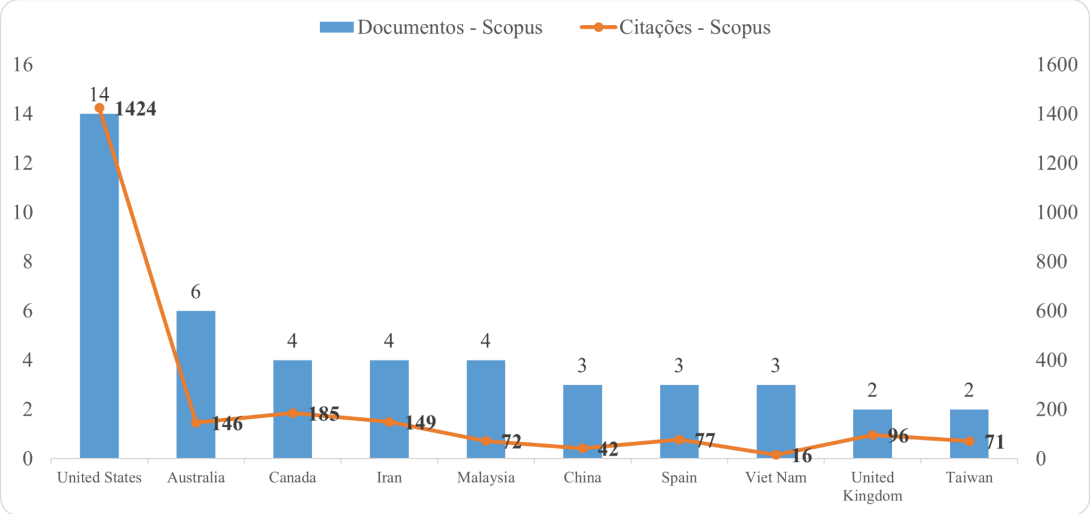
Fonte: Dados da pesquisa SCOPUS (2023)

A análise da produção acadêmica sobre "Balanced Scorecard (BSC)" e "Cultura Organizacional" mostra um crescente interesse global, especialmente a partir de 2018, com países como Estados Unidos, Austrália, Canadá, Irã e Malásia liderando em publicações e citações. No entanto, o Brasil ainda não se destaca nesse cenário, evidenciando uma lacuna significativa. Essa ausência representa uma oportunidade importante para que pesquisadores brasileiros aprofundem seus estudos nesses temas, contribuindo para o desenvolvimento de práticas aplicáveis às organizações nacionais. A metodologia "objectives and key results", que ganhou relevância desde 2016, também apresenta um campo promissor para pesquisas no Brasil, que ainda não figura entre os principais contribuidores globais.

O Gráfico 2 ilustra os dados referentes aos cinco países com o maior número de publicações sobre o tema da pesquisa. Observa-se que os Estados Unidos dominam em termos de contribuições, com 14 documentos e 1424 citações, destacando-se como o principal país em termos de produção e impacto acadêmico. Em seguida, a Austrália aparece com 6 documentos e 146 citações, demonstrando também uma significativa participação no campo. O Canadá, com 4 documentos e 185 citações, o Irã, com 4 documentos e 149 citações, e a Malásia, com 4 documentos e 72 citações, completam a lista dos cinco países mais produtivos. É importante ressaltar que o Brasil não está entre os países com maior produção, o que destaca

uma lacuna e uma oportunidade significativa para que pesquisadores brasileiros explorem mais esse campo.

Gráfico 2 – Evolução de Documentos e Citações x País (BSC e Cultura)



Fonte: Dados da pesquisa SCOPUS (2023)

Além dos aspectos culturais, a escolha de métricas e indicadores-chave é outro ponto crítico na implementação do BSC. A transformação de objetivos estratégicos em indicadores mensuráveis é fundamental para monitorar o progresso e avaliar o sucesso das iniciativas (Kaplan e Norton, 1992). No entanto, essa transformação requer uma compreensão profunda da organização a nível gerencial e operacional, bem como a capacidade de traduzir medidas qualitativas em indicadores quantitativos. A pesquisa deve explorar como as organizações podem selecionar e utilizar elementos que realmente reflitam seu desempenho e contribuam para a realização de seus objetivos estratégicos.

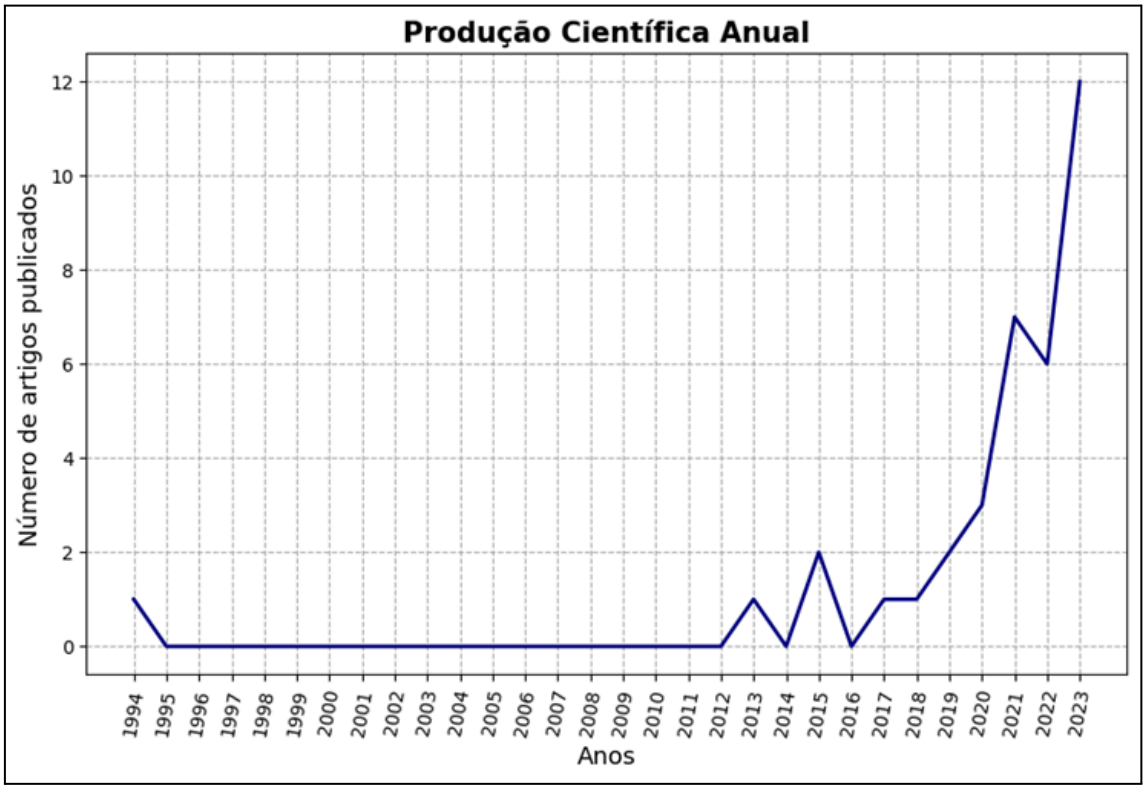
A metodologia *Objectives and Key Results* (OKRs) também merece destaque na pesquisa. Desenvolvida pela Intel, os OKRs são uma ferramenta que busca solucionar problemas relacionados à elaboração de metas, promovendo um alinhamento claro entre os objetivos organizacionais e as responsabilidades individuais (Rompho, 2022). A integração entre o BSC e os OKRs pode proporcionar uma gestão mais eficaz e alinhada, combinando a visão estratégica abrangente do BSC com a flexibilidade e foco nos resultados dos OKRs como evidenciado no estudo de Avila-Alejos, Garcia-Lopez e Cano-Zapata (2024). No entanto, essa integração deve ser cuidadosamente planejada e executada, levando em consideração os

aspectos culturais da organização como visto da mesma forma Avila-Alejos, Garcia-Lopez e Cano-Zapata (2024).

No Gráfico 3, observa-se o período temporal considerado para a análise, iniciando com a primeira publicação contendo "*objectives and key results*" em 1994. As buscas foram limitadas até o ano de 2023, utilizando apenas anos completos de produção para padronizar os estudos. Desconsiderando o intervalo entre 1994 e 2016, onde foram produzidos apenas 4 estudos, nota-se que a partir de 2016 houve um aumento significativo no número de publicações sobre o tema. Isso indica que, nos últimos 7 anos, a metodologia analisada ganhou maior importância e relevância.

Apesar de poucos trabalhos terem sido encontrados contendo a conexão entre OKRs e a cultura organizacional, os encontrados serão discutidos adiante no trabalho.

Gráfico 3 – Evolução de Artigos x Ano (OKR)



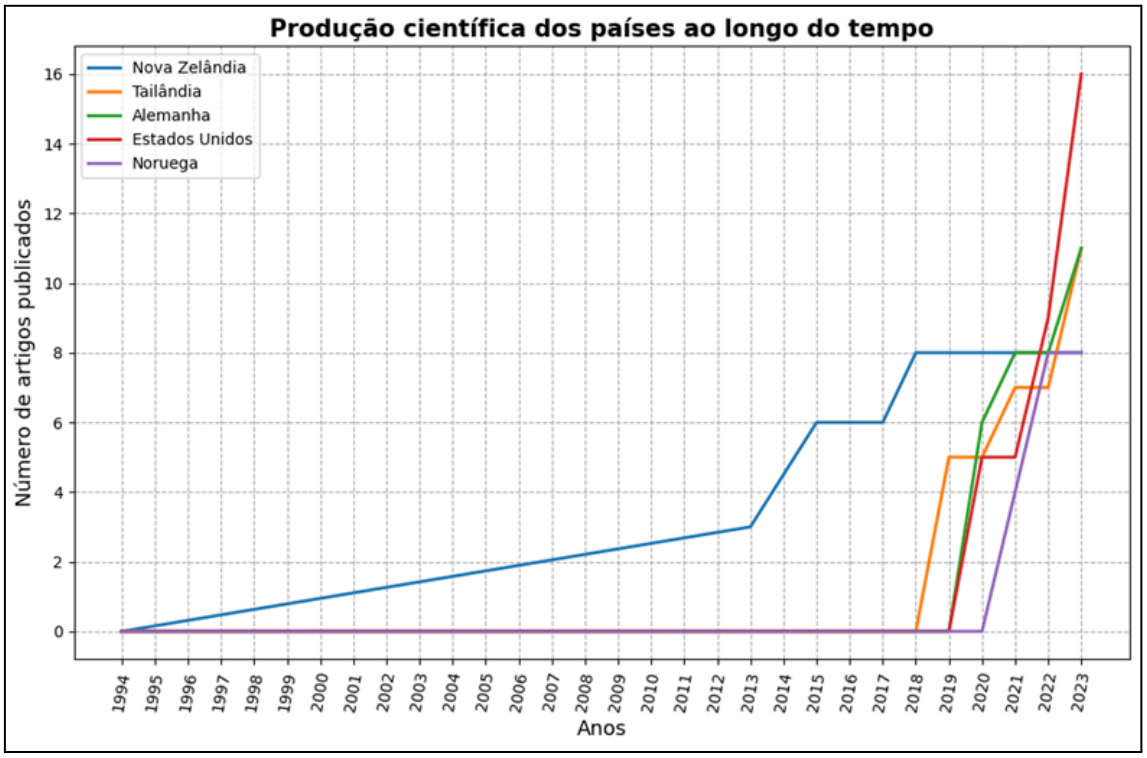
Fonte: Dados da pesquisa SCOPUS (2023)

No levantamento feito indicou uma evolução significativa no interesse acadêmico e prático pelo tema, refletindo sua importância como metodologia de gestão estratégica. A pesquisa deve mapear os objetivos das pesquisas existentes e consolidar as oportunidades em grupos temáticos, proporcionando uma compreensão mais assertiva dos temas mais relevantes para estudos futuros. Espera-se que a

investigação destaque a potencialidade dos OKRs como metodologia de gestão estratégica e sua interação com outras ferramentas de gestão, como o BSC.

O Gráfico 4 ilustra os dados referentes aos cinco países com o maior número de publicações sobre o tema da pesquisa. Observa-se que os Estados Unidos dominam em termos de contribuições, seguidos pela Alemanha e pela Tailândia. É importante ressaltar que o Brasil não está entre os países com maior produção, o que indica uma oportunidade significativa para que pesquisadores brasileiros explorem mais esse campo e apliquem suas análises em organizações e empresas nacionais.

Gráfico 4 – Evolução de Artigos x Ano por Países



Fonte: Dados da pesquisa SCOPUS (2023)

Estrutura da dissertação

A dissertação está organizada em uma introdução seguida de três capítulos principais. A introdução fornece um panorama geral do estudo, destacando a relevância do tema, as motivações por trás da pesquisa e a justificativa para escolha dos tópicos que serão abordados, corroborando o motivo da escolha. O primeiro capítulo é dedicado ao referencial teórico, oferecendo uma análise abrangente do Balanced Scorecard (BSC). Este capítulo explora o contexto histórico, detalha a

metodologia e discute a aplicação prática do BSC nas organizações, além de incluir uma análise sobre os OKRs e os elementos da Cultura Organizacional.

O segundo capítulo da dissertação aborda a metodologia empregada no estudo. Este capítulo detalha a classificação da pesquisa e descreve o fluxo metodológico, apresentando as etapas seguidas durante o desenvolvimento do estudo.

O terceiro capítulo discute os resultados obtidos e as discussões emergentes da pesquisa. Este capítulo apresenta a análise da revisão bibliográfica realizada e a categorização das descobertas relacionadas ao BSC e aos OKRs.

O capítulo final, conclui com as perspectivas futuras de pesquisa, com foco nas oportunidades de aprofundamento e na contínua relevância do BSC para o alinhamento das metas organizacionais com as medidas de desempenho.

1- Referencial Teórico

O objetivo desta seção é apresentar, introduzir e familiarizar os leitores a respeito das temáticas e conceitos cruciais para o desenvolvimento e compreensão da pesquisa, sendo eles: o BSC, os OKRs, e a Cultura Organizacional. Esses tópicos estabelecem as bases teóricas para o entendimento da interconexão entre estratégia, gestão de desempenho e cultura nas organizações.

Para que seja compreendido a formulação e os avanços da implementação do BSC e do ORK, optou-se pela utilização dos artigos originais e pioneiros na proposição da metodologia. Dessa forma, é possível compreender os princípios originais pelo qual foi criada, as contribuições sucessivas e os enfoques dados por pesquisadores para expandi-la e melhorá-la.

1.1 – Balanced Scorecard (BSC)

O modelo de medição de desempenho *Balanced Scorecard* (BSC) tem sua notoriedade no meio acadêmico e profissional pela sua profunda disseminação e aplicabilidade em estudos das mais diversas áreas do conhecimento. Tendo em vista amplas discussões sobre a metodologia proposta por Robert Kaplan e David Norton, enraizadas na argumentação de ser um modelo inflexível e que não contemple de maneira integral todos os aspectos de uma organização, entende-se que a evolução do BSC é fomentada pelas críticas aumentando em si sua eficiência e amplificando seu uso nas mais diversas situações (Catânio, Pizzo e Santos, 2019).

A utilização do BSC não se limita a empresas privadas. Sua vasta utilização permite a sua implementação em organizações públicas ou sem fins lucrativos. Tal fato pode ser entendido pois o cerne da metodologia é a obtenção de objetivos, metas, indicadores-chave de desempenho (KPIs) e planos de ação por meio de um mapa estratégico da organização. Dessa forma, o BSC pode ser descrito como uma ferramenta de gestão estratégica capaz de proporcionar uma melhor visão do necessário para se atingir os objetivos da organização (Lueg e Silva, 2013).

No contexto do processo de tomada de decisão a nível estratégico, é compreendido que a variável mais relevante é a medição do desempenho. Todavia , é condição *sine qua non*, que tais métricas estejam alinhadas de forma correta e assertiva com a estratégia geral desenvolvida para a organização. Essa mostra-se como sendo a base utilizada por Kaplan e Norton para a elaboração do BSC (Hasan e Chyi, 2017).

É possível também observar que o BSC não pode ser descrito somente como uma ferramenta, ou metodologia, top-down, em que a alta gestão, responsável pela tomada de decisão estratégica implementa diretrizes e métricas a serem seguidas. Ele é realizado como um sistema que interliga todas as áreas da organização, composto por um sistema de feedback constante através de um sistema de gestão de desempenho. Com isso, o entendimento da organização a nível gerencial e operacional é profundamente necessário para que seja possível elaborar de forma mais precisa possível os indicadores-chave a serem acompanhados (Hasan e Chyi, 2017).

Em um contexto geral, a criação do BSC teve como base utilizar não somente medidas financeiras para elaboração das métricas do negócio. Isso deve-se ao entendimento que ambos os indicadores, financeiros e não financeiros, são totalmente dependentes do conjunto como um todo. Dessa forma, a visão do negócio pode ser descrita através de quatro perspectivas, sendo elas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. (Catânio, Pizzo e Santos, 2019).

1.1.1 Contexto Histórico

A utilização de métricas unicamente financeiras para avaliação de desempenho começou a ser questionada por pesquisadores no final dos anos de 1980, era criticada a forma pelas quais empresas priorizavam resultados financeiros de curto prazo em detrimento a perspectivas de longo prazo. O arcabouço de questionamentos desenvolvido por pesquisadores anteriores a Kaplan e Norton, fizerem com que medidas não financeiras como prazos de entrega, complexibilidade de produtos, qualidade, tempo de ciclo e redução de custos de processos, se tornassem métricas relevantes para resultados operacionais de longo prazo (Hoque, 2013).

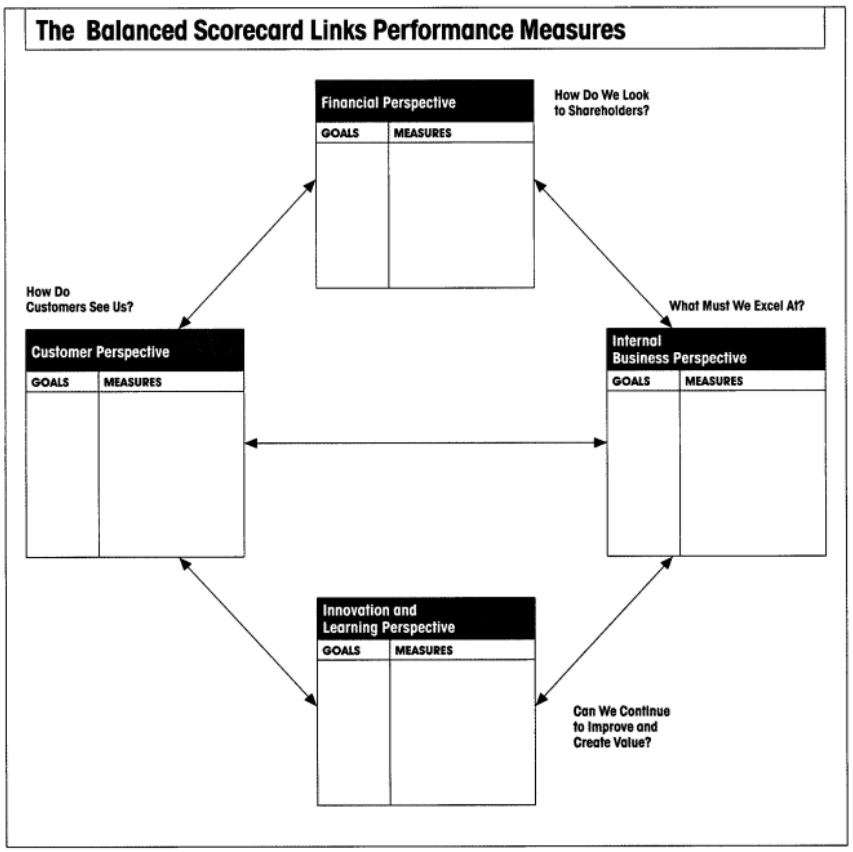
Em 1992, Kaplan e Norton introduziram uma proposta que buscava integrar medidas operacionais e financeiras, seu foco era concentrar esforços nas métricas consideradas mais críticas para as organizações (Catânio, Pizzo e Santos, 2019).

No artigo precursor da metodologia *“The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance”*, Kaplan e Norton fazem um paralelo do BSC com o *cockpit* de um avião, para complexa função de se controlar uma aeronave em que se faz necessário ter uma visão detalhada de indicadores como combustível, velocidade do ar, altitude e outros, também se faz necessário uma visão detalhada de indicadores do negócio para que seja possível realizar a sua gestão de forma segura (Kaplan e Norton, 1992).

Todavia, em sua primeira aparição, o BSC teve como premissa ter uma número de medidas limitado. Tal sugestão da implementação da ferramenta, teve como fundamento minimizar o acúmulo de informação, prática julgada pelos autores como um problema para a gestão da organização (Catânio, Pizzo e Santos, 2019).

Na Figura 1, é possível observar a forma pela qual o *Balanced Scorecard* foi apresentado pela primeira vez. Sua aplicação realizada na ECI Company 's serviu como exemplo prático do modelo. Separadas em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, inovação e aprendizagem, cada bloco era inicialmente separado entre objetivos e métricas (KPI's) (Kaplan e Norton, 1992).

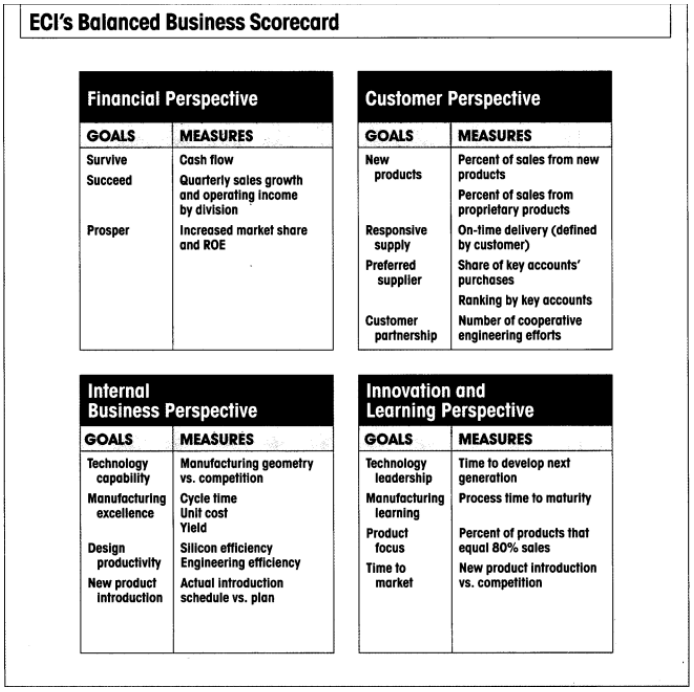
Figura 1 – The Balanced Scorecard links performance measures



Fonte: Kaplan e Norton (1992)

O nome inicial observado como Balanced Business Scorecard teve uma alteração significativa com a retirada da palavra "Business" do nome da metodologia, sendo esta adaptação a utilizada atualmente em sua totalidade (Hoque, 2013).

Figura 2 – ECI Company's Metas e Mensurações



ECI's Balanced Business Scorecard

Financial Perspective

GOALS	MEASURES
Survive	Cash flow
Succeed	Quarterly sales growth and operating income by division
Prosper	Increased market share and ROE

Customer Perspective

GOALS	MEASURES
New products	Percent of sales from new products
	Percent of sales from proprietary products
Responsive supply	On-time delivery (defined by customer)
Preferred supplier	Share of key accounts' purchases
	Ranking by key accounts
Customer partnership	Number of cooperative engineering efforts

Internal Business Perspective

GOALS	MEASURES
Technology capability	Manufacturing geometry vs. competition
Manufacturing excellence	Cycle time Unit cost Yield
Design productivity	Silicon efficiency Engineering efficiency
New product introduction	Actual introduction schedule vs. plan

Innovation and Learning Perspective

GOALS	MEASURES
Technology leadership	Time to develop next generation
Manufacturing learning	Process time to maturity
Product focus	Percent of products that equal 80% sales
Time to market	New product introduction vs. competition

Fonte: Kaplan e Norton (1992)

É de importância para os autores a transformação dos objetivos em indicadores mensuráveis para que fosse possível compreender se foram ou não alcançados. Dessa forma, medidas não financeiras, e em sua origem qualitativa, são traduzidas em indicadores quantitativos e, por consequência, em indicadores-chave para gestão (Kaplan e Norton, 1992).

A tradução da metodologia proposta por Kaplan e Norton no seu início, teve como base utilizar a estratégia como base para a gestão da organização e não o controle. O BSC busca estabelecer as metas, uma orientação, e permite que o conjunto de ações e comportamentos para que sejam atingidos estes objetivos pertençam aos colaboradores. Com isso, entende-se que possíveis mudanças na forma como o objetivo pode ocorrer não havendo a necessidade de alteração do plano estratégico traçado inicialmente (Kaplan e Norton, 1992).

Tabela 1 – Evolução do Balanced Scorecard

Year/paper type	Publication title	Key areas covered
1992/Article	The balanced scorecard—measures that drive performance	■ Introduction of balanced scorecard as a foundation for development ■ Balanced scorecard is a superior performance measurement that uses both financial and non-financial measures ■ Identification of the four perspectives: financial; customer; internal business; innovation and learning ■ Balanced scorecard is forward-looking (long-term performance)
1993/Article	Putting the balanced scorecard to work	■ Balanced scorecard is not only a measurement exercise, it is also a management system to motivate breakthrough improvement ■ Balanced scorecard has greatest impact when used to drive a change process ■ Identification that transparency is critical to a successful balanced scorecard ■ Measures on balanced scorecard must be specifically designed to fit firm's mission, strategy, technology, and culture
1996/Book	The balanced scorecard: Translating strategy into action	■ Balanced scorecard has evolved from a measurement system to a strategic management system ■ Identification of four major steps in successful balanced scorecard implementation ■ Reclassification of "internal business process" and "learning and growth", shifting innovation to internal business processes and adding growth element to employee learning ■ Measures are linked to each other in a causal relationship, unlike before, linked to strategy and vision
2001/Book	The strategy-focused organisation: How balanced scorecard companies thrive in the new competitive environment	■ Translating the strategy to operational terms: building strategy maps ■ Aligning the organisation to create synergies: creating business unit synergy ■ Making strategy everyone's everyday job: creating strategic awareness, defining personal and team objectives, the balanced paycheck ■ Making strategy a continual process: planning and budgeting, feedback and learning ■ Mobilising change through executive leadership
2004/Book	Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes	■ Visually map strategy ■ A visual cause-and-effect explanation of what's working and what's not, in a way that everyone in the company can understand ■ Helps get the entire organisation involved in strategy
2006/Book	Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies	■ Alignment: a source of economic value ■ Corporate strategy and structure ■ Aligning financial and customer strategies ■ Aligning internal process and learning and growth strategies: integrated strategic themes ■ Cascading: the process ■ Aligning boards and investors ■ Aligning external partners ■ Managing the alignment process ■ Total strategic alignment

Fonte: Hoque (2013)

Uma das primeiras mudanças significativas ocorreu na publicação do livro *"The balanced scorecard: Translating strategy into action*", em 1996, com a mudança de nomenclatura de duas das quatro perspectivas propostas no artigo inicial, originário da metodologia: a mudança de nome da perspectiva interna do negócio para processos internos do negócio; em conjunto com a mudança de nome da perspectiva de inovação e conhecimento para aprendizagem e crescimento (Hoque, 2013).

Em 1996, o artigo "*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*", também escrito por Kaplan e Norton, trouxe consigo uma processo de gestão estratégica capaz de alinhar os objetivos de gestão estratégica com ações de curto prazo, com isso, introduziu quatro elementos, sendo eles: traduzir a visão estratégica, disseminação da comunicação, plano de negócios e feedback e aprendizagem (Kaplan e Norton, 1996c).

A construção dos mapas estratégicos, elemento fundamental para compreensão do BSC e sua implementação, foi introduzido através do artigo "*Having*

Trouble with Your Strategy? Then Map It". O objetivo do mapa é demonstrar por meio de causa e efeito como melhorias específicas são capazes de gerar resultados desejados. Com isso, sua introdução no BSC mostra como a organização será capaz de converter iniciativas e recursos, introduzindo o conceito de ativos intangíveis, em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2000a).

Na Tabela 1, elaborada por Hoque (2013), vemos que após a introdução dos mapas estratégicos e a publicação do livro "*Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*" em 2004, o BSC utilizou da compreensão da ligação dos ativos intangíveis com a estratégia e o desempenho organizacional para buscar identificar como tais ativos impactam o negócio por meio dos processos internos (Catânio, Pizzo e Santos, 2019).

Todavia, uma mudança significativa ocorreu a partir desta última publicação, fazendo com que a construção do mapa estratégico não seguisse uma análise top-down, como prevista no artigo inicial. Esta alteração, fez com que a construção seguisse por meio da via oposta, bottom-up, levando ao nível operacional a responsabilidade de compreender seus ativos intangíveis e alinhá-los com a estratégia (Catânio, Pizzo e Santos, 2019).

Dessa forma, a partir de 2008, foi enfatizada a ligação entre estratégia e operação, colocando as tarefas operacionais diárias dos colaboradores da organização como fundamentais para o atingimento dos objetivos estratégicos traçados no scorecard (Hoque, 2013).

Na série de publicações e atualizações realizadas desde a origem da publicação inicial do Balanced Scorecard, os autores do BSC propuseram para metodologia uma visão mais holística e abrangente. Com isso, as diversas críticas ao modelo, pelo fato de ser visto como um método fechado em seu início, foram utilizadas como fonte de evolução do método e trazendo em si uma adaptabilidade maior a sua implementação (Hoque, 2013).

Podemos de antemão antecipar que a abertura do modelo para utilização de perspectivas que não somente as propostas inicialmente, e sim as que mais se adequam com a realidade e a operação da organização, tornaram o BSC maleável a ponto de servir e torna-se eficiente para todo e qualquer negócio (Hoque, 2013).

O modelo do *Balanced Scorecard* se tornou não um "método fim", como sendo a base para elaboração da estratégia organizacional e da sua implementação. Com as suas mudanças e a evolução do contexto de mercado, ele se tornou um componente

capaz de ser incorporado dentro do sistema de gestão que abrange e integra tudo que tange a estratégia e operação de uma organização (Hoque, 2013).

Vemos no contexto de aplicação prática do Balanced Scorecard em organizações que os conceitos difundidos por Kaplan e Norton sofrem pouca alteração prática. Dessa forma, entende-se que mesmo com as sugestões recentes dos autores para aplicação da metodologia, descritas no por Hoque (2013), a maioria trabalhos não apresentam mudanças das perspectivas propostas no BSC (Catânio, Pizzo e Santos, 2019).

Tal fato é reforçado através Lueg e Silva (2013) após a realização de uma revisão sistemática da literatura com 117 estudos, dos quais 27 apresentação variações do BSC, conclui-se que nenhuma das modificações propostas tiveram respostas conclusivas em relação a sua adopção tornando-se relevantes para literatura e a visão da metodologia como um todo.

1.1.2 Visão Geral

Após a contextualização histórica do modelo de medição de desempenho organizacional desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton se faz necessário a compreensão prática de sua aplicação. Tal explicação será realizada baseando-se nas contribuições originais propostas por estes autores, visto que através de uma revisão sistemática da literatura Catânio, Pizzo e Santos (2019) concluem que na prática organizacional as modificações propostas a ferramenta não tornaram-se relevantes.

No artigo original escrito por Kaplan e Norton (1992), a metodologia proposta busca enxergar as organizações sob 4 perspectivas, sendo estas as responsáveis por gerar respostas para os seguintes questionamentos para as organizações:

- Como os clientes nos vêem? (perspectiva do cliente)
- Em que devemos nos destacar? (perspectiva interna)
- Podemos continuar melhorando e criando valor? (perspectiva de inovação e aprendizagem)
- Como olhamos para os acionistas? (perspectiva financeira)

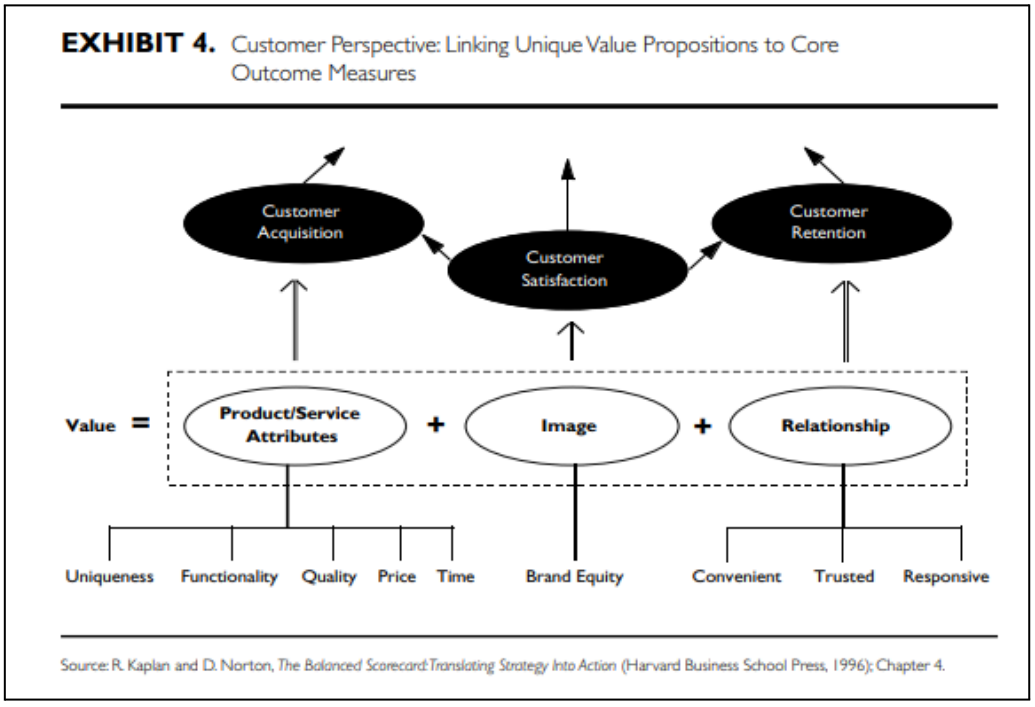
A visão proposta como perspectiva do cliente refere-se à capacidade da empresa de atender as necessidades de seus clientes e de promover de forma eficiente a entrega de seus produtos e serviços. Tal perspectiva pode ser orientada através de quatro categorias como sendo: qualidade, tempo, serviço e desempenho, e preço. Tais categorias são responsáveis por responder a pergunta sobre como os

clientes enxergam a organização através de indicadores como taxa de entregas no prazo, market share e retenção de clientes (Hasan, R.U e Chyi, 2017).

Conforme descrito por Kaplan e Norton (1992), o intuito da perspectiva do cliente no *Balanced Scorecard* é fazer com que o objetivo da alta gestão em "entregar valor para os clientes" torna-se mensurável através de indicadores. Dessa maneira, a responsabilidade da gestão é identificar os objetivos gerais da organização, transformá-los em quatro objetivos específicos de acordo com as quatro categorias da perspectiva e identificar quais serão as medidas adequadas para um deles.

De maneira geral, é possível identificar atributos dentro do mercado que agrupam as propostas de valor em três categorias, sendo elas: os atributos do produto ou serviço, o relacionamento com o cliente e a imagem e reputação. Com isso, é possível identificar a percepção de valor para o cliente a partir dos elementos listados na Figura 3 tendo como objetivo a retenção, a aquisição e a retenção de clientes, alinhados com a perspectiva do cliente proposta pelo BSC (Kaplan e Norton, 1996).

Figura 3 – Perspectiva do cliente proposta pelo BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

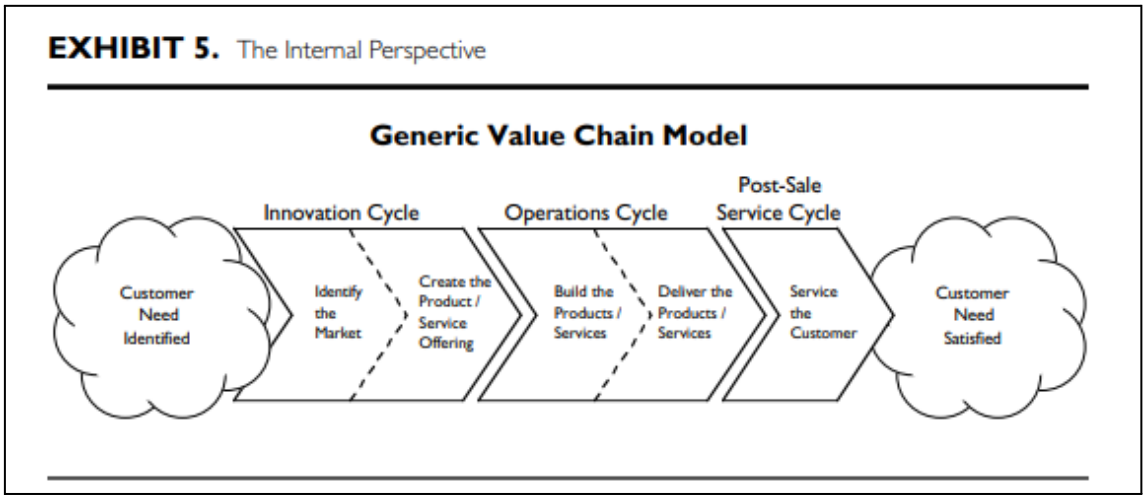
A perspectiva interna é identificada por Kaplan e Norton (1992) como sendo os processos internos realizados pela organização para que seus serviços ou produtos promovam a satisfação dos clientes. Dessa forma, essa perspectiva pode ser

traduzida como a necessidade de um forte controle interno dentro da organização a fim de se garantir que as expectativas de desempenho esperadas sejam atingidas. Com isso, é necessário o entendimento de quais são os processos internos críticos para o sucesso da organização (Hasan, R.U e Chyi, 2017).

São destacados dois pontos focais em relação a perspectivas internas, sendo um expresso através do tempo, da qualidade, das habilidades dos colaboradores ou da produtividade; e outro relacionado com as especificidades do negócio, descritos através das tecnologias críticas necessárias para se perpetuar a sua liderança no mercado. De maneira geral, as organizações devem buscar identificar como fazem para se destacar através de seus processos internos e fazer com que seja possível metrificar tais objetivos. (Kaplan e Norton, 1992).

Além disso, o BSC busca incorporar nas perspectivas internas processos de inovação. De acordo com Kaplan e Norton (1996), para o sucesso da organização no longo prazo podem ser necessários a criação de novos produtos e serviços para atender às novas necessidades dos consumidores atuais e de futuros clientes. De acordo com o Modelo de Cadeia de Valor, Figura 4, é possível visualizar que a perspectiva interna tem também como foco o cliente, sendo ela a responsável por, a partir da identificação das necessidades dos clientes, fazer com que elas sejam atingidas.

Figura 4 – Modelo de Cadeia de Valor



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

A melhoria por parte dos colaboradores a fim de gerar mais valor para a organização mostra-se, de acordo com Hasan, R.U e Chyi (2017), como sendo um dos pontos cruciais para a perspectiva de aprendizado e crescimento. Esta que, por meio

da capacidade da empresa de lançar novos produtos, melhorar a sua eficiência operacional de forma contínua e gerar mais valor para os clientes, traduz-se em métricas como entradas em novos mercados, aumento das receitas e margem, e crescimento (Kaplan e Norton, 1992).

No Balanced Scorecard, medidas tradicionais de avaliação de desempenho sob o aspecto financeiro continuam a ser utilizadas. Dessa forma, as métricas escolhidas tem como propósito avaliar se estão sendo obtidos os retornos esperados por parte dos acionistas (Machado, 2013). Com isso, no artigo originário, Kaplan e Norton (1992) descrevem como a lucratividade, o crescimento e o valor para o acionista como sendo as métricas financeiras típicas para esta perspectiva.

No quesito prático, os autores da metodologia enxergam dois caminhos para que seja possível obter o aumento do valor econômico para as organizações: seja por meio do crescimento da receita ou da produtividade. Tais caminhos traduzir-se a partir de dois aspectos principais: do aumento das vendas para novos clientes, para clientes existentes e o aumento das soluções entregues; e da elaboração de uma estratégia de produtividade tendo como objetivo a melhoria da estrutura de custos, o uso eficiente dos ativos e a redução do capital de giro (Kaplan, Norton 2001a, 2000).

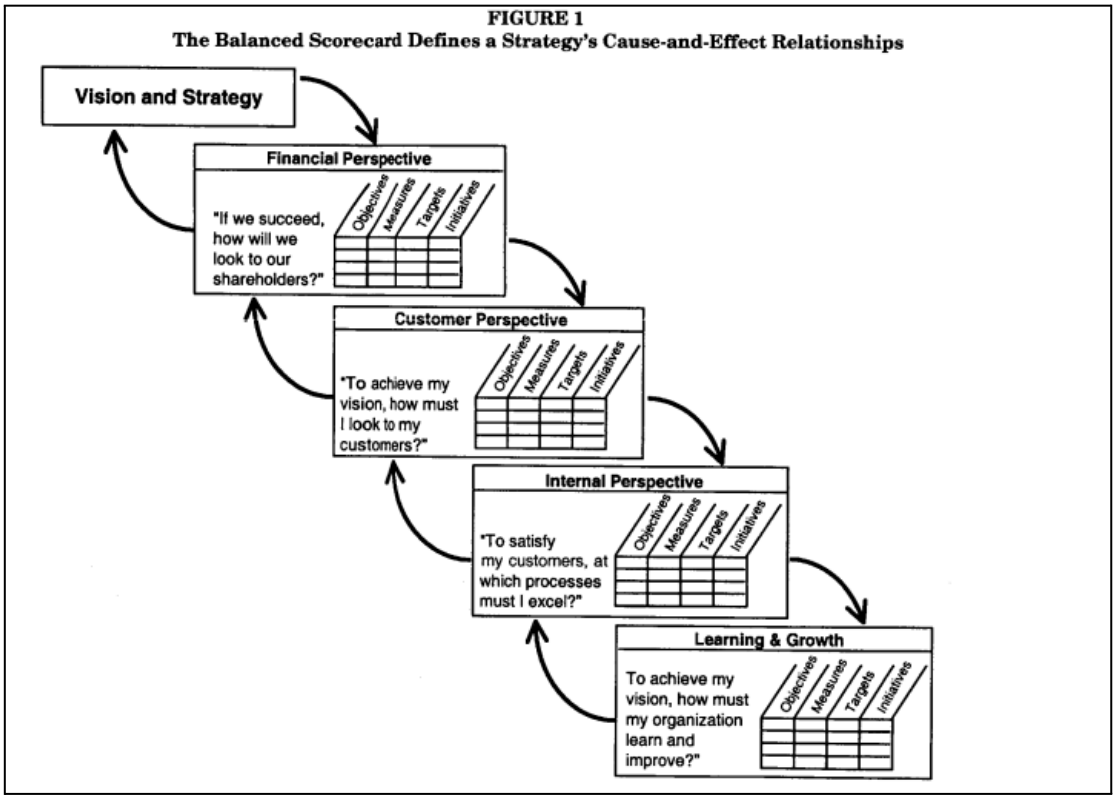
A perspectiva de crescimento e aprendizagem está diretamente ligada com a capacidade de sustentabilidade da organização. Isso acontece pois, a eficácia dos processos, a capacidade dos funcionários e o grau de alinhamento da empresa entendendo-se com isso a cultura organizacional, tem relação de causa e efeito com o atingimento dos objetivos da empresa através dos indicadores e do BSC. De maneira análoga às demais perspectivas, são necessárias métricas para sua avaliação, podendo ser analisadas através da motivação e capacitação do funcionário, a retenção e rotatividade de pessoal e dos recursos do sistema de informação (Hasan, R.U e Chyi, 2017).

De tal forma, os objetivos propostos como crescimento e aprendizado permitem um alinhamento entre as perspectivas anteriores. Os processos internos críticos, o relacionamento com o clientes e a proposta de valor propostas são alinhadas através da união entre os recursos humanos e a tecnologia da informação (Kaplan, Norton 2001a, 2000).

Antes de adentrarmos na explicação prática de como as perspectivas são utilizadas para elaboração do BSC, devemos ter como fundamentação teórica básica a necessidade da relação de causa-efeito entre as perspectivas e medidas escolhidas. Assim sendo, a missão e a estratégia da empresa devem ser as responsáveis pela

escolha dos indicadores de quaisquer que sejam as perspectivas, e deve haver uma relação entre elas. Desta maneira, o BSC será um mapa e uma representação visual da estratégia da organização (Machado, 2013).

Figura 5 – O Balanced Scorecard define as relações de causa e efeito de uma estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2001a, 2000)

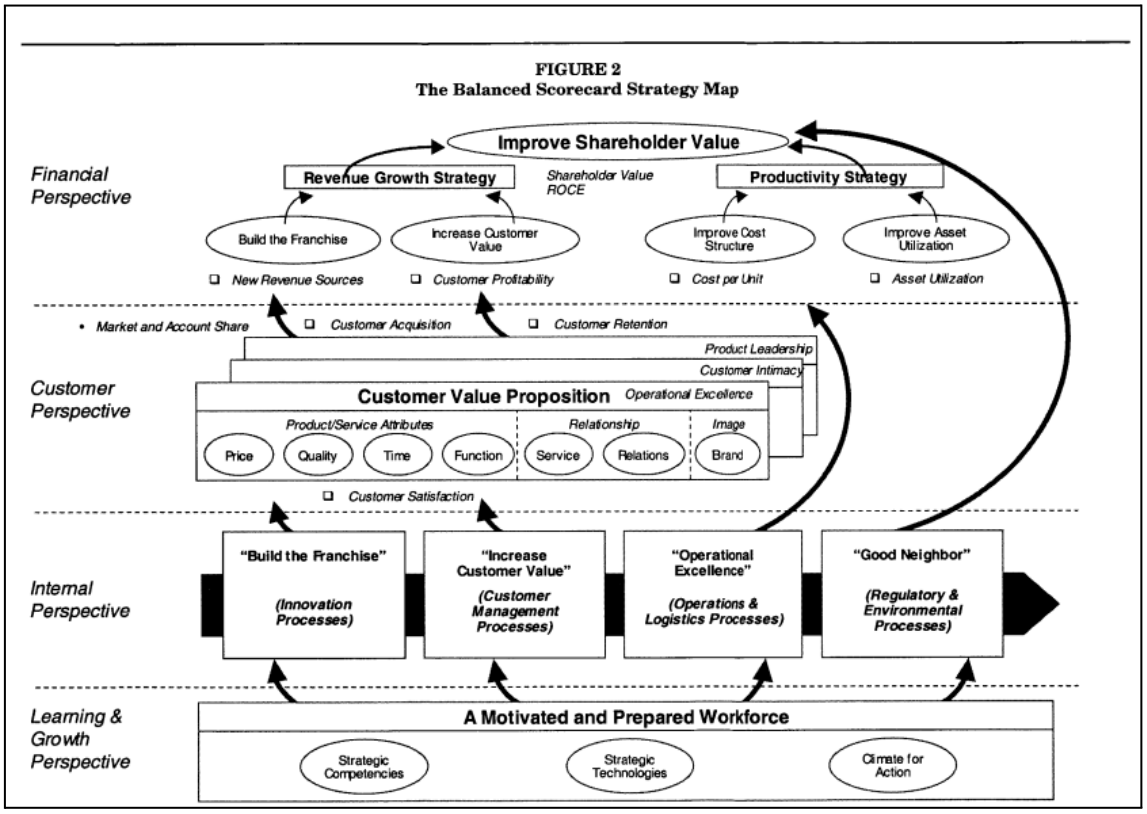
Introduzido no artigo *"Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I"* de Kaplan e Norton (2001a, 2000), o Mapa Estratégico é uma arquitetura lógica capaz de descrever a estratégia organizacional a partir de seus elementos críticos e as suas ligações.

A forma pela qual o mapa estratégico é inicialmente desenvolvido segue uma lógica top-down inicialmente definindo, ou revisando, a missão da organização, para que com essa seja possível elaborar a visão estratégica do negócio. Assim sendo, tem-se o ponto de partida e o objetivo para onde a organização deseja chegar, possibilitando, dessa forma, a elaboração do caminho para esse destino utilizando-se da estratégia e, por consequência, do Mapa Estratégico e do *Balanced Scorecard* (Kaplan, Norton 2001a, 2000).

O Mapa Estratégico terá como princípio fundamental demonstrar como as organizações serão capazes de utilizar os seus ativos tangíveis e intangíveis (explicados a posteriori) para atingir os seus objetivos e resultados desejados. De maneira genérica, o mapa é responsável por representar os conhecimentos e habilidades dos funcionários, em conjunto com os sistemas de informação necessários para aumentar a eficiência operacional da organização a fim de entregar um valor específico para o mercado, levando assim a uma maior percepção de valor para o acionista (Kaplan e Norton, 2000).

Pode-se confirmar, de acordo com a descrição proposta por Kaplan e Norton (2000), que o mapa estratégico tem como principal objetivo desenvolver uma relação de causa-efeito entre as perspectivas tendo como premissa atingir a visão estratégica proposta pela empresa por meio dos seus recursos atuais.

Figura 6 – O Mapa Estratégico do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (2001a, 2000)

Na construção do Mapa Estratégico, existe a necessidade de entender e mapear os ativos intangíveis da organização para compreender a sua influência de causa-efeito com as demais perspectivas. Dessa forma, Kaplan e Norton (2004) descrevem como sendo o capital humano, representado por habilidades, talentos e

conhecimentos dos funcionários; o capital da informação da informação, como sendo referente às bases de dados, sistemas de informação e infraestrutura tecnológica; e o capital da organização, referente a cultura da empresa, a capacidade de compartilhamento de conhecimento por parte dos funcionários e o alinhamento do pessoal com os objetivos estratégicos; as três categorias de ativos intangíveis essenciais à implementação de qualquer estratégia.

1.1.3 Implementação

Conforme observado é possível compreender a existência de uma pluralidade de autores e sugestões de aplicação do *Balanced Scorecard*, seja pelos autores iniciais da metodologia Kaplan e Norton, seja por demais pesquisadores do tema. Assim sendo, deve-se compreender a inexistência de uma manual prático unificado de implementação mas sim de sugestões de aplicação utilizadas em diversos contextos e estudos (Fuertes et al., 2020).

Dessa forma, Kaplan e Norton (1996) propõem um modelo de quatro fases para a implementação do BSC nas organizações, podendo ser visualizadas através da Tabela 02, elaborada por Fuertes et al. (2020):

Tabela 2 – Fases da implementação do Balanced Scorecard

Table 9: Phase of the BSC implementation.

Phases	Products
Strategic concept	Mission, vision, and challenges Opportunities Topics of strategic orientation Value chain Model of perspectives BSC Plan of the project
Objectives, policies, and strategic measures	Strategic objectives Preliminary cause-effect model Measures (strategic indicators) and responsible Strategic vectors and value generators
Policies, goals, and initiatives	Detailed strategic objectives Cause-effect model with vectors and levers Measures (strategic indicators) and responsible Goals by indicator Strategic initiatives
Communication and implantation	Divulgation Managerial agenda of BSC Action plan for noncompleted details Plan of alignment of initiatives and strategic objectives Plan of organizational deployment

Fonte: Fuertes et al. (2020)

Entende-se também que para que seja implementado o *Balanced Scorecard* precisa ser construído utilizando-se das seguintes etapas propostas: análise da visão e missão, análise interna e externa da a organização, fatores chave do sucesso,

relação do diagrama de causas e efeitos entre os fatores, definição dos objetivos estratégicos, escolha do KPI e elaboração do BSC (Fuertes et al., 2020).

De tal forma, se faz necessário a utilização de cinco princípios, conforme analisado por Kaplan e Norton (2001), para utilização da metodologia do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica, sendo eles:

- Traduzir a estratégia para termos operacionais: entendem-se com esse princípio a necessidade de utilização do BSC e dos Mapas estratégicos como mecanismo de entendimento comum dos objetivos da organização. Dessa forma, todas as unidades organizacionais e colaboradores terão conhecimento sobre os pontos críticos responsáveis pelo crescimento da organização.
- Alinhamento da organização com a estratégia: nesse princípio surge a necessidade da implementação de um código de cultura, traduzido através de regras para organização. Alinhado a este ponto, o suporte e a integração das unidades organizacionais torna-se fundamental para que todos enxerguem a estratégia como objetivo.
- Fazer da estratégia uma rotina de trabalho: com a elaboração de sistemas de recompensas como incentivo para implementação do BSC das organizações, surge como a ferramenta de aplicação operacional diária o Personal Scorecard e, com isso, o senso de importância da estratégia.
- Fazer da estratégia um processo contínuo: utilizar-se dos sistemas de informação e das análises como uma fonte de aprendizado da estratégia. Dessa maneira, a vinculação da estratégia com o processo orçamentário gera o conhecimento necessário para avaliar a estratégia de acordo com o seu retorno prático.
- Mobilizar a liderança para a mudança: a mobilização da alta gestão por meio de processos de governança tornam-se pontos fundamentais para a implementação do *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica.

Para implementação e vinculação da estratégia com a operação das organizações Kaplan (2009) sugere em seu artigo a utilização de um sistema fechado de seis etapas. Tais etapas se referem a: desenvolver a estratégia, traduzir a estratégia, alinhar a organização, planejar as operações, monitorar e aprender, e testar e adaptar a estratégia. Com isso, os gerentes são capazes de utilizar dados internos e externos para atualizar a estratégia de acordo com feedbacks constantes fazendo com

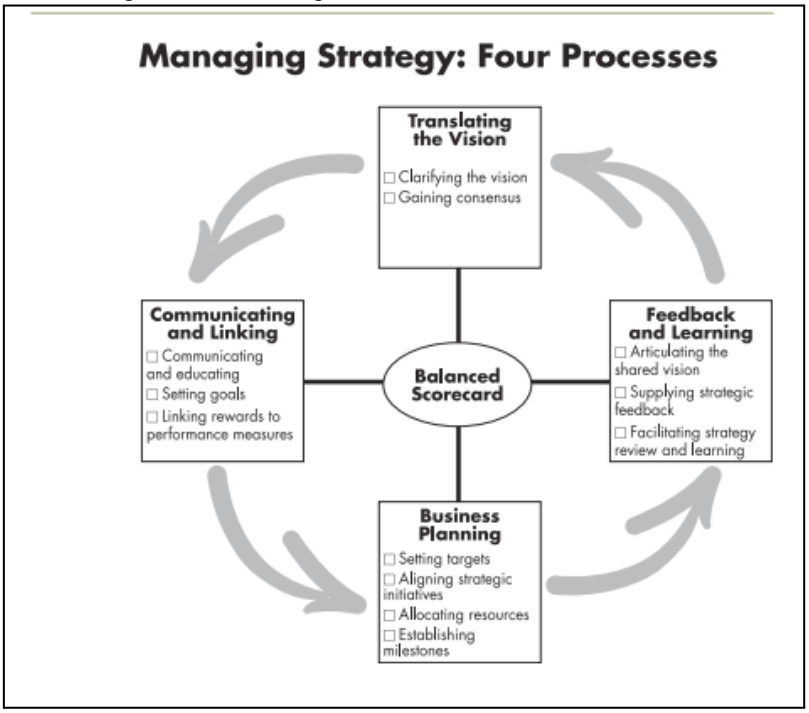
que o *Balanced Scorecard* não seja um modelo fixo mas sim uma ferramenta de constante adaptação.

É possível compreender que o BSC teve sempre, desde sua origem, vieses práticos de aplicação, conforme pode ser visto através do artigo "*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*". Nele, Kaplan e Norton (1996), sugerem a utilização de quatro processos a fim promover a implementação da ferramenta como mecanismo de gestão estratégica nas organizações.

Esses processos são definidos como: tradução da visão, em que surge a necessidade de objetivos e medidas claros da estratégia serem descritos ao invés de frases e conceitos genéricos e abstratos; comunicação e link, fazendo com que a comunicação top-down ocorra de forma a vincular os objetivos gerais estratégicos em objetivos setoriais e operacionais específicos; planejamento de negócios, permitindo que as empresas integrem seus planos de negócios aos planos financeiros a fim de realizar a alocação de recursos e prioridades sob a ótica da estratégia; feedback e aprendizado, concentra-se na aprendizagem estratégica fazendo com que entenda-se internamente quais ações e departamentos estão alinhados com os objetivos e ações de longo prazo da organização (Kaplan e Norton, 1996).

Colaborando para o pressuposto acima, entende-se que os oito passos propostos por Kaplan e Norton (1993) para construção do *Balanced Scorecard* ainda devem ser vistos como as primeiras diretrizes para a aplicação da metodologia nas organizações. Dessa forma, temos as seguintes etapas propostas: preparação, primeira rodada de entrevistas, primeira rodada do workshop executivo, segunda rodada de entrevistas, segunda rodada do workshop executivo, terceira rodada de entrevistas, terceira rodada do workshop executivo, implementação e revisões periódicas.

Figura 7 – Estratégia de Gestão: Quatro Processos



Fonte: Kaplan e Norton (1996)

A ideia de uma aplicação simples e seu foco, fazem com que o BSC tenha, ao mesmo em sua proposta inicial de valor, um objetivo claro de nortear as organizações em prol de sua estratégia. Dessa forma, a ferramenta não tem como objetivo se tornar um sistema de medição mas sim ser visto como uma nova maneira de se enxergar a gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1993).

1.2 – Cultura organizacional

É possível enxergar a cultura organizacional sob a ótica de dois preceitos: entendendo cultura como uma variável, logo algo que pertence a organização, ou como a raiz de sua origem, o que constitui a organização desde sua fundação (Fleury, 1987).

Dessa forma, segundo Fleury (1987), temos que a cultura organizacional como variável segue uma linha sistêmica de constituição, sendo composta pelo ambiente em que a empresa está inserida mas não obstante aos indivíduos pelos quais as compõem. Tendo esta linha em contraponto, mas não excludente, a segunda linha que observa a cultura organizacional sob a ótica antropológica, vendo como um fenômeno social.

Sendo assim, faz-se necessário compreender definição formal de cultura organizacional, descrita por Schein (1984), para que seja possível estabelecer um ponto de partida comum para seus desdobramentos dentro da organização:

“[...] é a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.“

A utilização da cultura organizacional como ferramenta de mudança dentro das organizações tem sua relevância expandida quando vista como mecanismo de implementação da inovação, um forte diferencial competitivo nas empresas. Tal mecanismo, pode ser visto por Coote e Hogan (2014), quando aplicados os conceitos elaborados por Schein, e que serão vistos a posteriori, como elementos fundamentais para o aumento do desempenho das organizações.

Tal achado, é visto de forma semelhante por Lemon e Sahota (2004), quando entendido que a cultura organizacional tem sua utilidade como repertório de conhecimento sendo responsável pelo aumento da capacidade de inovação das empresas.

É possível observar, segundo Denison *et. al* (2015) que a cultura organizacional apresenta forte impacto no desempenho das organizações através de quatro características principais, sendo elas: o envolvimento, a consistência, a adaptabilidade e a missão. Além disso, tais características podem ser medidas e avaliadas de acordo com modelos de mensuração e tem forte ligação com a previsão de eficácia nas empresas.

Vemos que a cultura organizacional conforme visto por Dubey *et. al* (2015) apresenta impacto e é impactada por estruturas, expectativas de papéis, rotinas de tomada de decisão, práticas e abordagem para resolução de problemas, sendo ela um conjunto de pressupostos mentais que impactam o comportamento de trabalho dentro de uma organização.

É analisado por Ergun e Yilmaz (2008) que a cultura organizacional, apresenta impacto direto e é determinante para o crescimento em vendas, no aumento da participação de mercado e na rentabilidade financeira. Além disso, traços da cultura influenciam diretamente no desenvolvimento de novos produtos e na satisfação dos colaboradores.

Entende-se então a importância da cultura organizacional como tópico essencial para a gestão, não somente como um mecanismo para melhoria do clima empresarial e da criação de um senso comum de crenças e valores, mas sim como uma ferramenta de impacto e influência nos resultados das organizações. Isso pois, o conceito de cultura empresarial está diretamente ligado aos objetivos das empresas (Sperber, 2016).

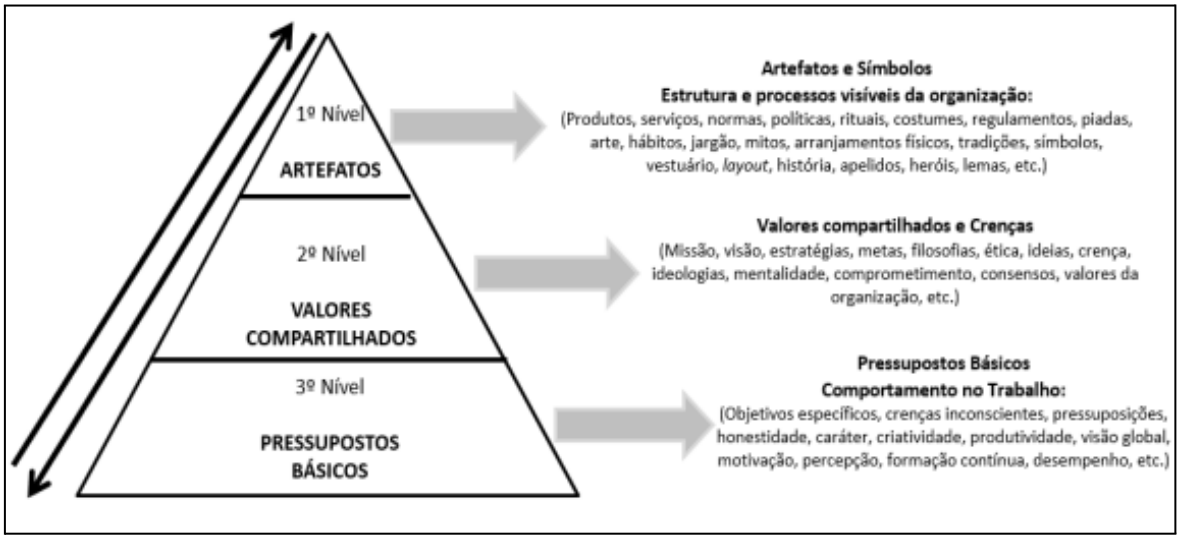
É entendido que a cultura organizacional está diretamente ligada aos processos da organização e a seus fatores-chave, com isso, é possível utilizar-se desta conclusão para compreender as diferenças que ocorrem dentre os setores da empresa, assim como, os comportamentos de seus colaboradores (Sperber, 2016).

Sumarizando a cultura organizacional, ela se refere a maneira pelas quais as atividades e rotinas são realizadas dentro de uma organização. Refere-se então ao conhecimento compartilhado de seus colaboradores que moldam o seu comportamento através de regras, normas e valores (Ataei e Sharifirad, 2011) .

Conforme visto por Lemon e Sahota (2004), a cultura organizacional pode ser enxergada de acordo com repertórios de conhecimentos que permeiam a organização, sendo eles: o ambiente; a missão, visão e valores; a tecnologia; as estruturas de conhecimento; o estilo de gestão e a estrutura organizacional; os indivíduos; o coletivo; e a memória organizacional.

De acordo com Schein (1984), a cultura organizacional pode ser analisada e compreendida através de diferentes níveis, sendo eles: os artefatos visíveis, os valores e os pressupostos fundamentais (podendo ser descritos como fundamentais ou básicos. Tais níveis podem ser visualizados através da Figura 8:

Figura 8 – Níveis de Cultura



Fonte: Adaptado de Schein (2009).

Os níveis de cultura e suas interações ocorrem dos mais visíveis, que apresentam uma dificuldade intrínseca em serem decifráveis, como sendo os artefatos e suas criações, passam para o mais alto nível de percepção, como sendo os valores compartilhados da organização, e tem como base os pressupostos fundamentais, estes que são invisíveis, aceitos sem questionamento e “pré-conscientes” (Schein, 1984).

Pode-se entender os artefatos visíveis como sendo o ambiente construído da organização, isso inclui desde os elementos que constituem a arquitetura e o layout físico da empresa, até mesmo a forma pelas quais os colaboradores se vestem e seus comportamentos visíveis. Entretanto, como pontuado no parágrafo anterior, por mais que seja possível visualizar tais elementos é extremamente difícil entender o motivo pelos quais ocorrem, sua lógica de comportamento (Fleury ,1987).

Ainda no primeiro nível, não temos somente os aspectos visuais da organização e do comportamento, mas também padrões audíveis. Nesse ponto, podemos destacar histórias, piadas e jargões internos como sendo artefatos da cultura organizacional (Schein, 1984).

Para que então haja a possibilidade de compreender o motivo pelo qual o grupo se comporta do modo como o fazem, é necessário buscar no segundo nível da cultura organizacional, os valores compartilhados. Tais valores, podem ser descobertos por meio de entrevistas e são descritas pelos colaboradores como a razão pela qual realizam determinada atitude ou pela qual as coisas são realizadas de tal maneira (Fleury ,1987).

. Entende-se que os valores expressos e encontrados nas entrevistas são racionalizações do comportamento, o que difere do real motivo, este que ainda permanece oculto ou inconsciente. O segundo nível, apoia-se, em grande parte, no manifesto da cultura, ou seja, na idealização que as pessoas têm sobre os motivos pelos quais fazem o que fazem (Fleury ,1987).

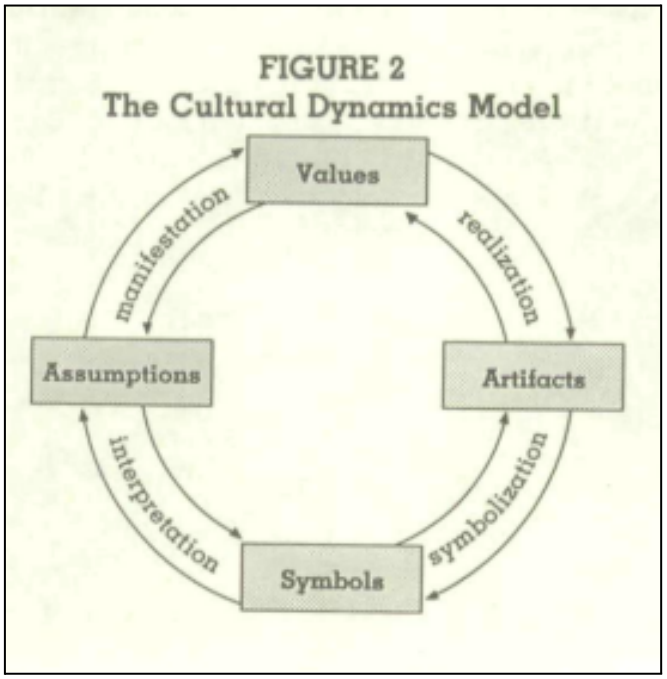
Compreender o modo pelo qual o grupo pensa, percebe e sente é fundamental para que seja possível entender de fato a cultura organizacional. Tal entendimento parte dos pressupostos fundamentais, estes que são considerados inquestionáveis e se tornam inconscientes (Schein, 1984).

Os pressupostos básicos são enraizados no grupo através dos valores compartilhados que mostram-se eficientes para solucionar problemas. Com isso, esse valor que antes era realizado de forma consciente, passa a se tornar uma norma de conduta e de comportamento aceita por todos (Fleury ,1987).

Autores como Hatch (1993), colaboram para a expansão do estudos sobre os níveis culturais e suas interações em busca de suprir gaps na literatura e a fim de melhorar a compreensão prática de como a cultura impacta as organizações. Com isso, o autor sugere em seus estudos duas mudanças a serem realizadas no modelo de Schein, sendo elas a introdução do elemento símbolos e a reconfiguração da representação visual do modelo fazendo com que as relações que ligam os níveis se tornem o foco.

Dessa forma, contrapondo-se a uma estrutura rígida de cultura, o processo passa a ser visto como algo dinâmico, tendo como premissa básica entender como as relações que ligam os níveis culturais formam e interferem diretamente na cultura da organização (Hatch, 1993).

Figura 9 – O Modelo dinâmico de Cultura



Fonte: Hack (1993)

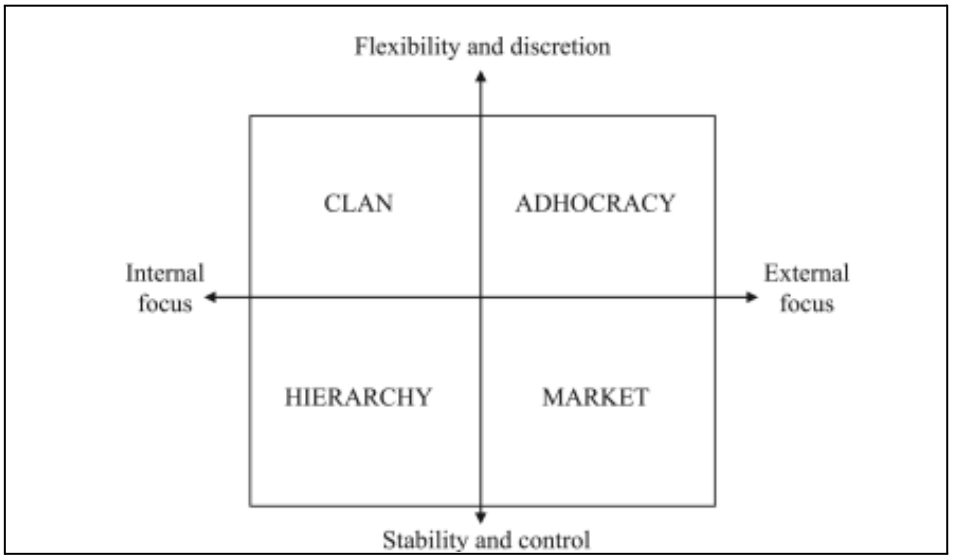
Com isso, são introduzidos quatro novos processos na dinâmica da cultura organizacional, ilustrados na Figura 9, sendo eles: a manifestação, processo que permite a tradução de pressupostos básicos em valores por meio dos sentidos, da cognição e da emoção em conjunto com um mecanismo de feedback responsável pelo reconhecimento dos valores; a realização, processo que estabelece a relação entre os valores e os artefatos transformando expectativas em valores materiais e sociais ou mudando valores através de artefatos ; a simbolização, processo pelo qual os artefatos físicos são utilizados e produzidos pelos membros da organização gerando um contexto que se expande ao literal; e a interpretação, uma continuação em segunda instância do processo de simbolização fazendo com as experiências sejam analisadas e entendidas sob um contexto mais amplo (Hack, 1993).

Pode-se observar que a cultura organizacional apresenta diversas dimensões, conforme observado por Coote e Hogan (2014), dimensões como o sucesso, a flexibilidade, a comunicação interna, as competências e profissionalismo, a cooperação entre setores, a responsabilidade, a apreciação e o apetite ao risco são fundamentais, por exemplo, para o suporte a inovação.

Conforme visto por Barbosa (2019) a cultura organizacional pode ser classificada de diferentes formas. Cameron e Quinn (1999), conforme visto na figura 10, classificam os tipos de cultura de acordo com 4 quadrantes, divididos pelo eixo do

foco da organização, podendo ser interno ou externo e, em vias gerais, pela flexibilidade e estabilidade. Por outro lado, Schein (1984) sugere uma classificação dos diferentes tipos de cultura de acordo com a sua robustez, podendo esta ser representada por uma cultura forte ou fraca.

Figura 10 – Dimensões da Cultura



Fonte: Naranjo-Valencia et al. (2011)

Adentrando na classificação proposta por Cameron e Quinn (1999), vemos que além das dimensões propostas, também são utilizadas para classificação do tipo de organização as seguintes características: traços dominantes, liderança organizacional, gestão de funcionários, aderência organizacional, enfoque na estratégia e critérios de sucesso.

Assim sendo, entende-se por cultura da adhocracia aquelas que tem como seus pilares o apetite ao risco, a criatividade e o empreendedorismo. São comumente encontradas em empresas que buscam a liderança dentro dos seus setores e naquelas que estão inseridas em um ambiente dinâmico e instável. São comumente orientadas à mudança e com alto poder de adaptabilidade (Naranjo-Valencia et al., 2011)

Do lado oposto do quadrante, com o foco interno na organização, encontra-se a cultura de clã. Tal tipologia é assumida por empresas que tem como característica o engajamento, envolvimento e comprometimento com os funcionários, fazendo com que o trabalho em equipe assuma o cerne do modus operandi da organização (Naranjo-Valencia et al., 2011).

Nos quadrantes inferiores, podemos encontrar a cultura de mercado, com foco na produtividade e na competitividade. Tais organizações são orientadas a objetivos, apresentam visão orientada ao mercado e controle de seus processos. Por outro lado, culturas orientadas a processos internos, com normas rígidas e relacionadas com a eficiência, são classificadas como culturas hierárquicas (Naranjo-Valencia et al., 2011).

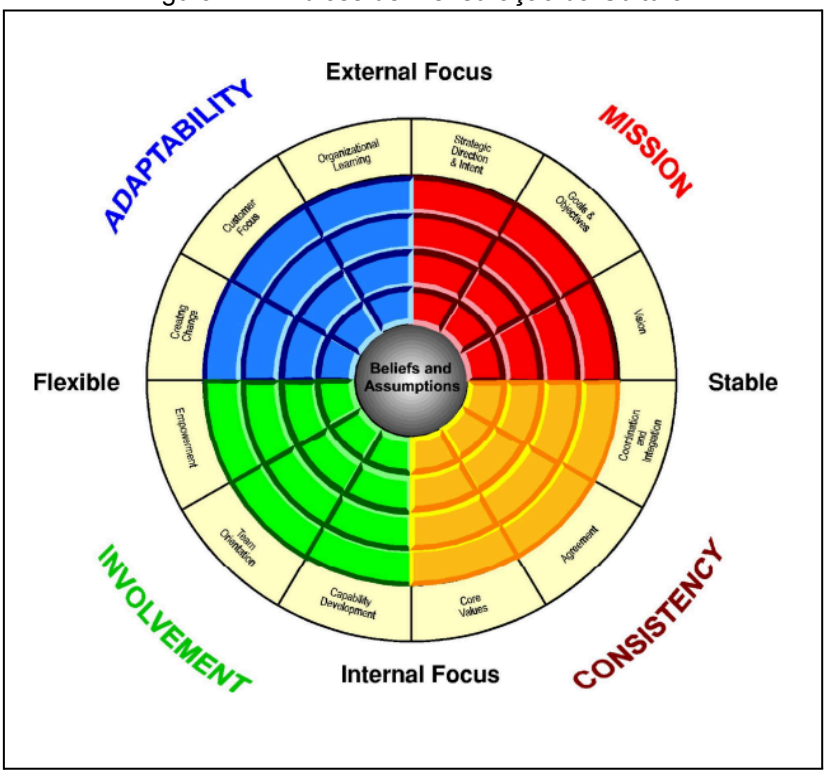
. Em relação à robustez de uma cultura, dois critérios são apresentados para tal definição, sendo eles: a homogeneidade e estabilidade dos membros da organização e a extensão e intensidade das experiências compartilhadas por eles (Schein, 1984).

Uma cultura forte, pode ser classificada por um grupo coeso e de longa duração, destacando uma pluralidade de eventos vivenciados e uma forte intensidade durante o convívio. Em contrapartida, uma cultura fraca é descrita através de uma organização que teve diversas mudanças no seu quadro de membros, que tenha sido constituída a pouco tempo e não tenha passado por experiências coletivas (Schein, 1984).

Contudo, entende-se que a classificação vista no parágrafo anterior em nada tem relação com a efetividade da organização. Com isso, entende-se que não necessariamente uma cultura forte será responsável por ótimos resultados. Também é válido pontuar que após uma cultura forte ser estabelecida, a mudança de membros de níveis inferiores apresenta pouco impacto na cultura já estabelecida pelo alto escalão (Schein, 1984).

A fim de compreender a relação entre o desempenho e eficácia das organizações sob a ótica da cultura organizacional, Denison et. al (2006), expande a classificação realizada por Cameron e Quinn (1999), caracterizada pelos eixos de foco e flexibilidade, e utiliza-se de quatro características, já vistas anteriormente, envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão, mensuradas através de três componentes cada, conforme visualizado na figura 11.

Figura 11 – Índices de mensuração da Cultura



Fonte: Denison *et. al* (2006)

De acordo, Denison *et. al* (2006), os índices de mensuração dos componentes das características são os seguintes:

- Para adaptabilidade: geração de mudança, capacidade da empresa de reagir e antever mudanças de forma a se adaptar de maneira rápida; foco no cliente, fazendo com que as necessidades dos clientes sejam facilmente entendidas e se tornando o foco do trabalho; o aprendizado organizacional, incentivo a obtenção de conhecimento e desenvolvimento de habilidades tendo como base as oportunidades do ambiente.
- Para missão: direcionamento estratégico e intenção, transmitindo de forma clara para organização como cada funcionário é capaz de contribuir para os objetivos estratégicos; as metas e objetivos, estes vinculados a missão, visão e valores da organização, servindo como direção a ser seguida; visão, como sendo a capacidade da organização de compartilhar o estado futuro desejado.

- Para consistência: os valores fundamentais, com isso entende-se que o sendo identidade da organização e o alinhamento de expectativas; o acordo, a capacidade dos membros de chegarem a uma conclusão comum para uma situação crítica, assim como, sua capacidade de reconciliação; a coordenação e integração, onde unidade e setores diferentes dentro da organização são capazes de trabalhar em conjunto em prol do mesmo objetivo
- Para envolvimento: o empoderamento, em que o indivíduo possui senso de dono e tem a autoridade para tomada de decisão e gerenciamento do próprio trabalho; a orientação da equipe, tendo como base a orientação a um objetivo comum tendo o trabalho cooperativo como foco; a capacidade de desenvolvimento, em relação aos investimentos por parte da organização na capacitação dos seus funcionários.

1.3 – OKR

Entende-se como OKR, um modelo para construção de metas através de métricas mensuráveis a fim de se atingir resultados-chave para a organização. A metodologia, idealizada pela Intel, busca compreender os objetivos do negócio e por meio da colaboração de todos os níveis organizacionais definir, dentro de um período de três meses, quais serão os resultados-chave necessários para o atingimento das metas propostas (Braga *et. al*, 2022).

O modelo é utilizado por grandes empresas com o intuito de promover um crescimento rápido para a organização. Isso acontece pois busca, em um curto espaço de tempo, avaliar e escolher os objetivos mais importantes para o sucesso do negócio evitando a perda de foco por parte dos colaboradores (Braga *et. al*, 2022).

Teve como sua origem a metodologia proposta por Peter Drucker da administração por objetivos. Sua fundamentação busca fazer com que os departamentos da organização tenham um alinhamento claro, sinergia e consistência para atingimento das metas. De acordo com o autor, os diferentes níveis de gerenciamento devem ter objetivos específicos a fim de servirem como diretrizes a serem seguidas (Rompho, 2022).

A gestão por objetivos propõe uma via dupla para o processo de elaboração das metas empresariais: primeiro, a alta gestão compreende os objetivos da organização e distribui, para os níveis inferiores de gerenciamento, as

responsabilidades; segundo os objetivos definidos pelos níveis inferiores devem ter um alinhamento com os objetivos iniciais propostos (Rompho, 2022).

Assim sendo, para o caso do OKRs, existem duas categorias para a definição das metas organizacionais: a primeira delas refere-se a um horizonte de tempo mais longo, tendo como premissa básica o foco na estratégia do negócio e sendo definidas, em vias gerais, uma vez por ano; a segunda referente ao nível tático, sendo essas as responsáveis, em geral dentro do prazo de três meses, pela contribuição da área ou grupo para o atingimento dos objetivos da organização (Bellenzier, 2017).

De acordo com Gauss et al. (2022), podemos enxergar o OKR não somente como uma metodologia para elaboração de metas, mas também como uma ferramenta de gestão e de mudança dentro das organizações. Dessa forma, os ganhos propostos pela implementação da metodologia estendem-se para uma maior transparência dentro das empresas, um aumento no engajamento dos colaboradores e uma melhoria no desempenho da equipe.

O pressuposto acima pode ser embasado, entendendo-se como a origem da metodologia dos OKRs a ferramenta de elaboração e gestão de indicadores de desempenho Balanced Scorecard e os KPIs (Kanket, 2019).

Dentre os benefícios de sua aplicação nas organizações, conforme visto por Bellenzier (2017), estão a possibilidade de acompanhamento em tempo real do progresso para o atingimento da meta, o ganho de agilidade das equipes, o desenvolvimento da cultura, a melhoria na comunicação e o aumento da responsabilidade por parte dos funcionários,

Em uma era de rápidas mudanças e transformações, é de extrema valia a utilização de OKRs. Isso se deve ao fato da metodologia proposta ser, além de um ferramenta para elaboração de metas, um mecanismo de mensuração de desempenho capaz de refletir de forma assertiva as responsabilidades de cada funcionário para o atingimento dos objetivos propostos (Rompho, 2022).

Com isso, entende-se que a ferramenta proposta difere de uma aplicação Top-down. Sendo assim, as metas não são elaboradas e propostas pela alta gestão, mas sim, após a definição dos objetivos da organização, desenvolvidas em conjunto com os respectivos setores e funcionários (Rompho, 2022).

As vantagens de sua utilização podem ser vistas através de alguns aspectos fundamentais. Segundo Hao e Yu-Ling (2018), a sua aplicação promove um ganho de foco nas organizações através da realização de atividades que promovem maior

impacto no resultado. Isso decorre da característica do método de compreender, isolar e se dedicar a somente a um conjunto limitado de variáveis.

O aumento no ganho de transparência através da utilização de OKRs ocorre devido a exposição das metas propostas de desempenho para outros setores da organização, podendo então serem vistas e acompanhadas por todos. Tal medida acarreta em uma mudança de percepção dos funcionários sobre justiça e em um aumento da motivação para o seu desenvolvimento pessoal (Hao e Yu-Ling, 2018).

Os OKRs surgem como uma forma de resolver problemas antes vividos nas organizações a respeito da elaboração de metas: a dificuldade de alinhamento em sua elaboração por parte dos funcionários e da alta gestão, assim como, a divergência nas métricas escolhidas para a mensuração do resultado. Isso acontece devido ao fato do nível estratégico elaborar metas que divergem da realidade do negócio, do nível operacional definir metas muito baixas e dos setores organizacionais terem maneiras de medir o resultado específicas e não unificadas (Rompho, 2022).

De maneira resumida, a implementação dos OKRs passa por quatro etapas principais, sendo ela: a definição das metas, mensuráveis e temporais; a definição dos resultados-chave necessário para o seu atingimento; o desenvolvimento de um plano de ação; o acompanhamento e feedback sobre o processo (Hao e Yu-Ling, 2018).

A definição dos objetivos e resultados-chave da organização é o primeiro passo para a definição dos OKRs. Nessa fase inicial, a alta gestão debate sobre onde deseja chegar e define os critérios a serem usados como medidas de sucesso. É realizada uma vez por ano e deve tornar público em todos os níveis da empresa as informações definidas (Bellenzier, 2017).

É proposto que os OKRs sejam avaliados periodicamente, sugerido um período de um ano entre as avaliações, de acordo com uma pontuação atribuída a cada resultado-chave. Tal pontual poderá ser realizada por meio de percentuais, sinalizando o progresso para atingimento total da meta (Bellenzier, 2017).

Após essa fase, inicia-se a elaboração dos objetivos e resultados-chave das equipes que compõem a organização. Dentro de um período proposto de três meses, os objetivos definidos pelo time, e alinhados com os objetivos públicos propostos da organização, devem ser atingidos (Bellenzier, 2017).

É sugerido que para cada objetivo da organização, tenham-se três objetivos para cada setor. Esses objetivos, deverão ser mensurados de acordo com três a cinco resultados-chave. Após essas definições, as equipes devem revisar e acompanhar os OKRs propostos quinzenalmente para verificar o seu processo e alinhar ações de

melhoria. Além disso, de maneira semelhante aos OKRs da organizações, os OKRs do grupo devem ser públicos, possibilitando com que outras equipes visualizem e contribuam para o seu sucesso (Bellenzier, 2017).

O processo envolvido na elaboração de OKRs inicia-se entendendo quais são os objetivos almejados pela organização, desdobra-se na identificação resultados-chave mensuráveis capazes de sinalizar quando esses foram atingidos, elaboram-se em sequência as ações necessárias a serem implementadas de acordo com as diretrizes propostas e finaliza-se com avaliações periódicas a fim de se entender o que poderia estar sendo feito de melhor (Kanket, 2019).

A literatura recente sobre os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) ressalta sua relevância como metodologia de gestão orientada para o alinhamento estratégico e a execução ágil. Diferente do Balanced Scorecard (BSC), consolidado como instrumento abrangente de medição e monitoramento de desempenho (Kaplan & Norton, 1997), os OKRs se caracterizam pela flexibilidade e foco em ciclos curtos, permitindo ajustes constantes em ambientes de transformação digital e alta competitividade (Avila-Alejos, Garcia-Lopez & Cano-Zapata, 2024). Essa complementaridade sugere que os OKRs podem atuar como ferramenta de operacionalização dos objetivos definidos pelo BSC, favorecendo maior engajamento dos colaboradores e reduzindo lacunas entre planejamento e execução (Garcia-Lopez et al., 2024).

Além disso, os estudos apontam que os OKRs têm impacto direto sobre a cultura organizacional, ao promover transparência, responsabilidade compartilhada e colaboração entre equipes. Pesquisas mostram que, ao serem integrados à cultura, os OKRs estimulam práticas de autodesenvolvimento e incentivam a inovação contínua (Eamurai, Khantanapha & Piriyakul, 2019). Nesse sentido, a literatura sugere que a adoção de OKRs pode reforçar dimensões já observadas no BSC, como a valorização do aprendizado organizacional e da comunicação eficaz (Roos & Roos, 1997; Gao & Gurd, 2015). Assim, a combinação entre BSC, OKRs e cultura organizacional configura-se como um eixo central para a construção de ambientes de gestão mais integrados, inovadores e resilientes.

1.4 – Integração entre BSC, Cultura Organizacional e OKR: possibilidades de sinergia

A integração entre o Balanced Scorecard (BSC), os Objetivos e Resultados-Chave (OKR) e a Cultura Organizacional constitui um sistema de gestão

capaz de alinhar estratégia, execução e comportamento organizacional (Kaplan e Norton, 1996; Rompho, 2022; Schein, 1984). O BSC organiza a estratégia em relações de causa e efeito que conectam ativos intangíveis, processos, clientes e resultados financeiros (Kaplan e Norton, 2001a, 2000), enquanto os OKRs traduzem essas informações em ciclos curtos de metas, caracterizados por foco e transparência (Bellenzier, 2017; Garcia-Lopez et al., 2024). A cultura organizacional, por sua vez, fornece os valores e pressupostos que sustentam a prática desses métodos (Schein, 1984; Denison et al., 2006).

O BSC estabelece a visão estratégica e define indicadores de desempenho em quatro perspectivas — financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento — como forma de transformar a missão em objetivos tangíveis (Kaplan e Norton, 1992; Hasan e Chyi, 2017). Os OKRs, originados da gestão por objetivos e adaptados à lógica ágil, operam com ciclos trimestrais que permitem ajustes constantes e aumentam o engajamento dos colaboradores (Rompho, 2022; Hao e Yu-Ling, 2018). Essa complementaridade reduz a lacuna entre planejamento e execução, garantindo que as metas estratégicas sejam traduzidas em resultados-chave claros e mensuráveis (Garcia-Lopez et al., 2024).

A cultura organizacional influencia diretamente esse processo, pois molda a forma como as metas são percebidas, assumidas e praticadas (Schein, 1984; Fleury, 1987). Culturas que valorizam envolvimento, adaptabilidade e missão demonstram maior capacidade de alinhar pessoas a objetivos comuns e de sustentar processos de aprendizagem contínua (Denison et al., 2006; Denison e Mishra, 1995). Em contrapartida, culturas que reforçam rigidez ou baixa adaptabilidade podem limitar o potencial de integração entre BSC e OKR (Ergun e Yilmaz, 2008).

O uso de OKRs fortalece ainda mais a cultura, ao introduzir práticas de transparência, feedback recorrente e responsabilidade compartilhada (Hao e Yu-Ling, 2018; Eamurai et al., 2019). Esse ciclo de definição e acompanhamento de metas promove maior colaboração entre equipes, além de estimular inovação e autodesenvolvimento, dimensões que também se relacionam à perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC (Kaplan e Norton, 1996; Gao e Gurd, 2015). Assim, os processos de gestão por objetivos deixam de ser apenas técnicos para se tornarem também momentos de reforço cultural (Coote e Hogan, 2014).

No plano operacional, a integração ocorre quando os objetivos estratégicos definidos pelo BSC são traduzidos em OKRs específicos por perspectiva, permitindo que metas financeiras, de clientes ou de processos internos sejam acompanhadas em

ciclos de curta duração (Kaplan e Norton, 2001a, 2000; Garcia-Lopez et al., 2024). Esse mecanismo de retroalimentação conecta entregas táticas a hipóteses estratégicas, tornando o acompanhamento de indicadores mais ágil e efetivo (Braga et al., 2022). A prática de revisar metas semanalmente ou quinzenalmente amplia a rastreabilidade e a capacidade de adaptação em ambientes dinâmicos (Garcia-Lopez et al., 2024).

A mediação cultural é essencial para evitar riscos de tecnicismo, quando há ênfase excessiva em indicadores, ou de fragmentação, quando múltiplos OKRs são definidos sem vínculo com o mapa estratégico (Kaplan e Norton, 1996; Denison et al., 2006). Elementos como liderança transformacional, clima de experimentação e reconhecimento cultural aumentam a propensão de equipes a adotar ciclos de metas desafiadoras e a fortalecer sua capacidade inovativa (Eamurai et al., 2019; Naranjo-Valencia et al., 2011).

Pesquisas recentes mostram que a combinação entre BSC e OKR, apoiada por culturas voltadas à inovação e à aprendizagem, tem sido replicada em empresas de diferentes portes, sobretudo em contextos de transformação digital (Garcia-Lopez et al., 2024; Avila-Alejos, Garcia-Lopez & Cano-Zapata, 2024). Essa integração, ao conectar indicadores estratégicos a metas táticas e sustentar valores de transparência e colaboração, promove maior coordenação interdepartamental e reduz conflitos de informação (Eamurai et al., 2019; Gao & Gurd, 2015).

Dessa forma, o BSC fornece o quadro estratégico, os OKRs asseguram ritmo e foco na execução, e a cultura confere legitimidade e sustentação às práticas (Kaplan e Norton, 1996; Rompho, 2022; Schein, 1984). Em conjunto, os três elementos constroem um sistema de gestão mais integrado, adaptável e orientado ao aprendizado contínuo (Denison et al., 2006; Garcia-Lopez et al., 2024).

2 - Metodologia

Este capítulo descreve a metodologia utilizada nesta dissertação. Nele, é apresentada a classificação da pesquisa, a estrutura metodológica e o desenvolvimento detalhado dos procedimentos. A metodologia está organizada em etapas principais, incluindo a construção da base de publicações, geração dos indicadores da revisão bibliográfica e a leitura e categorização dos artigos.

2.1 – Classificação da pesquisa

De acordo com Gil (2002) e também com Kothari e Garg (2014), a classificação da pesquisa é essencial para o planejamento e execução de um estudo científico. Nesse sentido, a presente dissertação pode ser classificada quanto aos objetivos, à natureza, à abordagem do problema e aos procedimentos técnicos utilizados.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e possibilitando a construção de hipóteses. Já a pesquisa descritiva busca descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis estudadas. Neste estudo, a pesquisa exploratória é utilizada para identificar oportunidades estratégicas para a implementação eficiente do BSC, considerando as interações com os OKRs e a cultura organizacional, enquanto a pesquisa descritiva é empregada para analisar as informações obtidas na literatura, descrevendo suas principais descobertas e oportunidades de pesquisa.

No que se refere à natureza, esta pesquisa é classificada como básica, uma vez que busca gerar conhecimentos de caráter teórico, voltados para o avanço do entendimento científico (Gil, 2002; Kothari & Garg, 2014). Neste caso, o estudo visa contribuir para a identificação de oportunidades estratégicas que melhorem a implementação do BSC nas organizações, considerando os entraves culturais e a integração com os OKRs.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é qualitativa, pois busca compreender e interpretar os fenômenos estudados, atribuindo-lhes significados (Gil, 2002). Neste estudo, a abordagem qualitativa é utilizada para analisar as informações obtidas na revisão sistemática da literatura e no estudo da revisão bibliográfica, buscando identificar as lacunas e oportunidades de pesquisa, bem como as interações estratégicas atuais entre o BSC e os elementos de OKRs e cultura organizacional.

Por fim, quanto aos procedimentos técnicos, esta pesquisa utiliza a revisão bibliográfica. A revisão bibliográfica, segundo Gil (2002), é desenvolvida a partir de material já elaborado, composto principalmente por livros e artigos científicos. Neste estudo, a revisão bibliográfica é realizada para obter objetivos e identificar oportunidades presentes nas pesquisas mais relevantes sobre os temas abordados. O estudo da revisão bibliográfica, conforme Araújo (2006), consiste na aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura e de outros meios de comunicação. Tais classificações são visualizadas na Tabela 3. Nesta dissertação, o estudo bibliográfico é utilizado para compreender se existem pesquisas que promovam a ligação entre o BSC, os OKRs e a Cultura Organizacional.

Tabela 3 – Classificação da pesquisa

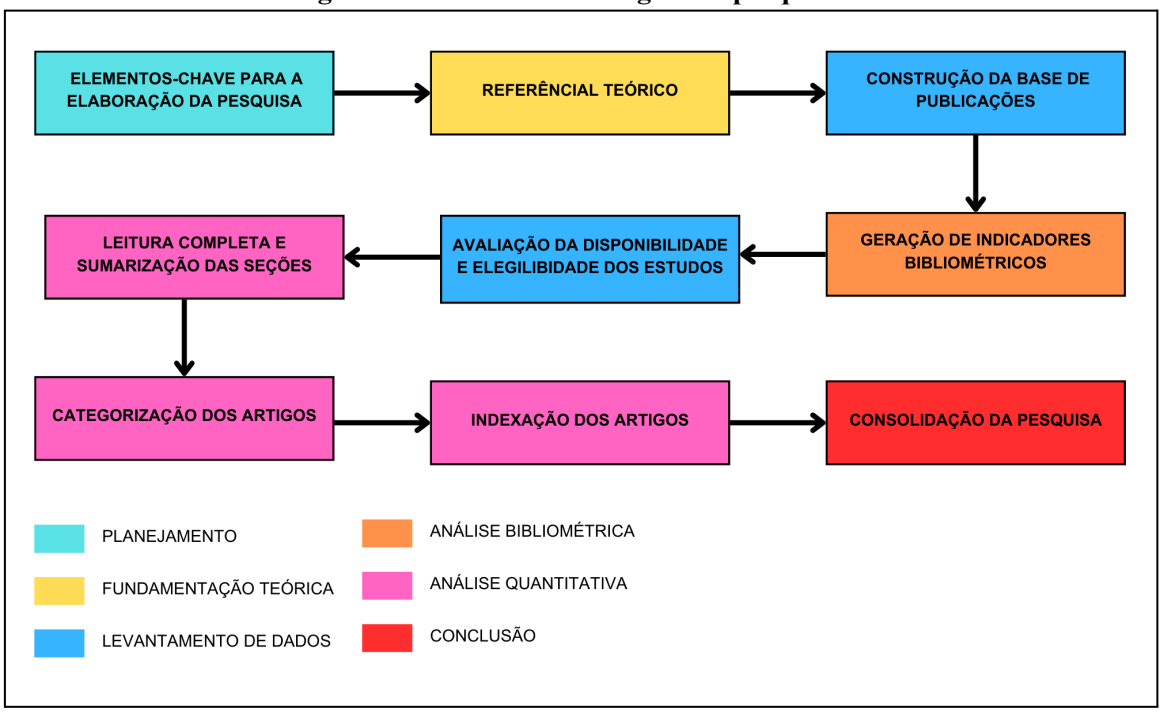
Critério	Classificação
Objetivos	Exploratória e Descritiva
Natureza	Básica
Abordagem do problema	Qualitativa
Procedimentos técnicos	Revisão sistemática

Fonte: Elaboração própria com base em e Kothari e Garg (2014)

2.2 – Estrutura metodológica

Com o objetivo de abordar as questões propostas nesta pesquisa e alcançar o principal objetivo deste trabalho — que é reconhecer oportunidades estratégicas relativas ao Balanced Scorecard (BSC) em sua interação com os Objectives and Key Results (OKRs) e a cultura organizacional — foi implementada uma metodologia estruturada conforme ilustrado na Figura 13, a qual detalha a sequência das atividades realizadas.

Figura 13 – Fluxo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Na primeira etapa, foram definidos os elementos-chave para a elaboração desta dissertação, incluindo a definição do tema, questão de pesquisa, objetivos, delimitação e a metodologia a ser adotada. Esta fase constrói a base do estudo, guiando seu desenvolvimento e assegurando que todos os aspectos críticos estejam alinhados desde o início. O propósito é garantir que os objetivos principais e específicos sejam claros, direcionando assim as investigações de maneira focada e sistemática.

A segunda etapa concentrou-se na construção da base de publicações. Realizada em 08/02/2025, essa fase buscou identificar na literatura trabalhos relevantes através do uso de termos de pesquisa específicos como "Balanced Scorecard", "Objectives and Key Results", e variações de "cultura organizacional". As buscas nas bases Scopus e Web of Science foram fundamentais para mapear o estado atual da pesquisa, resultando em 3 artigos sobre BSC e OKR e 1 estudo sobre as interações de OKR e Cultura. Além disso, uma busca isolada por "OKRs" resultou em 62 estudos, e a combinação de “BSC e Cultura” encontrou 101 estudos na Scopus e 29 na Web of Science (WOS). O propósito aqui foi delinear o panorama existente e criar um compilado robusto de literatura para as próximas análises.

Durante esta etapa, buscou-se também identificar gaps na literatura, fornecendo insights sobre onde novas oportunidades de pesquisa podem surgir. Esta

abordagem sistemática de busca e a escolha de estudos garante o embasamento teórico que servirá de sustentação para as discussões subsequentes.

A terceira etapa envolveu a geração de indicadores bibliográficos. Esta análise aprofundada permitiu captar um panorama geral diversificado dos artigos selecionados, através do uso de métricas bibliográficas que destacavam autores influentes, principais periódicos, países contribuintes e tópicos de destaque. O propósito principal do uso desses indicadores foi contextualizar as contribuições literárias, permitindo uma interpretação crítica dos desenvolvimentos em relação ao BSC, OKRs e cultura organizacional. A análise do impacto e da qualidade via citações fornece insights relevantes sobre a influência substancial das publicações analisadas.

A quarta etapa consistiu na leitura completa e categorização dos artigos, aplicando uma metodologia de análise qualitativa descrita por Saldaña (2013). Essa etapa aprofundou-se na análise interpretativa dos dados, procurando entender as interações entre os conceitos estudados. Através de uma codificação aberta seguida de codificação axial, buscaram-se padrões e categorias subjacentes nos dados, elucidando as dinâmicas teóricas e práticas essenciais das interações entre BSC, OKR e cultura organizacional. Esta etapa foi crucial para identificar visões divergentes e comuns, propondo novos caminhos e contribuindo para uma melhor compreensão destas intersecções.

Na quinta etapa, cada artigo foi devidamente indexado nos agrupamentos (clusterização) correspondentes, destacando suas contribuições específicas dentro do escopo das categorias definidas. Isso gerou uma estrutura de dados integrada que não apenas facilitou a análise detalhada dos resultados, mas também preparou o terreno para as discussões.

Finalmente, a sexta etapa consolidou a pesquisa com a elaboração das considerações finais. Nesta fase, reflexões-chave foram ajustadas de modo a revisitar a questão de pesquisa e os objetivos delineados, trazendo conclusões, limitações e perspectivas para novas pesquisas. A metodologia construída é essencial para assegurar que os avanços científicos identificados sejam relevantes e que as contribuições do estudo possam guiar inovações futuras na área de estudo.

Até o presente momento, esta dissertação resultou em duas publicações diretamente relacionadas ao tema da pesquisa, ambas apresentadas em no ENEGEP ao longo de 2024. A primeira, "ABORDAGEM NA LITERATURA SOBRE A UTILIZAÇÃO DE OKRS NAS ORGANIZAÇÕES", DOI: 10.14488/enegep2024_tn_wpg_416_2043_47032 (Aledi; Barbosa, 2024), e a

segunda, "UM PANORAMA GERAL DA RELAÇÃO ENTRE O KPI E BSC: UMA REVISÃO DA LITERATURA", DOI: 10.14488/enegep2024_tn_wpg_416_2043_47245 (Aledi et al., 2024).

2.3 – Desenvolvimento da Pesquisa

O processo de levantamento das publicações e a utilização de técnicas de classificação para os termos BSC, OKR e cultura organizacional são detalhados a seguir. Este procedimento envolveu a identificação de publicações específicas sobre esses temas, além da geração de indicadores bibliográficos, proporcionando uma análise estruturada e aprofundada dos dados coletados.

2.3.1 – Construção da base de publicações

Na busca para a construção da base de publicações, utilizando as bases de dados Scopus e Web of Science (WOS), foi aplicada a técnica de revisão de literatura sistemática PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Seguindo as diretrizes do PRISMA, a pesquisa iniciou com a fase de identificação, definindo claramente os objetivos e a questão norteadora: quais são as oportunidades estratégicas para o BSC, levando em consideração aspectos da cultura organizacional e dos OKRs.

Para a obtenção dos dados, optou-se por utilizar as bases de dados Scopus e a Web of Science, reconhecidas por sua ampla quantidade de trabalhos disponíveis e ferramentas essenciais que possibilitam a realização de estudos bibliográficos (Orduna-malea; Aytac; Tran, 2019). Como filtro adicional, foram considerados apenas trabalhos na língua inglesa, por ser o idioma mais utilizado globalmente, e foram selecionados apenas artigos e revisões, por apresentarem maior maturidade e concentrarem o maior número de trabalhos relevantes relacionados aos temas em questão. Em seguida, estabelecemos critérios de elegibilidade para a seleção dos estudos, considerando aspectos como a aderência temática e a disponibilidade do artigo.

Na primeira fase do processo, que também foi parte da seleção, envolveu uma pesquisa sem restrição de data de início, apenas com encerramento em 8 de fevereiro de 2025, permitindo avaliar os desdobramentos dos conceitos ao longo do tempo. A seleção de termos incluiu "Balanced Scorecard" (BSC) e "Objectives and Key Results" (OKR), além de várias expressões de cultura organizacional: "Organizational culture",

"Company culture" e "Corporate culture". Inicialmente, foram estabelecidas as buscas para unir conceitos-chave das metodologias Balanced Scorecard (BSC), Objectives and Key Results (OKR), e variações de cultura organizacional.

Na Busca 01, o objetivo seria encontrar artigos que discutem simultaneamente BSC, OKR e aspectos culturais. Foram utilizadas as seguintes strings: TITLE-ABS-KEY("Balanced Scorecard" & "Objectives and Key Results" & "Organizational culture"); TITLE-ABS-KEY("Balanced Scorecard" & "Objectives and Key Results" & "Company culture"); TITLE-ABS-KEY("Balanced Scorecard" & "Objectives and Key Results" & "Corporate culture"); TITLE-ABS-KEY("BSC" & "OKR" & "Organizational culture"); TITLE-ABS-KEY("BSC" & "OKR" & "Company culture"); TITLE-ABS-KEY("BSC" & "OKR" & "Corporate culture"); TITLE-ABS-KEY("BSC" & "Objectives and Key Results" & "Organizational culture"); TITLE-ABS-KEY("BSC" & "Objectives and Key Results" & "Company culture"); TITLE-ABS-KEY("BSC" & "Objectives and Key Results" & "Corporate culture"). Nesta busca inicial, não foram encontrados artigos, indicando uma lacuna na intersecção conceitual dos três temas.

A Busca 02 buscou articular BSC e OKR e empregou strings de busca como: TITLE-ABS-KEY("BSC" & "Objectives and Key Results"); TITLE-ABS-KEY("BSC" & "OKR"); TITLE-ABS-KEY("Balanced Scorecard" & "Objectives and Key Results"); TITLE-ABS-KEY("Balanced Scorecard" & "OKR").Essas combinações resultaram em 3 estudos encontrados na Scopus. Durante a fase de inclusão após a filtragem por artigos e revisões em inglês, dois artigos foram mantidos como relevantes e um foi descartado. Não houve necessidade de exclusão de artigos, já que todos atenderam aos critérios de seleção após a revisão inicial.

Para a Busca 03, que procurava vínculos entre OKR e cultura organizacional, a pesquisa foi estruturada com: TITLE-ABS-KEY("Organizational culture" & "Objectives and Key Results"); TITLE-ABS-KEY("Organizational culture" & "OKR"); TITLE-ABS-KEY("Company culture" & "Objectives and Key Results"); TITLE-ABS-KEY("Company culture" & "OKR"); TITLE-ABS-KEY("Corporate culture" & "Objectives and Key Results"); TITLE-ABS-KEY("Corporate culture" & "OKR"); A investigação identificou um estudo pertinente na Scopus, que permaneceu incluso após as etapas de filtragem e avaliação.

No caso da Busca 04, dedicada exclusivamente aos OKRs, empregaram-se strings que abrangiam variações para identificar literatura relevante: TITLE-ABS-KEY("Objectives and Key Results"); TITLE-ABS-KEY("Objectives Key Results"). Dessa pesquisa inicial, resultaram 62 artigos. Em sequência aos filtros de

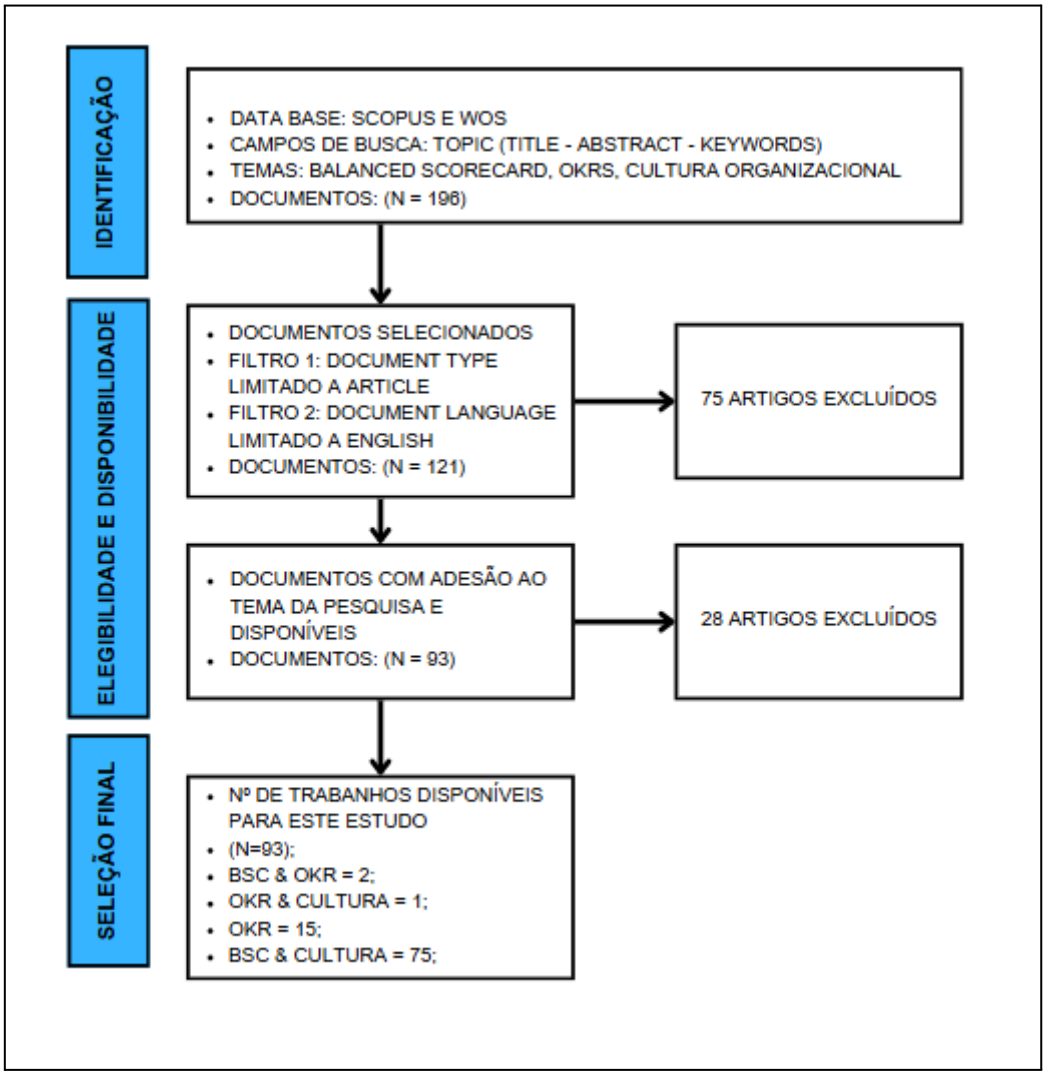
idioma e tipo de trabalho, foram descartados 33 pesquisas. Após análise aprofundada para relevância e temática, ocorrida durante a fase de elegibilidade, 12 artigos foram descartados por não aderirem adequadamente aos temas centrais de OKR em contexto organizacional, resultando em 17 artigos que passaram para a próxima fase de análise. Além disso, descobriram-se duas ocorrências de artigos que não puderam ser acessados por completo e foram consequentemente excluídos, finalizando em 15 estudos disponíveis, que podem ser vistos no Apêndice 02.

Por último, a Busca 05 abrangeu estudos do Balanced Scorecard e cultura organizacional usando strings tais como: TITLE-ABS-KEY("Balanced Scorecard" & "Organizational culture"); TITLE-ABS-KEY("Balanced Scorecard" & "Company culture"); TITLE-ABS-KEY("Balanced Scorecard" & "Corporate culture"); TITLE-ABS-KEY("BSC" & "Organizational culture"); TITLE-ABS-KEY("BSC" & "Company culture"); TITLE-ABS-KEY("BSC" & "Corporate culture"); Nesta busca, foram encontrados 101 estudos na Scopus e 29 na WOS. Após a triagem do idioma e do tipo de trabalho, restaram 89 artigos. No processo de seleção, 7 artigos não aderentes foram descartados, resultando em 82 artigos inicialmente selecionados a partir da Scopus. Um ajuste adicional após análise resultou em um total de 75 artigos, que podem ser encontrados no Apêndice 01, uma vez que outros 7 não foram acessíveis em sua completude e, portanto, foram descartados

Na fase de inclusão e seleção final, não houve adição de novos documentos. Assim, apenas os 93 artigos previamente constantes nas bases Web of Science e SCOPUS, e selecionados após a triagem, foram submetidos às técnicas de categorização, sendo dois de BSC e OKR, um de OKR e cultura, 15 de OKR e 75 de BSC e cultura. A adoção dessa metodologia estruturada, baseada em uma revisão sistemática da literatura, possibilitou a seleção criteriosa dos artigos sobre os temas investigados, conforme a Figura 14, e que foram utilizados para as etapas posteriores da metodologia da pesquisa.

Completando os 93 artigos analisados, três estudos específicos foram avaliados em maior profundidade e estão apresentados no Apêndice 3. O estudo de Ross Avila-Alejos et al. (2024) relata a integração de BSC e OKRs em uma empresa de segurança no Peru, com melhorias em desempenho e alinhamento estratégico. Oner et al. (2024) propõem um modelo de seleção de estratégias de transformação digital baseado no BSC e no método Spherical Fuzzy AHP. Já Eamurai et al. (2019) investigam como fatores como cultura organizacional e OKRs influenciam a autoprática de funcionários no setor automotivo tailandês, promovendo inovação.

Figura 14 – Fluxograma de Triagem



Fonte: Elaboração própria

2.3.2 – Revisão bibliográfica

Os softwares Excel e Bibliometrix foram empregados para o processamento dos dados e a visualização dos resultados no processo de realização da revisão bibliográfica.

Na primeira etapa, foram utilizados 89 estudos disponíveis na base de dados SCOPUS que correspondiam a artigos e revisões escritos em inglês. Nessa fase, foi elaborada uma nuvem de palavras que destacou as palavras-chave e conceitos mais mencionados na literatura.

Na etapa seguinte, foram gerados diversos indicadores relacionados à

produção de artigos, citações, periódicos, autores e países. Para isso, foram utilizados os 75 artigos disponíveis e aderentes ao tema que envolviam Balanced Scorecard e Cultura, bem como os 15 artigos que tratavam dos OKRs.

Estes dados complementam as próximas análises demonstrando o contexto geral dos temas a que foram estudados na íntegra permitindo uma visão da atualidade do tema, assim como, dos seus principais agentes de produção.

2.3.3 – Leitura na íntegra e agrupamento

A análise qualitativa dos dados foi conduzida utilizando uma abordagem sistemática de codificação, conforme descrito por Johnny Saldaña (2013) em "The Coding Manual for Qualitative Researchers". O objetivo deste processo foi identificar, categorizar e interpretar as descobertas dos artigos revisados, com foco nas interações entre Balanced Scorecard (BSC), cultura organizacional e os OKRs (Objectives and Key Results).

Inicialmente, este processo foi aplicado aos 15 artigos referentes a OKRs, aos 75 artigos referentes a Balanced Scorecard e Cultura, aos 2 artigos referentes a BSC e OKR, e ao estudo referente a OKR e cultura organizacional, todos artigos e revisões em inglês disponíveis e aderentes à temática da pesquisa. Cada artigo foi lido na íntegra, com atenção especial às seções que apresentavam os objetivos, descobertas relacionadas e oportunidades de pesquisas futuras relevantes ao tema estudado. Esta leitura permitiu uma compreensão abrangente do contexto de cada estudo, garantindo uma base sólida para a próxima análise. Na fase de codificação inicial, empregou-se a técnica de codificação aberta para atribuir palavras-chave e frases curtas que sintetizam tais seções de cada artigo.

Após a codificação inicial, foram usados somente os artigos referentes a BSC e cultura, e aos OKRs, para a categorização. Os códigos identificados foram examinados e agrupados em categorias temáticas por meio da codificação axial. Essa fase envolveu a análise das relações entre os dados, facilitando o mapeamento de novos insights e conexões emergentes. Realizou-se uma análise comparativa para revisar e refinar as categorias, assegurando sua coerência interna e abrangência. Muitas vezes, um artigo contribui para mais de uma categoria, destacando a multidimensionalidade das interações analisadas.

Finalmente, cada artigo foi indexado nas categorias correspondentes, com suas contribuições específicas destacadas através de um resumo textual. Este mapeamento estruturou a base de dados de forma integrada, permitindo visualizações

claras e comunicação eficiente dos resultados.

Os resultados das categorizações e agrupamentos para os artigos sobre OKRs incluíram 5 classificações para objetivos, 6 para descobertas relacionadas e 5 para oportunidades de pesquisa. Para os artigos sobre Balanced Scorecard e Cultura, foram identificadas 8 classificações para objetivos, 7 para descobertas relacionadas e 7 para oportunidades de pesquisa. Essa metodologia estruturada permitiu uma análise detalhada e sistemática dos artigos, facilitando a identificação de padrões e insights relevantes dentro do campo de estudo.

Com base nos resultados encontrados foi possível atender ao primeiro objetivo específico desse trabalho, ou seja, encontrar oportunidades estratégicas para o Balanced Scorecard por meio de OKRs e da cultura organizacional.

3 - Resultados e Discussões

Este capítulo apresenta os principais achados da pesquisa, com foco nas produções mais relevantes sobre OKRs, Balanced Scorecard (BSC) e cultura organizacional. A análise parte da seleção de artigos e segue com a aplicação de técnicas bibliográficas para mapear tendências e padrões na literatura.

Na sequência, os estudos são categorizados conforme seus objetivos, descobertas e oportunidades de pesquisa. Essa organização permite compreender como essas metodologias vêm sendo aplicadas em diferentes contextos e como se relacionam com os temas centrais desta dissertação.

3.1 – BSC e cultura

Nesta seção, será realizada uma análise abrangente dos 89 artigos e revisões em inglês relacionados ao Balanced Scorecard (BSC) e Cultura Organizacional, cujos dados foram exportados da base de dados Scopus. Primeiramente, será desenvolvida uma nuvem de palavras a partir desse conjunto, permitindo identificar os temas, conceitos e palavras-chave mais destacados na literatura atual sobre o tópico. Isso facilitará a compreensão das tendências de pesquisa e dos enfoques dos estudos publicados, além disso, será feita uma análise para identificar autores, periódicos e países com maior influência no campo.

Adicionalmente, a análise focalizará em 75 artigos especificamente relacionados ao BSC e Cultura, examinando o volume de publicações e citações ao longo dos anos. Esse levantamento temporal oferecerá insights sobre o crescimento e a evolução do interesse acadêmico por esses temas.

A nuvem de palavra, vista na Figura 15, revela que os estudos sobre Balanced Scorecard (BSC) e Cultura Organizacional têm como enfoque principal a medição de desempenho e a gestão estratégica, destacadas por palavras como performance (153), management (133) e strategic (46). Esses termos sugerem que o BSC é amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial para alinhar estratégias organizacionais a resultados mensuráveis. O destaque de palavras como culture (136) e organizational (109) reforça o interesse em investigar como a cultura organizacional pode influenciar a eficácia da implementação do BSC, enquanto termos como

practices (48) e process (47) demonstram o interesse em consolidar práticas e processos eficientes que garantam seu sucesso.

Figura 15 – Nuvem de Palavras: pesquisas sobre BSC e Cultura organizacional



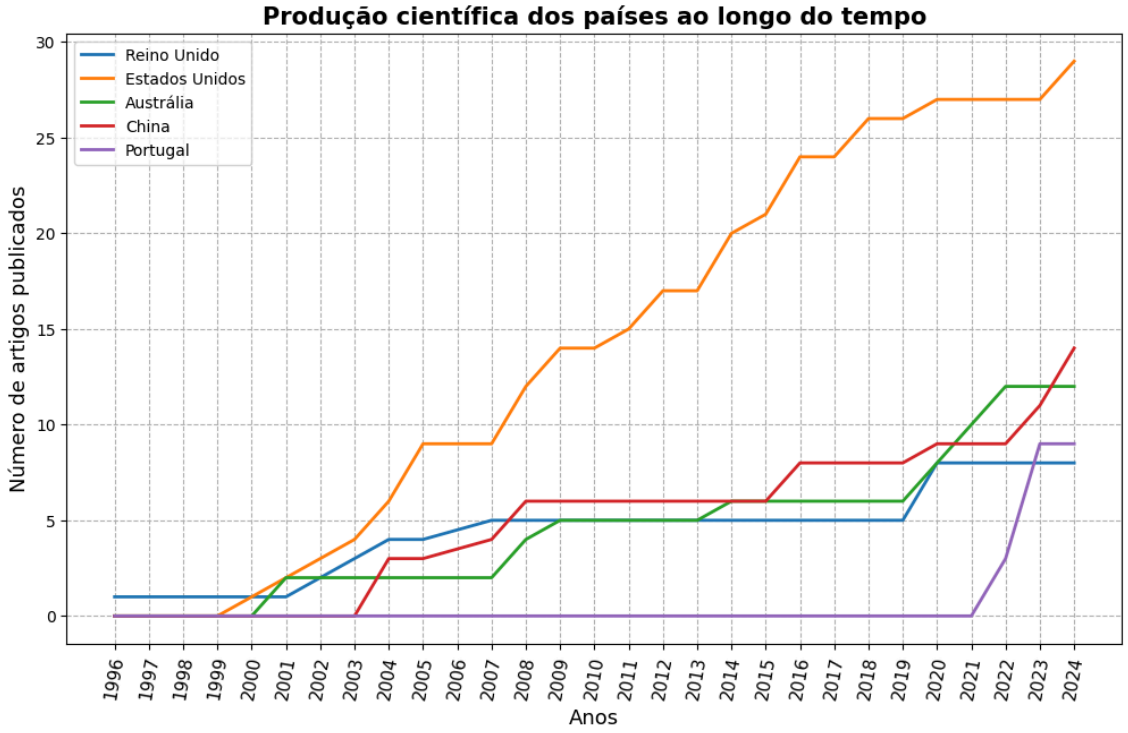
Fonte: Elaboração própria com base na SCOPUS

Além disso, observa-se um foco crescente em elementos mais contemporâneos, como sustainable (27) e environmental (26), indicando uma tendência para integrar práticas sustentáveis e de responsabilidade social às estratégias mensuradas pelo BSC. Termos como employees (32), leadership (33) e relationship (32) destacam o papel das pessoas e das relações no sucesso das práticas organizacionais. Por fim, palavras como data (33) e analysis (39) evidenciam o foco em análises baseadas em evidências, mostrando que o BSC tem se mantido relevante como ferramenta teórica e prática em diversos contextos organizacionais e acadêmicos.

A análise da produção anual, vista na figura 16, por países evidencia uma liderança dos Estados Unidos, com um crescimento ao longo das décadas: de 1 artigo em 1999, avançando gradualmente até 29 publicações em 2024, destacando-se como a maior fonte de pesquisa sobre o tema. O Reino Unido mantém uma trajetória estável, com produções anuais variando de 1 a 5 artigos até 2020, quando acelera sua participação e atinge 8 publicações em 2024. A Austrália também registra um aumento progressivo, partindo de 2 publicações em 2000 e chegando a 12 em 2023 e 2024. A

China, por sua vez, destaca-se pelo crescimento contínuo desde 2003, alcançando 14 publicações em 2024, sendo um dos países com maior aumento relativo. Por último, Portugal inicia sua contribuição somente a partir de 2020 com 3 artigos, mas cresce rapidamente para 9 publicações já em 2024. Os dados demonstram uma expansão global da pesquisa, com países ampliando significativamente suas produções nos últimos anos.

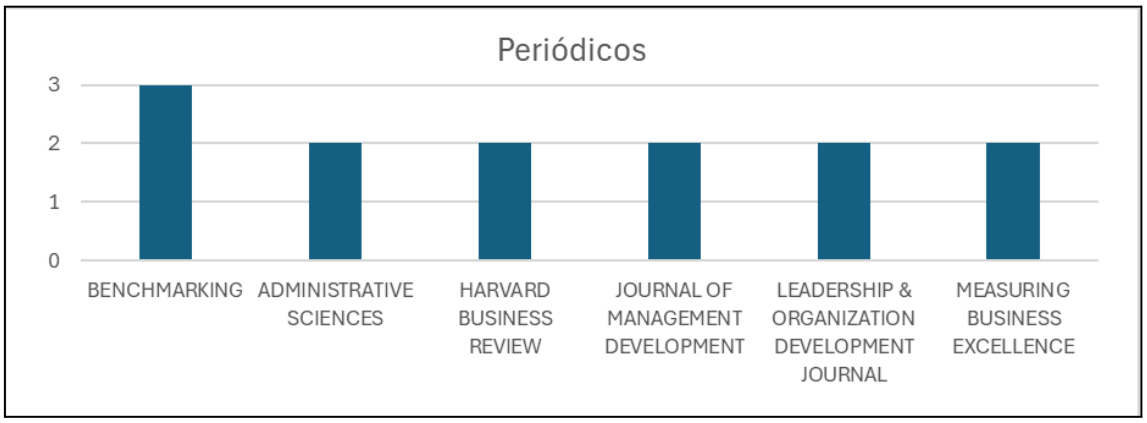
Figura 16 – Produção científica dos países ao longo dos anos referentes a BSC e Cultura Organizacional



Fonte: Elaboração própria com base na SCOPUS

A análise dos periódicos com mais de duas publicações, observado na Figura 17 evidencia que a produção sobre Balanced Scorecard (BSC) e Cultura Organizacional está dispersa entre diversas revistas, ao todo 79 fontes, indicando uma base acadêmica ampla e heterogênea. Nenhum periódico concentra a maioria das publicações, mas a revista "Benchmarking" se destaca com três publicações, sendo a revista com maior número dentro do conjunto analisado (89 artigos).

Figura 17 – Periódicos com maior volume de publicações nas pesquisas referentes a BSC e Cultura Organizacional

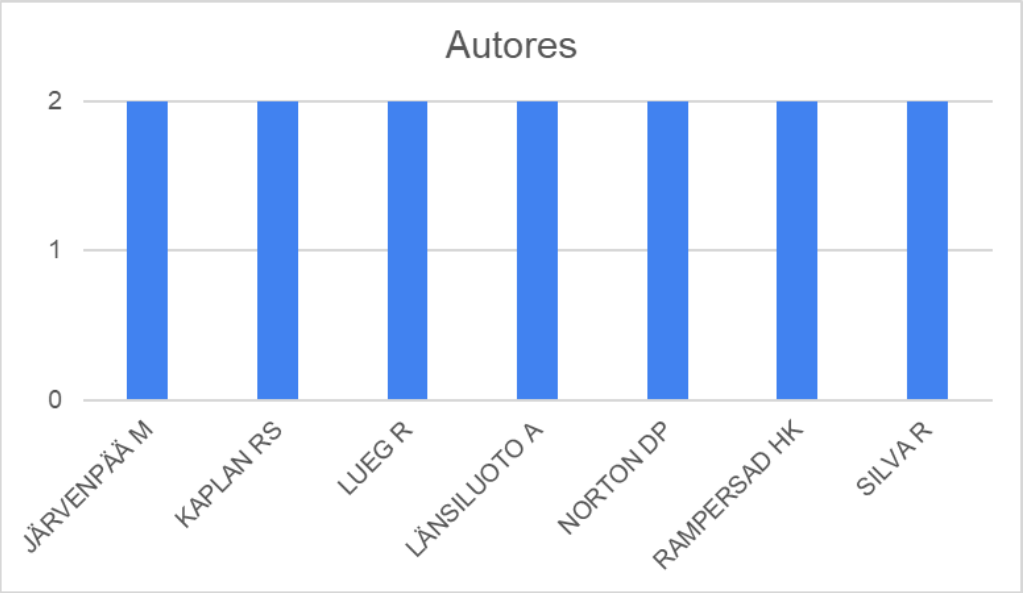


Fonte: Elaboração própria com base na SCOPUS

Os artigos publicados na Benchmarking incluem: "Benchmarking culture and performance in Chinese organizations" (2005), de Garg R.K. e Ma J., que tem como objetivo é identificar como diferentes dimensões culturais influenciam o desempenho organizacional e a implementação de estratégias de benchmarking; "Determinants of operational efficiency in the oil and gas sector: A Balanced scorecards perspective" (2018), de Al-Qubaisi S.S. e Ajmal M., que busca identificar os determinantes da eficiência operacional no setor de petróleo e gás, utilizando o Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta de análise; e "Benchmarking to improve a strategy and marketing in pharmaceuticals" (2014), de Goncharuk A.G. e Getman M., que investiga como o benchmarking pode ser utilizado para melhorar estratégias e processos de marketing em empresas farmacêuticas.

A análise dos autores mais citados, sendo visto através da Figura 18, revela uma dispersão significativa nas contribuições científicas sobre o Balanced Scorecard (BSC), sem um grande número de pesquisadores concentrando os estudos mais relevantes, dos 198 autores, somente 7 têm mais de duas publicações mais citadas.

Figura 18 – Autores mais citados referentes a BSC e Cultura Organizacional



Fonte: Elaboração própria com base na SCOPUS

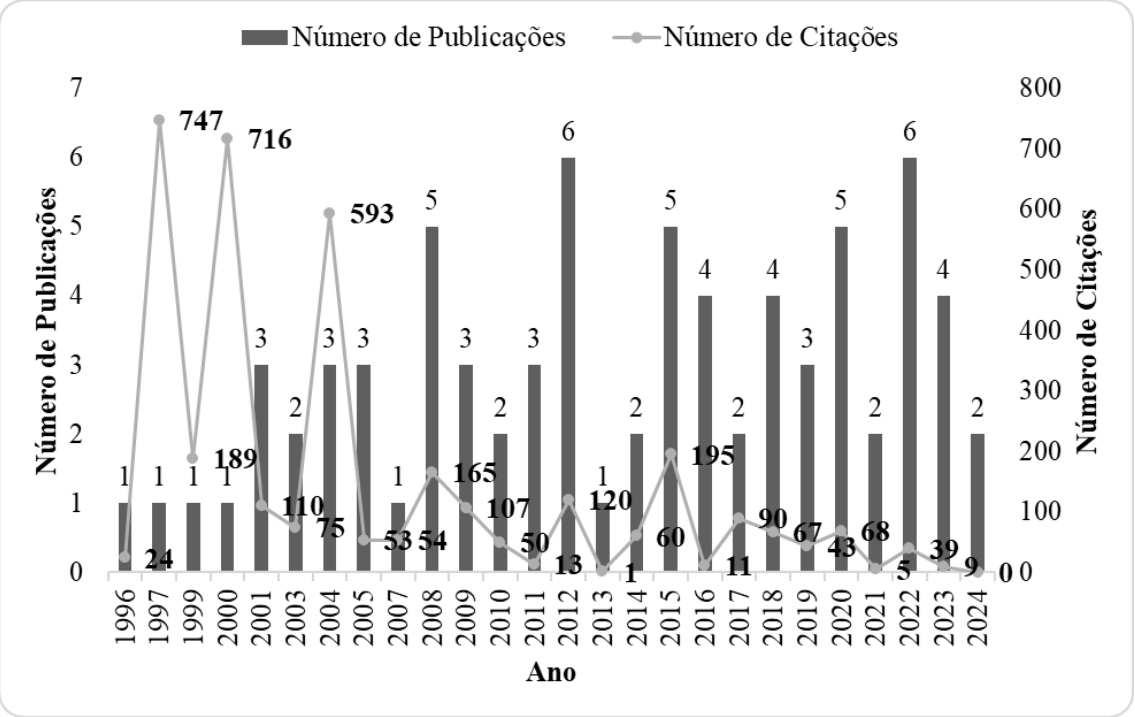
No entanto, destacam-se os trabalhos de Kaplan R.S. e Norton D.P., pioneiros e fundadores do BSC. Seus estudos desempenham um papel essencial na disseminação e fundamentação teórica da metodologia. Kaplan e Norton são autores de dois artigos altamente citados publicados na Harvard Business Review: "Having trouble with your strategy? Then map it" (2000), com 716 citações, onde introduzem os mapas estratégicos, e "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets" (2004), com 558 citações, em que discutem a medição de ativos intangíveis para apoiar a execução estratégica. Esses artigos consolidam a posição dos autores como referenciais teóricos no desenvolvimento do BSC.

Outro destaque vai para os autores Länsiluoto A. e Järvenpää M., que contribuem para uma extensão contemporânea da metodologia ao explorar a integração da sustentabilidade ambiental no BSC. Seus artigos mais citados abordam como aspectos ambientais podem ser incorporados às métricas de desempenho organizacional, sendo eles: "Greening the balanced scorecard" (2010) e "Integrating greenness into a balanced scorecard in a food processing company" (2012) publicados na Business Horizons e The TQM Journal, respectivamente. Essas abordagens indicam a relevância de adaptar o BSC às demandas atuais por sustentabilidade e práticas responsáveis.

A análise do número de publicações e citações sobre Balanced Scorecard (BSC) e Cultura Organizacional, exibidos na Figura 20, demonstra a relevância do

tema ao longo dos anos. Desde 1996, observou-se uma continuidade nas publicações, com picos notáveis em 2008 (5 publicações) e 2012 (6 publicações). Embora o volume de publicações anuais tenha se mantido relativamente estável, variando entre 1 e 6 artigos por ano, notam-se números expressivos de citações em artigos mais antigos, como em 1997 (747 citações) e 2000 (716 citações). Isso indica que os primeiros trabalhos estabeleceram as bases do tema e ainda são amplamente utilizados como referência.

Figura 20 – Número de Publicações e Citações sobre Balanced Scorecard e Cultura



Fonte: Elaboração própria com base na SCOPUS

Nos últimos anos, a produção acadêmica manteve-se constante, com um leve aumento em 2022 (6 publicações), embora o impacto das pesquisas contemporâneas ainda seja limitado, como demonstram as menores citações dos artigos de 2021 (5 citações) e 2023 (9 citações). Esse padrão reforça a relevância do tema, mas evidencia a influência predominante de trabalhos mais antigos na construção do campo. Apesar disso, o volume contínuo de novas publicações reflete que o interesse pela relação entre BSC e Cultura Organizacional permanece firme e se adapta às demandas atuais, sendo um tema que mantém sua relevância tanto acadêmica quanto prática.

3.1.1 – Produções mais relevantes sobre BSC e cultura

Dando início à análise das produções mais relevantes, baseados em todos os critérios de mineração dos dados utilizados no PRISMA, ranqueando-os através do volume de citações.

Podem ser vistos na Tabela 4 os artigos mais citados sobre a interseção entre BSC e cultura organizacional. Assim sendo, foi possível compreender quais temas e conclusões tais pesquisas trazem adiante.

O artigo de Roos e Roos (1997) explora um framework para medir o desempenho intelectual de uma empresa, incorporando ativos intangíveis, e propõe uma integração com o BSC para uma visão holística do desempenho organizacional. Eles destacam que uma cultura organizacional que valoriza a inovação, a aprendizagem contínua e a colaboração é crucial para maximizar o capital intelectual.

Kaplan e Norton (2000) introduzem o conceito de mapas estratégicos como extensão do BSC, argumentando que sua implementação bem-sucedida requer uma cultura que valorize clareza, comunicação e alinhamento estratégico. Seu estudo sugere explorar como diferentes culturas organizacionais podem impactar a eficácia do BSC.

Em um trabalho de 2004, Kaplan e Norton avaliam a prontidão estratégica de ativos intangíveis, destacando que a promoção de alinhamento estratégico e compartilhamento de conhecimento é essencial para maximizar o valor desses ativos. Eles ressaltam a importância de metodologias que quantifiquem o impacto dos ativos intangíveis na performance estratégica.

Já o artigo de Tsang et al. (1999) discute uma abordagem holística para medir o desempenho de manutenção, sugerindo que integrar o BSC pode fornecer uma visão abrangente das operações. Eles destacam o papel de uma cultura organizacional de melhoria contínua nesse contexto.

Valmohammadi e Ahmadi (2015) examinam o impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional, utilizando o BSC. O estudo revela que práticas eficazes, quando integradas ao BSC, podem melhorar significativamente o desempenho, com a cultura organizacional de inovação sendo crucial para o sucesso dessas práticas.

Tabela 4 – Artigos relevantes sobre BSC e Cultura

Posições	Citações - Scopus & WOS (08/02/2025)	Ano da Publicação	Título	Autores	Fonte
1	747	1997	Measuring your company's intellectual performance	Roos G.; Roos J.	Long Range Planning
2	716	2000	Having trouble with your strategy? Then map it.	Kaplan R.S.; Norton D.P.	Harvard business review
3	558	2004	Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets	Kaplan R.S.; Norton D.P.	Harvard Business Review
4	189	1999	Measuring maintenance performance: A holistic approach	Tsang A.H.C.; Jardine A.K.S.; Kolodny H.	International Journal of Operations and Production Management
5	106	2015	The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach	Valmohammadi C.; Ahmadi M.	Journal of Enterprise Information Management
6	90	2009	The balanced scorecard: A new challenge	Chavan M.	Journal of Management Development
7	89	2008	Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company	Alloza A.	Corporate Reputation Review
8	86	2001	The balanced scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology	Voelker K.E.; Rakich J.S.; French G.R.	Hospital topics
9	83	2017	Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes	Ax C.; Greve J.	Management Accounting Research
10	70	2012	A conceptual framework for information technology governance effectiveness in private organizations	Mohamed N.; Kaur J.; Singh G.	Information Management and Computer Security

Fonte: Elaboração própria

Chavan (2009) discute os desafios e oportunidades associados à implementação do BSC, destacando que mudanças culturais significativas são necessárias para uma implementação bem-sucedida. Ele sugere que a cultura organizacional deve se focar na comunicação, no alinhamento estratégico e no envolvimento dos funcionários.

Alloza (2008) investiga a transformação da marca de uma empresa centenária e destaca que uma cultura organizacional forte impulsionou essa transformação,

alinhando objetivos estratégicos com a experiência do cliente de acordo com os princípios do BSC.

Voelker et al. (2001) exploram a aplicação do BSC em organizações de saúde, destacando que sua implementação pode melhorar significativamente o alinhamento estratégico e a eficiência operacional. Eles afirmam que uma cultura organizacional de colaboração e melhoria contínua é crucial para o sucesso do BSC nesse setor.

Ax e Greve (2017) estudam a compatibilidade cultural para adoção de inovações contábeis, como o BSC, e constatam que a cultura organizacional que valoriza dados objetivos tende a adotar o BSC mais rapidamente.

Finalmente, Mohamed et al. (2012) desenvolvem um framework para governança de TI, ressaltando a importância de uma cultura organizacional que apoie governanças eficazes. Embora o foco principal não seja o BSC, eles consideram que ele pode se integrar a frameworks de governança de TI para melhorar a eficácia organizacional.

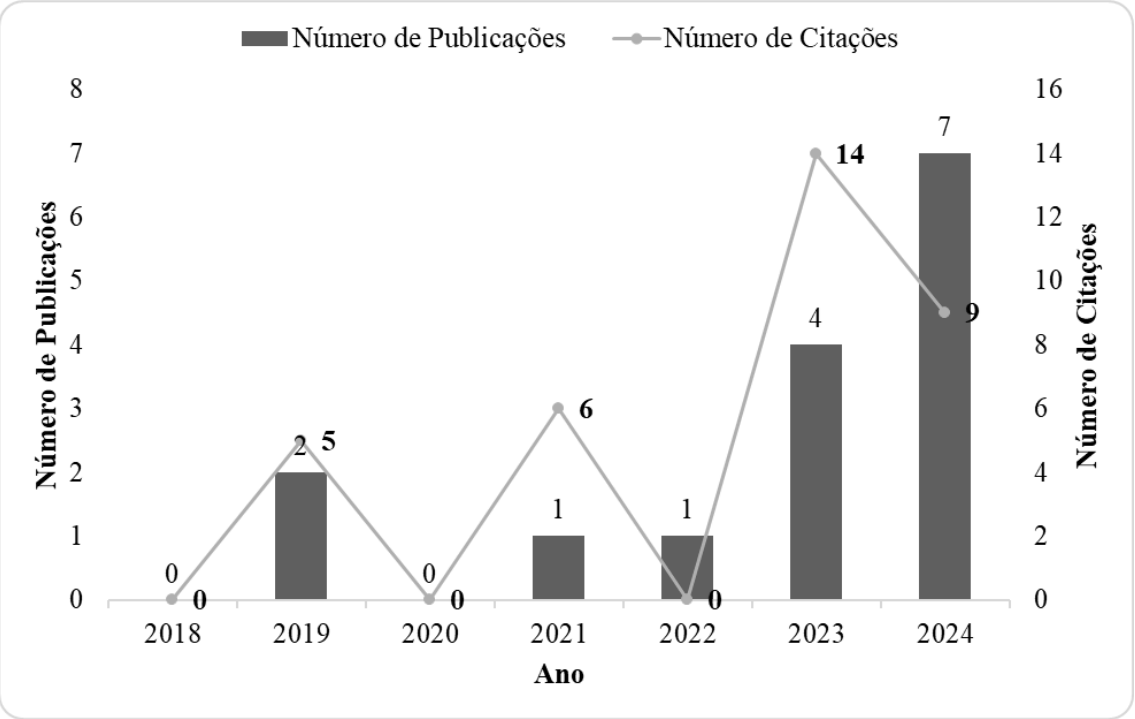
Com isso, é possível enxergar através desses estudos a importância de incorporar aspectos culturais ao BSC para otimizar seu impacto organizacional. A adaptação do BSC às culturas organizacionais específicas pode permitir que uma organização concilie prioridades diversas e maximize a eficácia e a inovação.

3.2 – OKRs

Será feita a mesma avaliação quantitativa para os 15 artigos disponíveis sobre Objectives and Key Results (OKRs), proporcionando uma visão comparativa da relevância emergente desta metodologia no campo da gestão estratégica.

A análise dos dados sobre OKRs (Objectives and Key Results), analisados de acordo com a Figura 19, revela que os estudos sobre o tema são recentes, mas estão apresentando um crescimento consistente nos últimos anos. As primeiras publicações datam de 2019 (2 artigos com 5 citações), e, após uma ausência em 2020, observa-se uma retomada em 2021 e 2022, com uma publicação em cada ano. No entanto, é a partir de 2023 que o tema ganha maior tração, com 4 publicações e 14 citações, intensificando-se significativamente em 2024, com 7 publicações registradas até o momento. Esses números revelam um aumento da produção acadêmica e maior interesse da comunidade ao explorar o potencial estratégico de OKRs no ambiente corporativo.

Figura 19 – Número de Publicações e Citações sobre OKRs



Fonte: Elaboração própria com base na SCOPUS

Embora o número de citações ainda seja relativamente modesto em comparação a temas mais consolidados, como o BSC, os dados refletem a relevância emergente de OKRs como uma abordagem complementar para a gestão estratégica e monitoramento de resultados. Esse crescimento nas publicações sugere que a metodologia está ganhando espaço em pesquisas acadêmicas e aplicativos práticos, sendo explorada para atender demandas de organizações adaptadas ao dinamismo e à inovação do mercado atual. Assim, os estudos sobre OKRs estão em pleno desenvolvimento e tendem a se expandir nos próximos anos.

Foi realizada uma tentativa de análise referente às revistas que mais tiveram artigos com relação ao tema. Entretanto, não houve uma revista que tivesse publicado mais de dois artigos. Com relação aos autores, temos somente um único autor com mais de um artigo publicado, sendo ele Rompho N. com ambos artigos datados de 2024. Todos os artigos publicados pelo autor tem como temática principal a interação dos OKRs com os colaboradores da organização.

3.2.1 – Produções relevantes sobre OKRs

Dando início à análise das produções mais relevantes sobre OKRs, novamente baseados em todos os critérios de mineração dos dados utilizados no PRISMA, ranqueando-os através do níveis de citação, sendo critério de classificação ter ao menos 5 citações. Esta etapa concentra-se em quatro artigos, descritos na Tabela 5, que são amplamente citados por sua importância no campo.

Tabela 5 – Artigos relevantes sobre OKRs

Posições	Citações - Scopus (08/02/2025)	Ano da Publicação	Título	Autores	Fonte
1	6	2021	HR MANAGEMENT EFFICIENCY FACTORS AND THEIR IMPACT ON CREATION OF A COMMERCIAL INNOVATIVE PRODUCT	Koldyshev M.V.; Stoliaruk K.S.; Shpynkovskyi O.O.; Mital O.H.; Yamnenko H.Y.; Dovban I.M.	Journal of Management Information and Decision Sciences
2	5	2023	Design and operations framework for the Twin Transition of manufacturing systems	van Erp T.; Rytter N.G.M.	Advances in Production Engineering And Management
3	5	2024	Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues?	Rompho N.	Benchmarking
4	5	2023	Developing a shared vision: strong teams have the power	Zasa F.P.; Buganza T.	Journal of Business Strategy

Fonte: Elaboração própria

O primeiro estudo, conduzido por Koldyshev et al. (2021), investiga os fatores de eficiência na gestão de recursos humanos e seu impacto sobre a criação de produtos comerciais inovadores. O foco principal é examinar como práticas de gestão de recursos humanos, particularmente o uso de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), podem impulsionar a inovação e melhorar o desempenho organizacional. Os resultados do estudo indicam que a adoção dos OKRs é essencial para alinhar as metas da gestão de recursos humanos com os objetivos estratégicos da organização. Esta prática não apenas facilita a inovação como também aumenta a motivação dos funcionários, promovendo a colaboração entre departamentos distintos, um fator crucial para o desenvolvimento de produtos inovadores (Koldyshev et al., 2021).

Em um contexto diferente, van Erp e Rytter (2023) propõem um framework inovador voltado para a transição digital e circular dos sistemas de manufatura. Este estudo aborda a avaliação de maturidade, a definição de objetivos e resultados-chave, incluindo os OKRs, essenciais para gerenciar e controlar essa transição complexa. A aplicação dos OKRs nesse contexto é destacada como um elemento central que

proporciona clareza e direcionamento, permitindo uma integração mais tranquila de novas tecnologias e práticas sustentáveis nas operações de manufatura. A pesquisa indica que, ao harmonizar os objetivos de digitalização com as práticas operacionais através dos OKRs, as organizações podem aumentar a eficiência e fomentar a inovação (van Erp e Rytter, 2023).

O artigo de Rompho (2024) amplia essa discussão ao explorar a eficácia dos OKRs na resolução de problemas de medição de desempenho organizacional. O autor investiga se essa metodologia pode ser utilizada para solucionar desafios persistentes de alinhamento entre indicadores de desempenho e estratégias organizacionais. As conclusões do estudo são reveladoras, mostrando que os OKRs não só facilitam a aceitação dos indicadores de desempenho, mas também promovem um ambiente de maior autonomia e clareza para os funcionários. Isso permite um alinhamento mais eficaz entre as metas pessoais dos colaboradores e os objetivos organizacionais (Rompho, 2024).

Por fim, o estudo de Zasa e Buganza (2023) oferece insights sobre como os OKRs podem auxiliar no desenvolvimento de uma visão compartilhada dentro das equipes. A pesquisa explora a dinâmica de equipes fortes e como os OKRs podem facilitar a criação de alinhamento e a definição de prioridades claras. Os autores destacam que os OKRs são eficazes em promover um entendimento compartilhado dos objetivos, garantindo que todos os membros da equipe estejam trabalhando em direção a metas comuns, o que é crucial para o sucesso coletivo (Zasa e Buganza, 2023).

Esses achados demonstram a importância de integrar os OKRs com práticas organizacionais estabelecidas para alcançar um alinhamento estratégico significativo e avanços em inovação e desempenho. Ao considerar as necessidades específicas de diferentes setores e culturas organizacionais, a adoção dos OKRs pode também servir como um catalisador para melhorar a eficácia operacional e promover a inovação sistemática. Essa abordagem está alinhada com a proposta da pesquisa, destacando a necessidade de uma estratégia integradora que combine ferramentas de gestão estratégica com elementos culturais para maximizar o impacto organizacional.

3.3 – OKR & cultura e OKR & BSC

Nesta etapa concentra-se em três artigos que se destacaram nas pesquisas sobre as interseções entre OKR e cultura, e OKR e BSC, sendo estes os únicos encontrados que abordam diretamente essas temáticas em conjunto, considerando os

artigos pioneiros que retratam a interseção entre os temas estudados.

O estudo, realizado por Avila-Alejos, Garcia-Lopez e Cano-Zapata (2024), investigou a integração do Balanced Scorecard (BSC) e dos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) em uma pequena empresa de segurança eletrônica, a SEGELEC, no Peru. O objetivo principal foi melhorar o desempenho e a eficiência operacional da empresa em um ambiente de negócios desafiador. Os resultados mostraram um aumento na produtividade de 10,5% e 11,0% nos primeiros dois trimestres de 2024, além de um crescimento de 18% nas vendas no segundo trimestre em comparação com 12% no mesmo período de 2023. A taxa de satisfação do cliente também aumentou para 77,6% (Avila-Alejos, Garcia-Lopez e Cano-Zapata, 2024).

O artigo de Eamurai, Khantanapha e Piriyakul (2019), estudou os fatores que afetam a autoprática dos funcionários para o desenvolvimento da capacidade de inovação na indústria automotiva tailandesa. O estudo identificou fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam a autoprática dos funcionários e, consequentemente, a capacidade de inovação. O estudo apontou que a autoprática é influenciada por fatores como motivação por recompensa, reconhecimento, plano de carreira, cultura organizacional, liderança transformacional, bom ambiente de trabalho, OKRs e pensamento divergente (Eamurai, Khantanapha e Piriyakul, 2019).

De forma complementar, Oner, Cebeci e Dogan (2024), apresentam um modelo estratégico inovador para a seleção de estratégias de transformação digital, fundamentado no Balanced Scorecard (BSC) e enriquecido pela aplicação da metodologia Spherical Fuzzy Analytic Hierarchy Process (SFAHP). Este modelo se distingue por integrar diversas ferramentas de planejamento e tomada de decisão, como a análise SWOT, a matriz TOWS e os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs). A integração do BSC, OKRs, análise SWOT e matriz TOWS com o SFAHP visa proporcionar uma abordagem multifacetada para a gestão da transformação digital, preenchendo uma lacuna na literatura existente e oferecendo insights e soluções para os desafios enfrentados pelas empresas na era digital (Oner, Cebeci e Dogan, 2024).

A sinergia entre BSC e OKRs demonstra um potencial significativo para melhorar o desempenho organizacional, como evidenciado no estudo de Avila-Alejos, Garcia-Lopez e Cano-Zapata (2024). Essa combinação permite alinhar objetivos estratégicos de longo prazo com metas operacionais de curto prazo, resultando em melhorias mensuráveis. O estudo de Oner, Cebeci e Dogan (2024) reforça a importância de integrar diferentes ferramentas estratégicas, como BSC, OKRs e análise SWOT, para uma gestão eficaz da transformação digital. O estudo de Eamurai,

Khantanapha e Piriyakul (2019) destaca a importância da cultura organizacional e de outros fatores contextuais na promoção da autoprática e da capacidade de inovação.

Esses achados ressaltam a necessidade de uma abordagem integrada que considere tanto os aspectos de gestão estratégica quanto os fatores culturais e comportamentais para impulsionar o desempenho e a inovação nas organizações. Essa abordagem integrada está alinhada com a proposta da sua pesquisa.

3.4 – Categorização

Esta seção apresenta a categorização, ou agrupamento e clusterização, dos artigos analisados, com foco nas interações entre o Balanced Scorecard (BSC), os OKRs e a cultura organizacional. A categorização foi estruturada a partir da leitura integral dos estudos selecionados, permitindo identificar padrões nos objetivos de pesquisa, nas descobertas relatadas e nas oportunidades futuras apontadas pelos autores.

O objetivo é compreender como os pesquisadores têm direcionado seus esforços em torno da aplicação dessas metodologias, considerando aspectos estratégicos, operacionais e culturais. A análise busca organizar o campo investigativo em categorias temáticas, facilitando a visualização das abordagens mais recorrentes na literatura e oferecendo um panorama das áreas de interesse e desenvolvimento em torno do BSC e dos OKRs.

3.4.1 – Categorização BSC e cultura

Os artigos utilizados para as categorizações podem ser encontrados no Apêndice 01. De maneira semelhante faremos uma análise abrangente dos artigos dedicados ao Balanced Scorecard (BSC) e suas interações com a cultura organizacional. O propósito desta investigação é examinar as direções que os pesquisadores estão tomando, as descobertas significativas que estão sendo feitas e como essas informações podem orientar novas pesquisas. Esse processo também busca identificar oportunidades estratégicas só que desta vez para aplicar o BSC de forma eficaz em vários contextos culturais.

Entre as categorias de objetivos identificadas, notamos a implementação e adaptação do BSC em ambientes organizacionais diversos, onde se observa um esforço para ajustar o BSC às especificidades culturais de cada organização. Isso inclui a análise das interações entre o BSC e elementos culturais, buscando entender

como diferentes aspectos culturais podem afetar ou ser afetados pelo uso do BSC. Além disso, o uso do BSC para aprimoramento do desempenho operacional é destacado, com ênfase na melhoria da eficácia organizacional e na eficiência dos processos internos.

Explorando os achados nos estudos sobre BSC e cultura, destaca-se a eficiência da ferramenta em incorporar métricas associadas à sustentabilidade e à responsabilidade social. Essas descobertas sugerem que o BSC pode ser um elemento chave na incorporação de práticas de responsabilidade corporativa, aumentando a eficiência operacional e a reputação organizacional. Além disso, a capacidade do BSC de promover transformações organizacionais é confirmada, destacando seu papel em facilitar mudanças estruturais e estratégicas dentro das empresas. Isso demonstra a importância do BSC como uma ferramenta abrangente na gestão estratégica moderna, especialmente para organizações focadas na inovação e no crescimento sustentável.

Por fim, ao explorar oportunidades para futuras pesquisas, emergiu o potencial significativo do BSC em apoiar estratégias de desenvolvimento e inovação nas organizações. As categorias oportunidades enfatizam a exploração de adaptações culturais e contextuais do BSC, investigando como ele pode ser ajustado para variados contextos geográficos e culturas organizacionais. Também se destacam oportunidades de integrar práticas sustentáveis e sociais, e investigar como o BSC pode fomentar a inovação e alavancar o desempenho operacional. Tudo isso aponta para um vasto campo de estudo em potencial, onde o BSC não só otimiza o alinhamento estratégico, mas também amplia seus horizontes de aplicação.

3.4.1.1 – Objetivos de pesquisa ligadas a BSC e cultura

A seguir, apresentamos a categorização dos objetivos de pesquisa identificados nos estudos analisados, os quais evidenciam as principais intenções dos autores ao explorar a relação entre o Balanced Scorecard (BSC) e a cultura organizacional. Essas categorias ajudam a compreender como o BSC tem sido moldado e aplicado em diferentes contextos, destacando tendências emergentes e interesses recorrentes da literatura. A consolidação dessas informações pode ser consultada de forma sistematizada na tabela 14 ao final desta seção.

O objetivo da classificação dos artigos sobre Balanced Scorecard (BSC) e Cultura Organizacional foi entender o estado da arte em relação às intenções dos pesquisadores que investigam as dinâmicas entre o BSC e o ambiente organizacional.

Entender esses interesses faz possível observar como as estratégias empresariais estão sendo moldadas pela integração dessas metodologias. Essa categorização também expõe tendências emergentes e lacunas na pesquisa, apontando para as áreas específicas que atraem maior atenção acadêmica, além de evidenciar como o BSC se tornou uma ferramenta indispensável no planejamento estratégico contemporâneo.

Na categoria de “Implementação e Adaptação do BSC”, os estudos se desdobraram em uma análise sobre como o BSC é implementado e adaptado em diferentes organizações, conforme visto na Tabela 6.

Tabela 6 – #1 Objetivos BSC e cultura

Categoria	Descrição	Objetivos	Artigo	Autores
Implementação e Adaptação do Balanced Scorecard (BSC)	**Análise sobre como o BSC é implementado e adaptado em diferentes organizações.**	Explorar como empresas podem medir e gerenciar o capital intelectual.	Measuring your company's intellectual performance	Roos e Roos (1997);
		Medir a prontidão estratégica de ativos intangíveis para execução eficaz da estratégia organizacional.	Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets	Kaplan e Norton (2004);
		Examinar importância de medir questões intangíveis como satisfação e moral dos funcionários.	Analysing business performance: Counting the “soft” issues	Louise (1996);
		Explorar a aplicação do BSC em organizações de saúde.	The balanced scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology	Voelker et al. (2001);
		Adaptar o BSC para incluir medidas de desempenho ambiental.	Greening the balanced scorecard	Länsiluoto e Järvenpää (2010);
		Examinar fatores críticos para implementação do BSC no NHS do Reino Unido.	Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting	Radnor e Lovell (2003);
		Investigar implementação do BSC em hospitais vietnamitas.	From unbalanced to balanced: Performance measures in a Vietnamese hospital	Tuan (2012);
		Examinar tomada de decisão baseada em valores em organizações de saúde.	Values based decision making: A tool for achieving the goals of healthcare	Mills e Spencer (2005);
		Examinar o uso do BSC no sistema de saúde para veteranos nos EUA.	Achieving excellence in veterans healthcare--a balanced scorecard approach.	Biro et al. (2003);
		Investigar adaptação do BSC em empresa de distribuição de combustivel no Brasil.	Adaptation of the balanced scorecard: Case study in a fuel distribution company	De Barros e Wanderley (2016);
		Investigar o uso de benchmarking para melhorar estratégias em empresas farmacêuticas.	Benchmarking to improve a strategy and marketing in pharmaceuticals	Goncharuk e Getman (2014);
		Investigar impacto da reengenharia financeira no desempenho do cliente no setor avícola.	Financial Re-Engineering and Customer Performance of Poultry Business in Nigeria	Alawode et al. (2024);

Fonte: Elaboração própria

As pesquisas focam em como o BSC pode ser flexivelmente adaptado a várias configurações empresariais. Louise (1996) destaca a importância de adaptar o BSC para medir o capital intelectual de forma eficaz, evidenciando a relevância de sua personalização para atender às necessidades específicas de diferentes setores. Esse enfoque comenta sobre a capacidade do BSC de evoluir e se personalizar, permitindo que as organizações atendam a requisitos únicos, específicos do setor em que operam. Esse entendimento sublinha a flexibilidade do BSC como uma ferramenta que

pode ser configurada para diferentes contextos organizacionais, servindo como base para aprimorar o desempenho operacional e estratégico.

Ao explorar a relação entre o “BSC e elementos da Cultura Organizacional”, Forte, Hoojaghan e Pool (2022) discutem como elementos culturais internos impactam a eficácia do BSC, os artigos categorizados são vistos na Tabela 7

Tabela 7 – #2 Objetivos BSC e cultura

Categoria	Descrição	Objetivos	Artigo	Autores
Exploração da relação entre o BSC e elementos da cultura organizacional.	**Exploração da relação entre o BSC e elementos da cultura organizacional.**	Examinar o impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional com o BSC.	The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach	Valmohammadi e Ahmadi (2015);
		Examinar transformação da marca para alinhar com expectativas dos clientes no setor financeiro.	Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company	Alloza (2008);
		Examinar relação entre cultura organizacional	Investigating the effect of organisational culture on knowledge management and performance: An empirical study in knowledge-based companies using the balanced scorecard	Forte et al. (2016);
		Examinar influência da cultura organizacional no uso contínuo do BSC após a adoção inicial.	The balanced scorecard beyond adoption	Gupta e Salter (2018);
		Analisar fatores afetando a eficiência operacional com o BSC em empresas vietnamitas.	Factors affecting the application of balanced scorecard to enhance operational efficiency of listed companies: The case of Vietnam	Ta et al. (2022);
		Examinar papel da cultura organizacional no desempenho de funcionários do setor hoteleiro.	The mediating role of organizational culture on the relationship between employee performance and antecedents in the hotel sector	Alsheikh et al. (2017);
		Investigar relação entre cultura corporativa e uso do BSC nas indústrias do Iraque.	Corporate culture and balanced scorecard use: Evidence from Iraqi manufacturing industries	Al-Naser e Mohamed (2019);
		Descrever desafios na implementação do BSC em agência governamental na Croácia.	Implementing a performance measurement system in Croatia	Bevanda et al. (2011);
		Analisar relação entre cultura organizacional e desempenho ao longo do tempo em organizações coreanas.	Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study	Kim e Chang (2019);
		Explorar influência de "regras não escritas" na cultura organizacional e no desempenho.	Unwritten ground rules: Transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service	Simpson e Cacioppe (2001);
		Examinar uso do BSC como sistema de gerenciamento estratégico em bibliotecas.	Public management means strategic management: How can libraries fulfil the requirements of the new public management?	Düren (2010);

Fonte: Elaboração própria

Seus estudos demonstram que a cultura pode influenciar significativamente como o BSC é implementado e percebido internamente, resultando em variações nos níveis de sucesso. Esta linha de pesquisa destaca a complexidade envolvida na implementação do BSC e a importância de cultivar uma cultura organizacional que apoie a mudança e a inovação. Além disso, os demais artigos buscam explorar mais a fundo a relação entre o BSC e elementos da cultura organizacional.

No contexto de “Melhoria do Desempenho Operacional”, Al-Qubaisi e Ajmal (2018) mostram como o BSC pode ser utilizado para aprimorar a eficiência

organizacional e o desempenho operacional, servindo para exemplificar a mesma busca dos demais estudos. O entendimento desses pesquisadores é que o BSC não só busca a otimização operacional, mas também oferece insights valiosos sobre a adaptação organizacional em resposta às crescentes demandas dos mercados. Assim, o BSC surge como um instrumento essencial para a manutenção da competitividade, promovendo a execução eficiente de estratégias e o atingimento de metas organizacionais, observado na Tabela 8.

Tabela 8 – #3 Objetivos BSC e cultura

Categoria	Descrição	Objetivos	Artigo	Autores
Melhoria do Desempenho Operacional	**Uso do BSC para aprimorar operações e aumentar a eficácia organizacional.**	Revisar modelos de medição de desempenho na administração pública.	Review of selected performance measurement models used in public administration	Gębczyńska e Brajer-Marczak (2020);
		Discutir desafios e oportunidades na implementação do BSC.	The balanced scorecard: A new challenge	Chavan (2009);
		Identificar determinantes da eficiência operacional no setor de petróleo e gás com o BSC.	Determinants of operational efficiency in the oil and gas sector: A Balanced scorecards perspective	Al-Qubaisi e Ajmal (2018);
		Desenvolver sistema de gestão de sucessão e seu impacto no desempenho organizacional.	Designing a model of succession management system and explaining its impact on organisational performance (case study: Esfahan Steel Company)	Hosseini et al. (2018);
		Desenvolver e validar escalas para práticas de retribuição em organizações.	The development and validation of two scales on retribution practices: PRG-13 and PRE-21 [Desarrollo y validación de dos escalas sobre las prácticas de retribución: PRG-13 y PRE-21]	Boada-Grau et al. (2012);
		Investigar motivos e consequências da adoção do BSC.	Diffusion of the Balanced Scorecard: motives for adoption, design choices, organisational fit, and consequences	Lueg e Carvalho e Silva (2022);
		Examinar práticas de gestão que influenciam a sustentabilidade de instituições de ensino na Malásia.	The future sustainability of malaysian higher education institutions: What matters most?	Ali et al. (2019);
		Investigar uso do BSC para aprimorar desempenho de departamentos de emergência.	Using a balanced scorecard to improve the performance of an emergency department	Huang et al. (2004);
		Examinar ecossistemas de inovação nas empresas.	Firm's Innovation Ecosystem: Barriers, Key Success Factors and Strategies	Hieu (2021);
		Investigar como Lean Six Sigma promove práticas de manufatura sustentável.	The role of lean six sigma in driving sustainable manufacturing practices: an analysis of the relationship between lean six sigma principles, data-driven decision making, and environmental performance	Huang et al. (2023);
		Avaliar impacto do BSC na retenção de funcionários em hospital japonês.	Reimagining hospital management: the balanced scorecard as a catalyst for employee retention and organizational excellence	Guo et al. (2024);
		Explorar aplicação do BSC no setor têxtil para melhorar desempenho.	The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector	Quesado et al. (2022);

Fonte: Elaboração própria

As "Estratégias de Inovação e Desenvolvimento", vista na Tabela 9, são outra área de interesse, com Rampersad (2003) analisando como o BSC pode facilitar a inovação dentro das organizações. Este estudo evidencia o BSC como um facilitador da inovação através de estratégias sustentáveis e adaptativas em ambientes de

trabalho colaborativo. Esta abordagem não apenas permite a inovação através da flexibilidade estratégica, mas também promove a criação de ambientes que estimulam a contínua adaptação às mudanças do mercado, garantindo relevância competitiva e permitindo que as organizações ganhem sobre novas oportunidades.

Tabela 9 – #4 Objetivos BSC e cultura

Categoria	Descrição	Objetivos	Artigo	Autores
Estratégias de Inovação e Desenvolvimento	Fomento da inovação e crescimento estratégico por meio do BSC	Explorara otimização do desenvolvimento de novos produtos em redes de colaboração.	Developing new products in a network with efficiency and innovation	Lee et al. (2008);
		Introduzir o conceito de mapas estratégicos como extensão do BSC.	Having trouble with your strategy? Then map it.	Kaplan e Norton (2000);
		Propor framework para sucesso em negócios eletrônicos com foco no BSC.	A Framework for Achieving E-Business Success	Kumar et al. (2004);
		Propor modelo integral de gestão estratégica combinando conceitos de gestão.	Integral model of strategic management: Identification of potential synergies	Dejanović et al. (2015);
		Propor framework para avaliar prontidão de transformação das cadeias de suprimentos usando BSC.	Assessment of supply chain readiness for transformation	Aqlan et al. (2016);
		Apresentar Total Performance Scorecard para criar cultura de alto desempenho.	The way to a high-performance culture with the Total Performance Scorecard	Rampersad (2008);
		Revisar fatores críticos de sucesso na implementação do BSC.	Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review	Lueg e Vu (2015);
		Sugestão de que alinhar cultura organizacional com características de inovações contábeis melhora a adoção do BSC.	The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations	Givens (2012);
		Compreender o uso de medidas não financeiras no gerenciamento das operações em multinacionais.	Non-financial performance measures and the BSC of multinational companies with multi-cultural environment An empirical investigation	Abdallah e Almamri (2015);
		Identificar determinantes do processo de gestão da qualidade total na SRT.	Determinants of the state railway of Thailand's (SRT) total quality management process: SEM analysis	Sivalai e Rojniruttikul (2018);

Fonte: Elaboração própria

Para “Sustentabilidade e Responsabilidade”, conforme Tabela 10, Khalid, Beattie e Sands (2020) investigam como integrar práticas sustentáveis no BSC, explorando a inclusão de métricas ambientais no setor alimentício. Seus estudos ressaltam a importância de alinhar práticas de sustentabilidade com objetivos empresariais, refletindo a crescente exigência por práticas corporativas responsáveis. Essas linhas de pesquisa não apenas destacam a crescente demanda por responsabilidade social e ambiental, mas também oferecem um caminho claro para que as empresas integrem práticas sustentáveis em suas operações e estratégias, satisfazendo tanto expectativas regulatórias quanto de mercado.

Tabela 10 – #5 Objetivos BSC e cultura

Categoria	Descrição	Objetivos	Artigo	Autores
Sustentabilidade e Responsabilidade	Incorporação de métricas de sustentabilidade e responsabilidade social no BSC.	Identificar barreiras e motivações para integrar o desempenho ambiental no BSC.	Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes	Ax e Greve (2017);
		Integrar medidas de sustentabilidade ambiental no BSC de empresas alimentícias.	Integrating greenness into a balanced scorecard in a food processing company	Länsiluoto e Järvenpää (2012);
		Investigar avaliação de indicadores internos e medidas de sustentabilidade no setor bancário.	The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability	Gazi et al. (2022);
		Analisar barreiras para integração do desempenho ambiental no BSC em saúde australiana.	Barriers and Motivations to Integrating Environmental Performance in the BSC: a case study in health care	Khalid et al. (2022);
		Discutir importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal para líderes.	Balancing work and personal life: The leader as acrobat	Muna e Mansour (2009);
		Discutir evolução do BSC como ferramenta para medir o desempenho corporativo.	A better gauge of corporate performance.	Weber (2001);
		Analisar como Inquérito Apreciativo apoia mudanças culturais em organizações.	Using appreciative inquiry to support a culture shift in transition	Simons e Havert (2012);

Fonte: Elaboração própria

No campo do “Setor Educacional e Desenvolvimento de RH”, Gago-Rodríguez e Vikson (2021) exploram como o BSC pode ser usado para alinhar práticas pedagógicas e de RH com os planos estratégicos das instituições. Eles destacam o potencial do BSC em promover melhorias contínuas e a eficácia operacional em contextos educacionais, possibilitando que as instituições não só alcancem seus objetivos educacionais como também fomentem um ambiente de aprendizagem adaptativo e resiliência organizacional. Os agrupamentos podem ser vistos na Tabela 11.

Tabela 11 - #6 Objetivos BSC e cultura

Categoria	Descrição	Objetivos	Artigo	Autores
Setor Educacional e Desenvolvimento de RH	**Impacto no setor educacional e contribuindo para o desenvolvimento de recursos humanos.**	Investigar implementação do BSC em instituição de ensino superior no Oriente Médio.	Implementing a strategic planning and management system at a private higher education institution in the middle east: A balanced score card or a bewildering state of confusion?	O'Sullivan (2016);
		Explorar uso do BSC na mobilização de recursos humanos durante transformações organizacionais.	Using the balanced scorecard to mobilize human resources in organizational transformation	Tsasis e Harber (2008);
		Explorar uso do BSC em empresas de Singapura e influências no BSC.	Analysis of balanced scorecard usage by private companies	Sharma e Sharma (2020);
		Examinar como agências de publicidade equilibram criatividade e desempenho com o BSC.	Balancing creativity and organisational performance in an advertising agency network: A case study	Collier et al. (2021);
		Explorar uso do BSC na Maple Leaf Consulting para gestão estratégica.	A balanced scorecard for maple leaf consulting	Ogata e Spraakman (2013);
		Investigar impacto das funções de RH no BSC em empresas públicas na Jordânia.	Effect of human resource management functions on the balanced scorecard – case study Jordanian public joint-stock companies	Ilic et al. (2022);
		Examinar impacto do BSC em subculturas profissionais em hospitais chineses.	Impact of a management innovation on professional subcultures – the case of a balanced scorecard implementation in a Chinese hospital	Gao e Gurd (2020);
		Investigar sinergias entre culturas organizacionais e uso do BSC.	Survey-based Evidence on Positive Synergies between Adaptive Culture and a Balanced Scorecard; [Pruebas basadas en encuestas sobre las sinergias positivas entre la cultura adaptativa y el cuadro de mando integral]	Gago-Rodríguez e Vikson (2023);
		Avaliar impacto do BSC na retenção de funcionários em hospital japonês.	Reimagining hospital management: the balanced scorecard as a catalyst for employee retention and organizational excellence	Guo et al. (2024);
		Explorar como a cultura organizacional interage com a eficácia do BSC.	The implementation of Activity-Based Costing in China: An innovation action research approach	Liu e Pan (2007);
		Propor framework para avaliar Sistema de Gestão do Conhecimento usando BSC.	A framework for evaluating Knowledge Management Systems based on Balanced Scorecard	Kim e Hwang (2009);

Fonte: Elaboração própria

No âmbito da "Reengenharia e Transformação Organizacional", Boudlaie et al. (2020) abordam como o BSC pode facilitar revisões e redesenhos de estratégias empresariais, destacando sua utilidade em iniciativas de reengenharia organizacional. A pesquisa foca em como o BSC pode suportar transformações, promovendo agilidade e inovação, e reforçando sua posição como uma ferramenta estratégica central em mudanças organizacionais efetivas. As pesquisas trazem o desejo na utilização do BSC para facilitar transformações organizacionais, conforme observado na Tabela 12.

Tabela 12 - #7 Objetivos BSC e cultura

Categoria	Descrição	Objetivos	Artigo	Autores
Reengenharia e Transformação Organizacional	**Utilização do BSC para facilitar transformações organizacionais.**	Examinar relações entre perspectivas do BSC e desempenho de segurança escolar na Arábia Saudita.	Determining the causal relationships among balanced scorecard perspectives on school safety performance: Case of Saudi Arabia	Alolah et al. (2014);
		Investigar como benchmarking e cultura organizacional afetam desempenho em organizações chinesas.	Benchmarking culture and performance in Chinese organizations	Garg e Ma (2005);
		Desenvolver um modelo de scorecard de RH baseado em stakeholders.	Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective	Boudlaie et al. (2020);
		Analisar uso do BSC em controle de qualidade e valor em cuidados ambulatoriais.	Quality- and value-oriented controlling with the balanced scorecard - A literature analysis and survey in an out-patient care facility	Elmer e Stummer (2011);
		Explorar adaptação do BSC em contextos asiáticos no Banco Central da Indonésia.	Convergence and divergence issues in strategic management - Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management	Rhodes et al. (2008);
		Desenvolver alinhamento estratégico entre segurança da informação e imagem organizacional.	Aligning information security with the image of the organization and prioritization based on fuzzy logic for the industrial automation sector	Knorst et al. (2011);
		Analisar as barreiras na institucionalização do BSC no Exército Brasileiro.	Barriers to Balanced Scorecard institutionalization in a brazilian army unity	Lisboa et al. (2023);
		Investigar relação entre cultura organizacional e uso do BSC em empresas portuguesas.	ORGANISATIONAL CULTURE AND BALANCED SCORECARD: AN EMPIRICAL STUDY IN PORTUGAL	Oliveira et al. (2023);

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, nos estudos de “Alinhamento Estratégico e Colaboração", conforme Tabela 13, Lueg e Vu (2018) exploram como o BSC contribui para integrar e alinhar as metas corporativas. Eles mostram a eficácia do BSC em promover sinergia organizacional, essencial para otimizar a cooperação interdepartamental e impulsionar o sucesso organizacional. Ao criar uma estrutura de metas interdependentes e colaborativas, o BSC ajuda as organizações a enfrentarem desafios complexos, maximizando a realização dos objetivos estratégicos e promovendo um ambiente onde a inovação e a excelência podem florescer.

Tabela 13 - #8 Objetivos BSC e cultura

Descrição	Objetivos	Artigo	Autores
Promover um alinhamento estratégico e colaboração interdepartamental usando o BSC.	Explorar alinhamento de sistemas de medição de desempenho com tendências de globalização.	Modification of performance measurement system in the intentions of globalization trends	Šoltés e Gavurová (2015);
	Desenvolver um framework para examinar eficácia da governança de TI.	A conceptual framework for information technology governance effectiveness in private organizations	Mohamed et al. (2012);
	Discutir abordagens para medir desempenho de manutenção com uma visão holística.	Measuring maintenance performance: A holistic approach	Tsang et al. (1999);
	Revisar fatores críticos de sucesso na implementação do BSC.	Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review	Lueg e Vu (2015);
	Introduzir conceito de Total Performance Scorecard como ferramenta de eficácia.	Total performance scorecard: The way to personal integrity and organizational effectiveness	Rampersad (2005);
	Revisar modelos de medição de desempenho na administração pública.	Review of selected performance measurement models used in public administration	Gębczyńska e Brajer-Marczak (2020);
	Propor modelo teórico para identificar o declínio organizacional.	Proposal of a theoretical model to identify organizational decline	Braga et al. (2020);

Fonte: Elaboração própria

Concluindo, a literatura sugere que o BSC está sendo usado não apenas como ferramenta de medição de desempenho, mas também como uma base para transformações estratégicas mais amplas. Isso reforça a gestão empresarial eficaz que se alinha com as rápidas mudanças no ambiente de negócios global, oferecendo um ambiente para inovações e mudanças organizacionais, garantindo assim a competitividade e a adaptabilidade contínua no mercado.

A análise revelou um foco crescente em áreas específicas, destacando os interesses predominantes no uso do BSC, observados e organizados na Tabela 14.

Tabela 14 – Objetivos de pesquisas BSC e Cultura

Índice	Categoria	Descrição	Quantidade de artigos	Autores
#1	Implementação e Adaptação do Balanced Scorecard (BSC)	Análise sobre como o BSC é implementado e adaptado em diferentes organizações.	12	Roos e Roos (1997);Kaplan e Norton (2004);Louise (1996);Voelker et al. (2001);Länsihuoto e Järvenpää (2010);Radnor e Lovell (2003);Tuan (2012);Mills e Spencer (2005);Biro et al. (2003);De Barros e Wanderley (2016);Goncharuk e Getman (2014);Alawode et al. (2024);
#2	Exploração da relação entre o BSC e elementos da cultura organizacional.	Exploração da relação entre o BSC e elementos da cultura organizacional.	11	Valmohammadi e Ahmadi (2015);Alloza (2008);Forte et al. (2016);Gupta e Salter (2018);Ta et al. (2022);Alsheikh et al. (2017);Al-Naser e Mohamed (2019);Bevanda et al. (2011);Kim e Chang (2019);Simpson e Cacioppe (2001);Düren (2010);
#3	Melhoria do Desempenho Operacional	Uso do BSC para aprimorar operações e aumentar a eficácia organizacional.	12	Gębczyńska e Brajer-Marczak (2020);Chavan (2009);Al-Qubaisi e Ajmal (2018);Hosseini et al. (2018);Boada-Grau et al. (2012);Lueg e Carvalho e Silva (2022);Ali et al. (2019);Huang et al. (2004);Hieu (2021);Huang et al. (2023);Guo et al. (2024);Quesado et al. (2022);
#4	Estratégias de Inovação e Desenvolvimento	Fomento da inovação e crescimento estratégico por meio do BSC	10	Lee et al. (2008);Kaplan e Norton (2000);Kumar et al. (2004);Dejanović et al. (2015);Aqlan et al. (2016);Rampersad (2008);Lueg e Vu (2015);Givens (2012);Abdallah e Alnamri (2015);Sivalai e Rojniruttikul (2018);
#5	Sustentabilidade e Responsabilidade	Incorporação de métricas de sustentabilidade e responsabilidade social no BSC.	7	Ax e Greve (2017);Länsihuoto e Järvenpää (2012);Gazi et al. (2022);Khalid et al. (2022);Muna e Mansour (2009);Weber (2001);Simons e Havert (2012);
#6	Setor Educacional e Desenvolvimento de RH	Impacto no setor educacional e contribuindo para o desenvolvimento de recursos humanos.	11	O'Sullivan (2016);Tsasis e Harber (2008);Sharma e Sharma (2020);Collier et al. (2021);Ogata e Spraakman (2013);Ilic et al. (2022);Gao e Gurd (2020);Gago-Rodríguez e Viksson (2023);Guo et al. (2024);Liu e Pan (2007);Kim e Hwang (2009);
#7	Reengenharia e Transformação Organizacional	Utilização do BSC para facilitar transformações organizacionais.	8	Alolah et al. (2014);Garg e Ma (2005);Boudlaie et al. (2020);Elmer e Stummer (2011);Rhodes et al. (2008);Knorst et al. (2011);Lisboa et al. (2023);Oliveira et al. (2023);
#8	Alinhamento Estratégico e Colaboração	Promover um alinhamento estratégico e colaboração interdepartamental usando o BSC.	7	Šoltés e Gavurová (2015);Mohamed et al. (2012);Tsang et al. (1999);Lueg e Vu (2015);Rampersad (2005);Gębczyńska e Brajer-Marczak (2020);Braga et al. (2020);

Fonte: Elaboração própria

3.4.1.2 – Descobertas relacionadas a BSC e cultura

As descobertas extraídas dos artigos analisados revelam os principais achados empíricos e conceituais sobre a aplicação do BSC em diversos contextos culturais. A categorização permite visualizar os fatores que favorecem ou desafiam a implementação eficaz do BSC, destacando os elementos culturais como componentes centrais. A sistematização dessas descobertas está organizada de forma clara e comparativa na tabela 22 apresentada ao final.

A importância da "Cultura Organizacional para o Sucesso do BSC" tem sido consistentemente destacada em estudos que enfatizam a necessidade de um alinhamento cultural robusto para a implementação eficaz do BSC. Os artigos da categoria podem ser vistos na Tabela 15. Kaplan e Norton (1997) enfatizam que a implementação bem-sucedida do Balanced Scorecard está fortemente ligada a uma cultura organizacional que promove clareza e comunicação aberta. Este estudo demonstra que, para as estratégias do BSC se integrarem com sucesso nos processos organizacionais, é importante que exista um entendimento comum dos

objetivos estratégicos, facilitado por uma comunicação que permeia todos os níveis da organização. Isso garante não apenas a correta interpretação das estratégias, mas também a motivação e o compromisso dos colaboradores para com essas metas compartilhadas, tornando a cultura um pilar fundamental no suporte ao BSC.

Tabela 15 - #1 Descobertas relacionadas BSC e cultura

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Importância da Cultura Organizacional para o Sucesso do BSC	**A cultura organizacional robusta foi identificada como um fator crítico que suporta e melhora a eficácia do BSC por meio de clareza e alinhamento nas expectativas dos colaboradores.**	A eficácia dos mapas estratégicos do BSC se relaciona à cultura organizacional de clareza e comunicação.	Having trouble with your strategy? Then map it.	Kaplan e Norton (2000)
		Alinhamento do BSC com capitais humanos e informacionais é eficaz em culturas que promovem compartilhamento de conhecimento.	Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets	Kaplan e Norton (2004)
		Gestão do conhecimento integrada ao BSC pode melhor desempenho se apoiada por cultura organizacional inovadora.	The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach	Valmohammadi e Ahmadi (2015)
		Implementação bem-sucedida do BSC requer mudanças culturais focadas em comunicação e alinhamento estratégico.	The balanced scorecard: A new challenge	Chavan (2009)
		Culturas que apoiam governança de TI são essenciais para integração eficaz com frameworks como o BSC.	A conceptual framework for information technology governance effectiveness in private organizations	Mohamed et al. (2012)
		Suporte da liderança e cultura de medição de performance são cruciais para a implementação do BSC.	Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting	Radnor e Lovell (2003)
		Implementação do BSC melhora alinhamento estratégico em organizações de saúde com cultura de colaboração.	The balanced scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology	Voelker et al. (2001)
		Integração do BSC com o ABC requer adaptação cultural significativa.	The implementation of Activity-Based Costing in China: An innovation action research approach	Liu e Pan (2007)
		Cultura que apoia inovação é essencial para sucesso do BSC na eficiência operacional.	Factors affecting the application of balanced scorecard to enhance operational efficiency of listed companies: The case of Vietnam	Ta et al. (2022)
		Cultura de desenvolvimento de talentos facilita integração de RH no BSC em empresas na Jordânia.	Effect of human resource management functions on the balanced scorecard – case study Jordanian public joint-stock companies	Ilic et al. (2022)
		Culturas características de alta distância de poder desafiam a implementação do BSC em contextos asiáticos.	Convergence and divergence issues in strategic management - Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management	Rhodes et al. (2008)
		Implementação do BSC em bibliotecas depende da mudança cultural para foco em eficiência.	Public management means strategic management: How can libraries fulfil the requirements of the new public management?	Düren (2010)

Fonte: Elaboração própria

No contexto do “Fomento da Inovação e Aprendizado”, Tabela 16, descobriu-se que promover inovação e aprendizado contínuo dentro das organizações aumenta a eficácia do BSC, levando a uma adaptação mais ágil e a processos mais produtivos. A pesquisa de Roos e Roos (1997) ilustra que as organizações que sustentam uma cultura de inovação contínua e aprendizagem podem maximizar os benefícios do BSC. Eles argumentam que o BSC, quando implantado em um ambiente que incentiva o pensamento criativo e a experimentação, atua como uma plataforma que não apenas

mede, mas também impulsiona o desempenho intelectual. O enfoque deles complementa os demais artigos indexados nesta categoria e destaca como a inovação cultural não apenas complementa a estrutura do BSC, mas também é crucial para a implementação de inovações que trazem valor tangível para a organização, promovendo um ciclo contínuo de aprendizado e adaptação.

Tabela 16 - #2 Descobertas relacionadas BSC e cultura

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Fomento da Inovação e Aprendizado	**Descobriu-se que promover inovação e aprendizado contínuo dentro das organizações aumenta a eficácia do BSC, levando a uma adaptação mais ágil e a processos mais produtivos.**	Proposição de modelo para medir desempenho intelectual complementando o BSC, dependendo da cultura de inovação.	Measuring your company's intellectual performance	Roos e Roos (1997)
		Transformação da experiência do cliente alinham-se aos princípios do BSC em ambiente de forte cultura de inovação.	Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company	Alloza (2008)
		Uso do BSC em redes de desenvolvimento de produtos promove inovação e alinhamento estratégico.	Developing new products in a network with efficiency and innovation	Lee et al. (2008)
		Organizações utilizando benchmarking alinhado ao BSC melhoram resultados em contextos culturais específicos.	Benchmarking culture and performance in Chinese organizations	Garg e Ma (2005)
		Implementação do BSC e segurança escolar são eficazes em culturas que promovem melhoria contínua.	Determining the causal relationships among balanced scorecard perspectives on school safety performance: Case of Saudi Arabia	Alolah et al. (2014)
		Cultura de aprendizado contínuo é essencial para implementação eficaz do BSC em departamentos de emergência.	Using a balanced scorecard to improve the performance of an emergency department	Huang et al. (2004)
		Inovação e foco no cliente são cruciais para implementação bem-sucedida de modelos integrados com BSC.	Integral model of strategic management: Identification of potential synergies	Dejanović et al. (2015)
		Criação de um scorecard de RH eficaz é dependente de alinhamento entre cultura organizacional e estratégia.	Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective	Boudlaie et al. (2020)
		BSC equilibra criatividade e performance sob uma cultura de inovação em agências de publicidade.	Balancing creativity and organisational performance in an advertising agency network: A case study	Collier et al. (2021)
		Avaliação abrangente de KMS pelo BSC inclui satisfação do usuário, promovendo uma cultura de aprendizado.	A framework for evaluating Knowledge Management Systems based on Balanced Scorecard	Kim e Hwang (2009)
		Inquérito Apreciativo facilita mudança de cultura, promovendo eficaz implementação do BSC.	Using appreciative inquiry to support a culture shift in transition	Simons e Havert (2012)
		Alinhar objetivos pessoais ao BSC fortalece cultura de engajamento e performance.	The way to a high-performance culture with the Total Performance Scorecard	Rampersad (2008)
		Cultura organizacional forte e adaptável está correlacionada com melhoria de desempenho através do BSC.	The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations	Givens (2012)

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à “Integração de Sustentabilidade e Práticas Responsáveis” no BSC, Tabela 17 os trabalhos de Muna e Mansour (2009) exemplificam como organizações podem integrar práticas de sustentabilidade no BSC para atender às demandas de responsabilidade corporativa. Eles salientam que culturas organizacionais que valorizam a sustentabilidade são mais adeptas a incorporar

práticas de responsabilidade social e ambiental através do BSC, alinhando estas práticas com objetivos estratégicos de longo prazo. Isso não apenas melhora a eficiência operacional, mas também melhora a imagem da empresa perante seus públicos de interesse, proporcionando um valor durável e assegurando alinhamento às expectativas regulatórias e mercado. Logo, observa-se que a inclusão de práticas de sustentabilidade no BSC mostrou melhorar a responsabilidade corporativa e aumentar a eficiência operacional das organizações estudadas.

Tabela 17 - #3 Descobertas relacionadas BSC e cultura

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Integração de Sustentabilidade e Práticas Responsáveis no BSC	**A inclusão de práticas de sustentabilidade no BSC mostrou melhorar a responsabilidade corporativa e aumentar a eficiência operacional das organizações estudadas**	Integração de práticas ambientais no BSC ocorre em culturas que valorizam sustentabilidade.	Integrating greenness into a balanced scorecard in a food processing company	Länsiluoto e Järvenpää (2012)
		Compatibilidade cultural facilita adoção do BSC ao incorporar inovações contábeis.	Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes	Ax e Greve (2017)
		Implementação bem-sucedida do BSC requer uma cultura que valorize medição abrangente.	A better gauge of corporate performance.	Weber (2001)
		Culturas voltadas à sustentabilidade são mais propensas à integração de medidas ambientais no BSC.	Greening the balanced scorecard	Länsiluoto e Järvenpää (2010)
		Implementação do BSC aprimora a qualidade do atendimento em sistema de saúde com cultura de melhoria contínua.	Achieving excellence in veterans healthcare--a balanced scorecard approach.	Biro et al. (2003)
		Medição de intangíveis no BSC é complementada por uma cultura que valoriza satisfação dos funcionários.	Analysing business performance: Counting the "soft" issues	Louise (1996)
		Equilíbrio entre vida profissional e pessoal pode ser incentivado por cultura que apoie bem-estar dos colaboradores.	Balancing work and personal life: The leader as acrobat	Muna e Mansour (2009)
		Cultura de apoio à inovação potencializa indicadores internos sustentabilidade no BSC.	The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability	Gazi et al. (2022)
		Cultura de colaboração é crucial para sucesso do BSC em hospitais vietnamitas.	From unbalanced to balanced: Performance measures in a Vietnamese hospital	Tuan (2012)
		Culturas que promovem flexibilidade melhoram desempenho através do BSC ao longo do tempo.	Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study	Kim e Chang (2019)

Fonte: Elaboração própria

A área de "Superação de Desafios e Barreiras", Tabela 18 na Implementação do BSC pode ser ilustrada por Abdallah e Alnamri (2015), que exploram as resistências culturais como obstáculos frequentes para a efetiva implementação do BSC. Eles revelam que a compreensão das dinâmicas culturais é essencial para mitigar essas dificuldades e que a promoção de um ambiente inclusivo e adaptativo pode ser vital para superar as barreiras à implementação. Este enfoque é particularmente relevante em contextos multiculturais, onde adaptações culturais são

críticas para a aceitação e sucesso do BSC, indicando que o desenvolvimento de estratégias de mudança que acomodem a diversidade cultural é crucial para facilitar a aceitação e eficácia do BSC.

Tabela 18 - #4 Descobertas relacionadas BSC e cultura

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Superação de Desafios e Barreiras na Implementação do BSC	**Foi descoberto que superar resistências culturais internas através de estratégias de mitigação efetivas é essencial para o sucesso da implantação do BSC.**	Medição holística do desempenho de manutenção complementa o BSC, dependente de uma cultura de melhoria contínua.	Measuring maintenance performance: A holistic approach	Tsang et al. (1999)
		Barreiras culturais são desafios significativos que afetam implementação do BSC.	Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review	Lueg e Vu (2015)
		Barreiras culturais internas desafiam integração de desempenho ambiental no BSC em setores de saúde.	Barriers and Motivations to Integrating Environmental Performance in the BSC: a case study in health care	Khalid et al. (2022)
		Eficácia do BSC em organizações está ligada à cultura que apoia desenvolvimento de talentos.	Designing a model of succession management system and explaining its impact on organisational performance (case study: Esfahan Steel Company)	Hosseini et al. (2018)
		Implementação do BSC pode alinhar estratégias com diversidade cultural em multinacionais.	Non-financial performance measures and the BSC of multinational companies with multi-cultural environment An empirical investigation	Abdallah e Alnamri (2015)
		Cultura que apoia inovação colabora para melhorar desempenho ambiental via Lean Six Sigma e BSC.	The role of lean six sigma in driving sustainable manufacturing practices: an analysis of the relationship between lean six sigma principles, data-driven decision making, and environmental performance	Huang et al. (2023)
		Incorporação de valores éticos no BSC aumenta eficácia em ambientes globalizados.	Modification of performance measurement system in the intentions of globalization trends	Šoltés e Gavurová (2015)
		BSC facilita ampla medição de desempenho em culturas que valorizam responsabilidade.	Review of selected performance measurement models used in public administration	Gębczyńska e Brajer-Marczak (2020)
		Conectar estratégia organizacional com colaboração via BSC melhora desempenho de funcionários.	Using the balanced scorecard to mobilize human resources in organizational transformation	Tsasis e Harber (2008)
		Cultura de qualidade melhora implementação do BSC em contextos de cuidado à saúde.	Quality- and value-oriented controlling with the balanced scorecard - A literature analysis and survey in an out-patient care facility	Elmer e Stummer (2011)

Fonte: Elaboração própria

No Alinhamento e Gestão Estratégica através do BSC, Tabela 19, Gupta e Salter (2018) mostram como o BSC atua como um catalisador na integração de metas estratégicas, promovendo um alinhamento eficaz dentro da organização. Eles discutem que a cultura organizacional que suporta a gestão do conhecimento e a comunhão de objetivos cria um ambiente propício para o BSC, não só em termos estratégicos, mas também operacionais. Tal fato foi descrito nos artigos indexados nesta categoria trazendo à tona como alinhar o BSC com estratégias organizacionais essenciais leva a uma gestão estratégica mais eficaz e melhora o alinhamento dos objetivos dentro da empresa.

Tabela 19 - #5 Descobertas relacionadas BSC e cultura

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Alinhamento e Gestão Estratégica através do BSC	**Alinhar o BSC com estratégias organizacionais essenciais leva a uma gestão estratégica mais eficaz e melhora o alinhamento dos objetivos dentro da empresa.**	Medição holística do desempenho de manutenção complementa o BSC, dependente de uma cultura de melhoria contínua.	Measuring maintenance performance: A holistic approach	Tsang et al. (1999)
		Alinhamento do BSC com capitais humanos e informacionais é eficaz em culturas que promovem compartilhamento de conhecimento.	Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets	Kaplan e Norton (2004)
		BSC mede sucesso em negócios eletrônicos com apoio de uma cultura inovadora.	A Framework for Achieving E-Business Success	Kumar et al. (2004)
		Implementação do BSC em indústrias de petróleo é maximizada por culturas que apoiam inovação.	Determinants of operational efficiency in the oil and gas sector: A Balanced scorecards perspective	Al-Qubaisi e Ajmal (2018)
		BSC e cultura de inovação são fundamentais para sustentabilidade em instituições educacionais.	The future sustainability of malaysian higher education institutions: What matters most?	Ali et al. (2019)
		BSC identifica maior colaboração necessária em contextos de transformação cultural em cadeias de suprimentos.	Assessment of supply chain readiness for transformation	Aqlan et al. (2016)
		BSC alinha estratégia organizacional, reforçado por cultura inovadora na Maple Leaf Consulting.	A balanced scorecard for maple leaf consulting	Ogata e Spraakman (2013)
		Culturas orientadas para inovação são mais propensas a usar o BSC de maneira eficaz e contínua.	The balanced scorecard beyond adoption	Gupta e Salter (2018)

Fonte: Elaboração própria

Em “Colaboração e Comunicações Eficazes para o Sucesso do BSC”, Tabela 20, podemos usar de exemplo Gao e Gurd (2015) quando destacam a importância de um ambiente colaborativo para a implementação do BSC. Esse e os demais estudos demonstram que, ao fomentar uma cultura de colaboração, as organizações aumentam significativamente a eficácia do BSC, promovendo um entendimento partilhado dos objetivos organizacionais. Isso garante que as estratégias sejam não apenas comunicadas, mas também compreendidas e apoiadas em todos os níveis, resultando em movimentos sincronizados que otimizam a realização de metas estratégicas e do desempenho organizacional.

Tabela 20 - #6 Descobertas relacionadas BSC e cultura

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Colaboração e Comunicações Eficazes para o Sucesso do BSC	**Implementar comunicações claras e processos colaborativos maximizam a probabilidade de sucesso do BSC dentro das organizações, conforme mostrado pelos artigos.**	BSC equilibra criatividade e performance sob uma cultura de inovação em agências de publicidade.	Balancing creativity and organisational performance in an advertising agency network: A case study	Collier et al. (2021)
		BSC e cultura de inovação são fundamentais para sustentabilidade em instituições educacionais.	The future sustainability of malaysian higher education institutions: What matters most?	Ali et al. (2019)
		Cultura que apoia inovação é crucial para maximizar impacto do BSC com reengenharia financeira.	Financial Re-Engineering and Customer Performance of Poultry Business in Nigeria	Alawode et al. (2024)
		Benchmarking alinhado ao BSC otimiza estratégias de marketing em farmacêuticas.	Benchmarking to improve a strategy and marketing in pharmaceuticals	Goncharuk e Getman (2014)
		Total Performance Scorecard reforça eficácia organizacional com cultura que valoriza transparência.	Total performance scorecard: The way to personal integrity and organizational effectiveness	Rampersad (2005)
		Adaptar o BSC a culturas específicas melhora sua eficácia em contextos públicos.	Implementing a performance measurement system in Croatia	Bevanda et al. (2011)
		Implementação do BSC melhora efetividade do TQM em culturas que apoiam inovação.	Determinants of the state railway of Thailand's (SRT) total quality management process: SEM analysis	Sivalai e Rojniruttikul (2018)
		Implementação do BSC promove colaboração entre subculturas profissionais em hospitais.	Impact of a management innovation on professional subcultures – the case of a balanced scorecard implementation in a Chinese hospital	Gao e Gurd (2020)
		Cultura que apoia inovação é fundamental para sucesso do BSC no setor têxtil.	The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector	Quesado et al. (2022)
		Transformação de "regras não escritas" pode alinhar com BSC para melhorar desempenho.	Unwritten ground rules: Transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service	Simpson e Cacioppe (2001)

Fonte: Elaboração própria

Por fim, as “Medidas Abrangentes de Desempenho”, Tabela 21, conforme descritas por Sharma e Sharma (2008), enfatizam a importância de uma cultura organizacional que promova a medição rigorosa e a continuidade na avaliação. Eles afirmam que a implementação do BSC, em um contexto que valoriza a medição extensiva de desempenho, possibilita uma abordagem que capta não só métricas financeiras, mas também indicadores não financeiros cruciais para uma visão abrangente do desempenho organizacional. Esta prática não apenas melhora a precisão das decisões estratégicas, mas também assegura uma adaptação multifacetada e uma melhoria contínua do desempenho global.

Tabela 21 - #7 Descobertas relacionadas BSC e cultura

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Medidas Abrangentes de Desempenho	Utilizar medidas de desempenho amplas, tanto financeiras quanto não-financeiras, provou proporcionar uma visão mais completa e holística do sucesso organizacional.	Cultura que apoia inovação é fundamental para sucesso do BSC no setor têxtil.	The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector	Quesado et al. (2022)
		Transformação de "regras não escritas" pode alinhar com BSC para melhorar desempenho.	Unwritten ground rules: Transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service	Simpson e Cacioppe (2001)
		Estruturas hierárquicas rígidas no setor militar impactam a implementação do BSC.	Barriers to Balanced Scorecard institutionalization in a brazilian army unity	Lisboa et al. (2023)
		Alinhamento estratégico de segurança da informação com BSC é eficaz em cultura que valoriza adaptabilidade.	Aligning information security with the image of the organization and prioritization based on fuzzy logic for the industrial automation sector	Knorst et al. (2011)
		Integração cultural de indicadores de excelência no BSC previne declínio organizacional.	Proposal of a theoretical model to identify organizational decline	Braga et al. (2020)
		Cultura organizacional medeia relação entre práticas de gestão e desempenho de funcionários.	The mediating role of organizational culture on the relationship between employee performance and antecedents in the hotel sector	Alsheikh et al. (2017)
		Integração cultural do BSC em práticas existentes maximiza seu sucesso organizacional.	Diffusion of the Balanced Scorecard: motives for adoption, design choices, organisational fit, and consequences	Lueg e Carvalho e Silva (2022)
		Cultura colaborativa promove sucesso em ecossistemas de inovação, medido pelo BSC.	Firm's Innovation Ecosystem: Barriers, Key Success Factors and Strategies	Hieu (2021)
		BSC enfrenta desafios culturais educacionais, requerendo apoio à comunicação aberta.	Implementing a strategic planning and management system at a private higher education institution in the middle east: A balanced score card or a bewildering state of confusion?	O'Sullivan (2016)
		Culturas adaptativas criam sinergias positivas com BSC, promovendo melhoria no desempenho organizacional.	Survey-based Evidence on Positive Synergies between Adaptive Culture and a Balanced Scorecard	Gago-Rodríguez e Vikson (2023)
		Cultura de inovação e envolvimento reforça implementação eficaz do BSC.	Corporate culture and balanced scorecard use: Evidence from Iraqi manufacturing industries	Al-Naser e Mohamed (2019)
		Adaptação do BSC é afetada por estilo organizacional autocrático e cultura centralizada.	Adaptation of the balanced scorecard: Case study in a fuel distribution company	De Barros e Wanderley (2016)
		Cultura de mercado e flexibilidade aceleram adoção eficaz do BSC em Portugal.	ORGANISATIONAL CULTURE AND BALANCED SCORECARD: AN EMPIRICAL STUDY IN PORTUGAL	Oliveira et al. (2023)
		Decisão baseada em valores complementa o BSC ao incorporar ética no alinhamento estratégico.	Values based decision making: A tool for achieving the goals of healthcare	Mills e Spencer (2005)
		Maior foco de mercado global promove uso do BSC em empresas privadas de Singapura.	Analysis of balanced scorecard usage by private companies	Sharma e Sharma (2020)
		Implementação do BSC melhora retenção de funcionários e engajamento em hospitais.	Reimagining hospital management: the balanced scorecard as a catalyst for employee retention and organizational excellence	Guo et al. (2024)
		Valorizar práticas de retribuição justas melhora performance organizacional, medida pelo BSC.	The development and validation of two scales on retribution practices: PRG-13 and PRE-21 [Desarrollo y validación de dos escalas sobre las prácticas de retribución: PRG-13 y PRE-21]	Boada-Grau et al. (2012)
		Gestão do conhecimento é melhorada com cultura que apoia compartilhamento e inovação, medida via BSC.	ORGANISATIONAL CULTURE AND BALANCED SCORECARD: AN EMPIRICAL STUDY IN PORTUGAL	Forte et al. (2016)

Fonte: Elaboração própria

Essas descobertas relacionadas revelam como as interações entre o BSC e a cultura organizacional são fundamentais para o sucesso estratégico. A síntese das descobertas reforçam que a resposta para a pesquisa foi encontrada, mostrando que o BSC é uma ferramenta que vai além de simples mensurações, sendo capaz de atravessar e integrar diferentes aspectos organizacionais, mas para isso, tendo que ser levado em conta o contexto cultural de cada organização. Além disso, pode ser visto que existe espaço, e uma oportunidade estratégica, para se complementar o BSC com demais estratégias de gestão ou medição, focando sempre em dar uma visão mais abrangente e real para os indicadores utilizados,

A classificação dos artigos referentes às suas descobertas relacionadas ao BSC e a cultura organizacional, localizada na Tabela 22, teve como objetivo compreender quais achados possuem mais relevância sobre o tema.

Tabela 22 – Descobertas relacionadas BSC e cultura

Índice	Categoria	Descrição	Quantidade de artigos	Autores
#1	Importância da Cultura Organizacional para o Sucesso do BSC	A cultura organizacional robusta foi identificada como um fator crítico que suporta e melhora a eficácia do BSC por meio de clareza e alinhamento nas expectativas dos colaboradores.	12	Kaplan e Norton (2000);Kaplan e Norton (2004);Valmohammadi e Ahmadi (2015);Chavan (2009);Mohamed et al. (2012);Radnor e Lovell (2003);Voelker et al. (2001);Liu e Pan (2007);Ta et al. (2022);Ilic et al. (2022);Rhodes et al. (2008);Düren (2010);
#2	Fomento da Inovação e Aprendizado	Descobriu-se que promover inovação e aprendizado contínuo dentro das organizações aumenta a eficácia do BSC, levando a uma adaptação mais ágil e a processos mais produtivos.	13	Roos e Roos (1997);Alloza (2008);Lee et al. (2008);Garg e Ma (2005);Alolah et al. (2014);Huang et al. (2004);Dejanović et al. (2015);Boudlaie et al. (2020);Collier et al. (2021);Kim e Hwang (2009);Simons e Havert (2012);Rampersad (2008);Givens (2012);
#3	Integração de Sustentabilidade e Práticas Responsáveis no BSC	A inclusão de práticas de sustentabilidade no BSC mostrou melhorar a responsabilidade corporativa e aumentar a eficiência operacional das organizações estudadas	10	Länsiluoto e Järvenpää (2012);Ax e Greve (2017);Weber (2001);Länsiluoto e Järvenpää (2010);Biro et al. (2003);Louise (1996);Muna e Mansour (2009);Gazi et al. (2022);Tuan (2012);Kim e Chang (2019);
#4	Superação de Desafios e Barreiras na Implementação do BSC	Foi descoberto que superar resistências culturais internas através de estratégias de mitigação efetivas é essencial para o sucesso da implantação do BSC.	10	Tsang et al. (1999);Lueg e Vu (2015);Khalid et al. (2022);Hosseini et al. (2018);Abdallah e Alnamri (2015);Huang et al. (2023);Šoltés e Gavurová (2015);Gębczyńska e Brajer-Marczak (2020);Tsasis e Harber (2008);Elmer e Stummer (2011);
#5	Alinhamento e Gestão Estratégica através do BSC	Alinhar o BSC com estratégias organizacionais essenciais leva a uma gestão estratégica mais eficaz e melhora o alinhamento dos objetivos dentro da empresa.	8	Tsang et al. (1999);Kaplan e Norton (2004);Kumar et al. (2004);Al-Qubaisi e Ajmal (2018);Ali et al. (2019);Aqlan et al. (2016);Ogata e Spraakman (2013);Gupta e Salter (2018);
#6	Colaboração e Comunicações Eficazes para o Sucesso do BSC	Implementar comunicações claras e processos colaborativos maximizam a probabilidade de sucesso do BSC dentro das organizações, conforme mostrado pelos artigos.	10	Collier et al. (2021);Ali et al. (2019);Alawode et al. (2024);Goncharuk e Getman (2014);Rampersad (2005);Bevanda et al. (2011);Sivalai e Rojniruttikul (2018);Gao e Gurd (2020);Quesado et al. (2022);Simpson e Cacioppe (2001);
#7	Medidas Abrangentes de Desempenho	Utilizar medidas de desempenho amplas, tanto financeiras quanto não-financeiras, provou proporcionar uma visão mais completa e holística do sucesso organizacional.	18	Quesado et al. (2022);Simpson e Cacioppe (2001);Lisboa et al. (2023);Knorst et al. (2011);Braga et al. (2020);Alsheikh et al. (2017);Lueg e Carvalho e Silva (2022);Hieu (2021);O'Sullivan (2016);Gago-Rodríguez e Vikson (2023);Al-Naser e Mohamed (2019);De Barros e Wanderley (2016);Oliveira et al. (2023);Mills e Spencer (2005);Sharma e Sharma (2020);Guo et al. (2024);Boada-Grau et al. (2012);Forte et al. (2016);

Fonte: Elaboração própria

3.4.1.1 – Oportunidades de pesquisas futuras ligadas a BSC e cultura

As oportunidades de pesquisa mapeadas apontam lacunas e caminhos promissores para futuros estudos sobre a relação entre o BSC e a cultura organizacional. As categorias identificadas revelam possibilidades para o avanço do

conhecimento teórico e prático, indicando temas relevantes para a evolução da gestão estratégica em contextos multiculturais. A tabela 30 no final desta seção resume e organiza essas oportunidades de maneira clara e acessível.

O objetivo desta análise é mapear os caminhos potenciais para futuras pesquisas sobre o Balanced Scorecard (BSC), especialmente em relação às suas interações com a cultura organizacional.

Dentro da “Adaptação Cultural e Contextual do BSC”, Tabela 23, existe um vasto potencial para explorar como o BSC pode ser moldado para se alinhar a uma variedade de culturas organizacionais e contextos geográficos diversificados. Louise (1996) enfatiza a importância de adaptar o BSC para refletir as complexidades culturais de uma organização, permitindo assim que as métricas de desempenho sejam corretamente interpretadas e implementadas. Da mesma forma, Al-Qubaisi e Ajmal (2018) sugerem métodos para modelar o BSC de modo que capture nuances culturais, assegurando uma implementação mais harmoniosa em diversas realidades empresariais. Pesquisas futuras poderiam se beneficiar do desenvolvimento de frameworks que capturem e integrem estas diversidades culturais, aumentando a eficácia e a aceitação do BSC em nível global.

Tabela 23 - #1 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura

Categoria	Descrição	Oportunidades	Artigo	Autores
Adaptação Cultural e Contextual do BSC	**Explorar como o BSC pode ser ajustado para diferentes culturas organizacionais e contextos geográficos para garantir eficácia**	Integrar métricas de desempenho intelectual ao BSC para amarrar capital intelectual a indicadores estratégicos.	Measuring your company's intellectual performance	Roos e Roos (1997)
		Explorar como diferentes culturas organizacionais afetam a eficácia dos mapas estratégicos e do BSC.	Having trouble with your strategy? Then map it.	Kaplan e Norton (2000)
		Quantificar o impacto dos ativos intangíveis na performance e explorar culturas organizacionais influentes.	Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets	Kaplan e Norton (2004)
		Investigar integração de medidas intangíveis com o BSC em distintos contextos.	Analysing business performance: Counting the "soft" issues	Louise (1996)
		Investigar a adaptação do BSC internacionalmente para incluir medidas sustentáveis.	Greening the balanced scorecard	Länsiluoto e Järvenpää (2010)
		Superar barreiras culturais no uso do BSC em ambientes multiculturais de multinacionais.	Non-financial performance measures and the BSC of multinational companies with multi-cultural environment An empirical investigation	Abdallah e Alnamri (2015)
		Aplicar o BSC em variados contextos de saúde para otimizar o desempenho.	Using a balanced scorecard to improve the performance of an emergency department	Huang et al. (2004)
		Adaptar BSC para contextos culturais diversos no setor de petróleo e gás.	Determinants of operational efficiency in the oil and gas sector: A Balanced scorecards perspective	Al-Qubaisi e Ajmal (2018)
		Investigar adaptação do BSC para diferentes contextos culturais no setor público.	Review of selected performance measurement models used in public administration	Gębczyńska e Brajer-Marczak (2020)
		Integrar sustentabilidade ao BSC e examinar efeitos culturais sobre a adaptação do BSC.	Integrating greenness into a balanced scorecard in a food processing company	Länsiluoto e Järvenpää (2012)
		Integrar TPS com BSC para fortalecer a cultura organizacional em diferentes contextos.	Total performance scorecard: The way to personal integrity and organizational effectiveness	Rampersad (2005)
		Explorar cultura organizacional e estratégias promocionais para engajar funcionários no BSC.	Factors affecting the application of balanced scorecard to enhance operational efficiency of listed companies: The case of Vietnam	Ta et al. (2022)
		Explorar adaptação do BSC em organizações de liderança e estruturas diferentes.	Adaptation of the balanced scorecard: Case study in a fuel distribution company	De Barros e Wanderley (2016)
		Aplicar BSC em setores além da saúde para explorar desempenho em diversidades culturais.	Using the balanced scorecard to mobilize human resources in organizational transformation	Tsasis e Harber (2008)
		Explorar como diferentes tipos de cultura organizacional afetam a eficácia do BSC.	Survey-based Evidence on Positive Synergies between Adaptive Culture and a Balanced Scorecard; [Pruebas basadas en encuestas sobre las sinergias positivas entre la cultura adaptativa y el cuadro de mando integral]	Gago-Rodríguez e Vikson (2023)
		Investigar estratégias para superar barreiras culturais em organizações hierárquicas com BSC.	Barriers to Balanced Scorecard institutionalization in a brazilian army unity	Lisboa et al. (2023)

Fonte: Elaboração própria

A "Integração de Práticas Sustentáveis e Sociais", Tabela 24, no BSC destaca a urgente necessidade de incorporar métricas de responsabilidade social e práticas sustentáveis de maneira coesa. Tuan (2012) explora como o BSC pode ser eficaz em melhorar a performance de um hospital vietnamita, adaptando-se a novos contextos culturais através da inclusão de indicadores sustentáveis. De forma semelhante, Voelker, Rakich e French (2001) discutem como a incorporação de práticas sustentáveis pode não apenas melhorar a eficiência operacional mas também alinhar a organização com expectativas externas de responsabilidade social e ambiental. O futuro da pesquisa nesse domínio pode se centrar em métodos para integrar práticas sustentáveis no BSC de maneira a maximizar tanto o impacto social quanto a eficiência operacional.

Tabela 24 - #2 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura

Categoria	Descrição	Oportunidades	Artigo	Autores
Integração de Práticas Sustentáveis e Sociais	**Investigar a incorporação de métricas sustentáveis e responsabilidade social dentro do BSC.**	Examinar sinergias entre práticas de inovação contábil e o BSC para melhoria organizacional.	Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes	Ax e Greve (2017)
		Aprofundar integração entre BSC e governança de TI para aprimoramento organizacional.	A conceptual framework for information technology governance effectiveness in private organizations	Mohamed et al. (2012)
		Explorar impactos culturais na implementação do BSC em diferentes contextos de saúde pública.	Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting	Radnor e Lovell (2003)
		Adaptar frameworks de medição de desempenho como o BSC para melhorar impacto em ONGs religiosas.	The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations	Givens (2012)
		Aplicar BSC em sistemas de saúde para promover qualidade e satisfação do paciente.	Achieving excellence in veterans healthcare--a balanced scorecard approach.	Biro et al. (2003)
		Adaptar o BSC a novos contextos culturais para otimizar efeitos no setor hospitalar.	From unbalanced to balanced: Performance measures in a Vietnamese hospital	Tuan (2012)
		Investigar aplicação do BSC na promoção do equilíbrio vida-trabalho.	Balancing work and personal life: The leader as acrobat	Muna e Mansour (2009)
		Investigar ajustes do BSC para diferentes culturas organizacionais no setor de saúde.	The balanced scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology	Voelker et al. (2001)
		Investigar como TQM e BSC se complementam sob variadas culturas organizacionais.	Determinants of the state railway of Thailand's (SRT) total quality management process: SEM analysis	Sivalai e Rojniruttikul (2018)
		Explorar papel da liderança em culturas que sustentam o uso contínuo do BSC.	The balanced scorecard beyond adoption	Gupta e Salter (2018)
		Integrar tomada de decisão baseada em valores ao BSC para otimizar resultados de saúde.	Values based decision making: A tool for achieving the goals of healthcare	Mills e Spencer (2005)
		Examinar o uso do BSC e seu apoio de mudanças culturais no contexto liderado por inquérito.	Using appreciative inquiry to support a culture shift in transition	Simons e Havert (2012)
		Superar barreiras culturais ao integrar desempenho ambiental ao BSC.	Barriers and Motivations to Integrating Environmental Performance in the BSC: a case study in health care	Khalid et al. (2022)
		Integrar o TPS e o BSC para fortalecer cultura organizacional.	The way to a high-performance culture with the Total Performance Scorecard	Rampersad (2008)
		Explorar alinhamento estratégico neste contexto para melhorar segurança organizacional e adaptabilidade.	Aligning information security with the image of the organization and prioritization based on fuzzy logic for the industrial automation sector	Knorst et al. (2011)

Fonte: Elaboração própria

Quando se trata de “Melhoria do Desempenho e Eficiência Operacional", o BSC, Tabela 25, demonstra ser uma ferramenta valiosa para otimizar processos operacionais. Liu e Pan (2007) destacam que integrar práticas inovadoras, como o Custeio Baseado em Atividades, com o BSC pode oferecer uma visão mais completa e abrangente do desempenho organizacional, especialmente em ambientes culturalmente desafiadores. Em paralelo, Elmer e Stummer (2011) reforçam a importância de adaptar o BSC a diferentes sistemas de saúde, destacando como ele pode atuar como um catalisador para maximizar o desempenho através de uma medida de desempenho integrada que respeita fatores culturais.

Tabela 25 - #3 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura

Categoria	Descrição	Oportunidades	Artigo	Autores
Melhoria do Desempenho e Eficiência Operacional	Oportunidades para usar o BSC para aumentar a eficiência organizacional e o desempenho operacional	Integrar medidas de desempenho de manutenção ao BSC e investigar impactos culturais.	Measuring maintenance performance: A holistic approach	Tsang et al. (1999)
		Gerenciar mudanças culturais para implementação do BSC e adaptar o BSC a culturas organizacionais.	The balanced scorecard: A new challenge	Chavan (2009)
		Sinergizar ABC e BSC através de abordagens culturais inovadoras.	The implementation of Activity-Based Costing in China: An innovation action research approach	Liu e Pan (2007)
		Adaptar scorecards de RH às necessidades específicas de diferentes indústrias.	Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective	Boudlaie et al. (2020)
		Aplicar BSC em redes de inovação para otimizar a colaboração e o desempenho.	Developing new products in a network with efficiency and innovation	Lee et al. (2008)
		Adaptar o BSC a especificidades culturais locais para superar barreiras de gestão.	Convergence and divergence issues in strategic management - Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management	Rhodes et al. (2008)
		Utilizar BSC para apoiar modelos de gestão de sucessão em diferentes culturas.	Designing a model of succession management system and explaining its impact on organisational performance (case study: Esfahan Steel Company)	Hosseini et al. (2018)
		Explorar mudanças culturais nas organizações de serviços ao empregar o BSC.	The mediating role of organizational culture on the relationship between employee performance and antecedents in the hotel sector	Alsheikh et al. (2017)
		Explorar adaptação do BSC em diferentes sistemas de saúde e culturas organizacionais.	Quality- and value-oriented controlling with the balanced scorecard - A literature analysis and survey in an out-patient care facility	Elmer e Stummer (2011)
		Explorar influência da cultura no uso do BSC como equilíbrio entre criatividade-desempenho.	Balancing creativity and organisational performance in an advertising agency network: A case study	Collier et al. (2021)
		Adaptação do BSC a diferentes tipos de cultura organizacional em variados países.	ORGANISATIONAL CULTURE AND BALANCED SCORECARD: AN EMPIRICAL STUDY IN PORTUGAL	Oliveira et al. (2023)
		Examinar transformação cultural no BSC e seu papel na cadeia de suprimentos.	Assessment of supply chain readiness for transformation	Aqlan et al. (2016)
		Investigar facilitação de integração cultural através do BSC em organizações multinacionais.	Impact of a management innovation on professional subcultures – the case of a balanced scorecard implementation in a Chinese hospital	Gao e Gurd (2020)

Fonte: Elaboração própria

O campo da “Inovação e Tecnologias Emergentes”, Tabela 26, apresenta oportunidades significativas de pesquisa, onde o BSC pode ser utilizado para facilitar a incorporação de novas tecnologias. Kim e Hwang (2009) propõem um framework inovador que utiliza o BSC para avaliar Sistemas de Gestão do Conhecimento, destacando a importância de ajustar continuamente o BSC para acompanhar os desenvolvimentos tecnológicos. Igualmente, Ogata e Spraakman (2013) mostram como o BSC pode ser empregado em consultorias para melhorar a eficácia na gestão estratégica, promovendo não apenas o acompanhamento, mas também a integração de inovações tecnológicas nos processos organizacionais.

Tabela 26 - #4 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura

Categoria	Descrição	Oportunidades	Artigo	Autores
Inovação e Tecnologias Emergentes:	Investigar meios de integrar inovação e tecnologia no BSC para otimizar processos gerenciais.	Integrar estratégias de engajamento de marca com o BSC em diversas indústrias.	Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company	Alloza (2008)
		Customizar o BSC para atender às necessidades de segurança em diferentes regiões.	Determining the causal relationships among balanced scorecard perspectives on school safety performance: Case of Saudi Arabia	Alolah et al. (2014)
		Ajustar o BSC para captar nuances culturais específicas na China.	Benchmarking culture and performance in Chinese organizations	Garg e Ma (2005)
		Incorporar regras não escritas ao BSC para melhorar a medição de desempenho.	Unwritten ground rules: Transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service	Simpson e Cacioppe (2001)
		Integrar benchmarking e BSC para estratégias de marketing otimizadas.	Benchmarking to improve a strategy and marketing in pharmaceuticals	Goncharuk e Getman (2014)
		Integrar o BSC com Lean Six Sigma para aprimorar sustentabilidade.	The role of lean six sigma in driving sustainable manufacturing practices: an analysis of the relationship between lean six sigma principles, data-driven decision making, and environmental performance	Huang et al. (2023)
		Aplicar modelos estratégicos em culturas organizacionais específicas.	Integral model of strategic management: Identification of potential synergies	Dejanović et al. (2015)
		Adaptar estratégias para superar barreiras culturais na implementação do BSC.	Diffusion of the Balanced Scorecard: motives for adoption, design choices, organisational fit, and consequences	Lueg e Carvalho e Silva (2022)
		Explorar combinação de reengenharia financeira e BSC em contextos diversos.	Financial Re-Engineering and Customer Performance of Poultry Business in Nigeria	Alawode et al. (2024)
		Examinar impacto do BSC na gestão do conhecimento em variedades organizacionais.	A framework for evaluating Knowledge Management Systems based on Balanced Scorecard	Kim e Hwang (2009)
		Investigar o uso do BSC para gerenciar ecossistemas de inovação.	Modification of performance measurement system in the intentions of globalization trends	Hieu (2021)
		Explorar implicações culturais do uso do BSC em indústrias de consultoria.	A balanced scorecard for maple leaf consulting	Ogata e Spraakman (2013)
		Explorar adaptação de estratégias que promovem cultura ao implementar BSC.	Corporate culture and balanced scorecard use: Evidence from Iraqi manufacturing industries	Al-Naser e Mohamed (2019)
		Validar modelo teórico para mitigar declínio através do alinhamento cultural e organizacional.	Proposal of a theoretical model to identify organizational decline	Braga et al. (2020)

Fonte: Elaboração própria

O “Desenvolvimento de RH e Capacitação”, Tabela 27, representa um domínio no qual o BSC pode ser usado intimamente para alinhar estratégias de desenvolvimento de recursos humanos com os objetivos organizacionais. Šoltés e Gavurová (2015) discutem como valores éticos podem ser incorporados ao BSC para promover um desenvolvimento de RH sustentável e eficaz. Complementarmente, Sharma e Sharma (2020) realçam que a adaptação do BSC pode proporcionar uma estrutura mais robusta para alinhar práticas de gestão de recursos humanos, garantindo que as iniciativas de capacitação estejam sincronizadas com a visão e missão organizacionais.

Tabela 27 - #5 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura

Categoria	Descrição	Oportunidades	Artigo	Autores
Desenvolvimento de RH e Capacitação	**Explorar o papel do BSC no desenvolvimento de capacidades e recursos humanos.**	Aplicar o BSC em diversos contextos culturais para examinar práticas de gestão do conhecimento.	The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach	Valmohammadi e Ahmadi (2015)
		Integrar valores éticos em sistemas de medição como o BSC para melhorar eficácia.	Modification of performance measurement system in the intentions of globalization trends; [Modyfikacja systemu pomiaru wyników w intencji trendów globalizacji]	Šoltés e Gavurová (2015)
		Explorar interação entre cultura organizacional e eficácia do BSC em diferentes contextos.	Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review	Lueg e Vu (2015)
		Desenvolver estratégias para integrar firmemente sustentabilidade e BSC.	The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability	Gazi et al. (2022)
		Investigar adaptação do BSC a diferentes tipos de bibliotecas.	Public management means strategic management: How can libraries fulfil the requirements of the new public management?	Düren (2010)
		Integrar práticas contábeis gerenciais com o BSC para melhora organizacional.	Analysis of balanced scorecard usage by private companies	Sharma e Sharma (2020)
		Usar PRG-13 e PRE-21 para alinhar práticas de retribuição e o BSC com estratégia organizacional.	The development and validation of two scales on retribution practices: PRG-13 and PRE-21 [Desarrollo y validación de dos escalas sobre las prácticas de retribución: PRG-13 y PRE-21]	Boada-Grau et al. (2012)
		Estudar o impacto do BSC em contextos e setores internacionais usando práticas de gestão de conhecimento.	Investigating the effect of organisational culture on knowledge management and performance: An empirical study in knowledge-based companies using the balanced scorecard	Forte et al. (2016)

Fonte: Elaboração própria

O foco em “Colaboração Interdepartamental e Comunicação”, Tabela 28, permite que o BSC amplie a coerência e o alinhamento entre diferentes departamentos. O’Sullivan (2016) sugere que o uso do BSC pode servir como uma ferramenta eficiente para mobilizar recursos humanos e promover a transformação organizacional em processos colaborativos. Similarmente, Ali, Ayodele e Ibrahim (2019) exploram seu uso no contexto educacional para facilitar melhor comunicação e colaboração, criando um ambiente corporativo onde a integração funcional é alcançada através de práticas pedagógicas aprimoradas.

Tabela 28 - #6 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura

Categoria	Descrição	Oportunidades	Artigo	Autores
Colaboração Interdepartamental e Comunicação	**Oportunidade de aumentar a colaboração e melhorar a comunicação entre departamentos usando o BSC.**	Adaptar o BSC para capturar e medir mudanças culturais ao longo do tempo.	Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study	Kim e Chang (2019)
		Explorar interação entre cultura organizacional e eficácia do BSC em diferentes contextos.	Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review	Lueg e Vu (2015)
		Aplicar práticas de gestão de qualidade em outros contextos educacionais.	The future sustainability of malaysian higher education institutions: What matters most?	Ali et al. (2019)
		Adaptação do BSC a diferentes tipos de cultura organizacional em variados países.	ORGANISATIONAL CULTURE AND BALANCED SCORECARD: AN EMPIRICAL STUDY IN PORTUGAL	Oliveira et al. (2023)
		Adaptar BSC a contextos culturais e educacionais variados.	Implementing a strategic planning and management system at a private higher education institution in the middle east: A balanced score card or a bewildering state of confusion?	O’Sullivan (2016)
		Explorar como diferentes tipos de cultura organizacional afetam a eficácia do BSC.	Survey-based Evidence on Positive Synergies between Adaptive Culture and a Balanced Scorecard	Gago-Rodríguez e Vikson (2023)
		Estudar diferentes práticas de gestão de recursos humanos e seu impacto no BSC.	Effect of human resource management functions on the balanced scorecard – case study Jordanian public joint-stock companies	Ilic et al. (2022)

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, no domínio do Alinhamento Estratégico e Gestão, Tabela 29, Bevanda, Sinković e Currie (2011) ressaltam a importância do BSC em alinhar estratégias organizacionais às dinâmicas culturais emergentes, garantindo que as iniciativas estratégicas sejam executadas de maneira coerente e clara. Em conjunto, Quesado, Marques e Silva (2022) demonstram como o BSC pode ser empregado no setor têxtil para sincronizar eficientemente a execução das metas organizacionais, promovendo um alinhamento estratégico que otimiza os resultados corporativos. Pesquisas futuras nessa área podem explorar como o BSC pode ser efetivamente integrado com OKRs para maximizar seu impacto estratégico.

Tabela 29 - #7 Oportunidades de Pesquisa BSC e cultura

Categoria	Descrição	Oportunidades	Artigo	Autores
Alinhamento Estratégico e Gestão	**Pesquisar como o BSC pode ser alinhado com as estratégias organizacionais para maximizar resultados.**	Integrar tomada de decisão baseada em valores ao BSC para otimizar resultados de saúde.	Values based decision making: A tool for achieving the goals of healthcare	Mills e Spencer (2005)
		Investigar adaptação do BSC a características regionais do setor têxtil.	The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector	Quesado et al. (2022)
		Explorar impacto do BSC em setores diversos e sua interação com a cultura organizacional.	A better gauge of corporate performance.	Weber (2001)
		Adaptar o BSC a tipos distintos de e-businesses e culturas organizacionais.	A Framework for Achieving E-Business Success	Kumar et al. (2004)
		Integrar objetivos de desenvolvimento sustentável ao BSC para reforçar engajamento.	Reimagining hospital management: the balanced scorecard as a catalyst for employee retention and organizational excellence	Guo et al. (2024)
		Ajustar BSC às culturas de nações em desenvolvimento para melhorar eficácia.	Implementing a performance measurement system in Croatia	Bevanda et al. (2011)

Fonte: Elaboração própria

Essas oportunidades de pesquisa revelam o BSC como uma ferramenta fundamental para a otimização estratégica e a transformação organizacional. Ao explorar como o BSC interage com a cultura organizacional, as organizações podem não apenas melhorar sua eficiência interna, mas também se alinhar mais adequadamente com as demandas externas, fomentando a adaptação, inovação e sucesso sustentável. Este estudo reforça a importância do BSC como um pilar central na formação de capacidades organizacionais robustas e preparadas para enfrentar os desafios do mercado global, destacando seu papel na pesquisa futura como um meio de garantir que as empresas se mantenham competitivas e resilientes em um mundo de negócios em constante evolução. Além disso, demonstra que ainda existem oportunidades estratégicas a serem exploradas dentro do BSC.

Todas as classificações realizadas podem ser visualizadas na Tabela 30.

Tabela 30 – Oportunidades de pesquisa BSC e cultura

Índice	Categoria	Descrição	Quantidade de artigos	Autores
#1	Adaptação Cultural e Contextual do BSC	Explorar como o BSC pode ser ajustado para diferentes culturas organizacionais e contextos geográficos para garantir eficácia	16	Roos e Roos (1997);Kaplan e Norton (2000);Kaplan e Norton (2004);Louise (1996);Länsiluoto e Järvenpää (2010);Abdallah e Alnamri (2015);Huang et al. (2004);Al-Qubaisi e Ajmal (2018);Gębczyńska e Brajer-Marczak (2020);Länsiluoto e Järvenpää (2012);Rampersad (2005);Ta et al. (2022);De Barros e Wanderley (2016);Tsasis e Harber (2008);Gago-Rodríguez e Vikson (2023);Lisboa et al. (2023);
#2	Integração de Práticas Sustentáveis e Sociais	Investigar a incorporação de métricas sustentáveis e responsabilidade social dentro do BSC.	15	Ax e Greve (2017);Mohamed et al. (2012);Radnor e Lovell (2003);Givens (2012);Biro et al. (2003);Tuan (2012);Muna e Mansour (2009);Voelker et al. (2001);Sivalai e Rojniruttikul (2018);Gupta e Salter (2018);Mills e Spencer (2005);Simons e Havert (2012);Khalid et al. (2022);Rampersad (2008);Knorst et al. (2011);
#3	Melhoria do Desempenho e Eficiência Operacional	Oportunidades para usar o BSC para aumentar a eficiência organizacional e o desempenho operacional	13	Tsang et al. (1999);Chavan (2009);Liu e Pan (2007);Boudlaie et al. (2020);Lee et al. (2008);Rhodes et al. (2008);Hosseini et al. (2018);Alsheikh et al. (2017);Elmer e Stummer (2011);Collier et al. (2021);Oliveira et al. (2023);Aqlan et al. (2016);Gao e Gurd (2020);
#4	Inovação e Tecnologias Emergentes:	Investigar meios de integrar inovação e tecnologia no BSC para otimizar processos gerenciais.	14	Alloza (2008);Alolah et al. (2014);Garg e Ma (2005);Simpson e Cacioppe (2001);Goncharuk e Getman (2014);Huang et al. (2023);Dejanović et al. (2015);Lueg e Carvalho e Silva (2022);Alawode et al. (2024);Kim e Hwang (2009);Hieu (2021);Ogata e Spraakman (2013);Al-Naser e Mohamed (2019);Braga et al. (2020);
#5	Desenvolvimento de RH e Capacitação	Explorar o papel do BSC no desenvolvimento de capacidades e recursos humanos.	8	Valmohammadi e Ahmadi (2015);Šoltés e Gavurová (2015);Lueg e Vu (2015);Gazi et al. (2022);Düren (2010);Sharma e Sharma (2020);Boada-Grau et al. (2012);Forte et al. (2016);
#6	Colaboração Interdepartamental e Comunicação	Oportunidade de aumentar a colaboração e melhorar a comunicação entre departamentos usando o BSC.	7	Kim e Chang (2019);Lueg e Vu (2015);Ali et al. (2019);Oliveira et al. (2023);O'Sullivan (2016);Gago-Rodríguez e Vikson (2023);Ilic et al. (2022);
#7	Alinhamento Estratégico e Gestão	Pesquisar como o BSC pode ser alinhado com as estratégias organizacionais para maximizar resultados.	6	Mills e Spencer (2005);Quesado et al. (2022);Weber (2001);Kumar et al. (2004);Guo et al. (2024);Bevanda et al. (2011);

Fonte: Elaboração própria

3.4.2 – Categorização OKRs

Será apresentada uma visão geral da categorização de artigos sobre OKRs e suas interações com a cultura organizacional. A investigação sistemática dos artigos analisados busca entender como os pesquisadores direcionam seus esforços, quais descobertas eles estão realizando e como essas informações podem apontar para futuras direções de pesquisa. Este processo permite explorar as oportunidades estratégicas para a implementação eficaz dos OKRs em diferentes contextos organizacionais.

Os artigos foram lidos na íntegra, com o objetivo de identificar e categorizar seus conteúdos relevantes. Os artigos utilizados para as categorizações podem ser encontrados no Apêndice 02. Algumas categorias de objetivos identificadas incluem o alinhamento estratégico das equipes com as metas organizacionais, a dinamização da gestão de metas, e o impacto dos OKRs na motivação e desempenho dos colaboradores.

Ao investigar as descobertas relacionadas dentro dos estudos sobre OKRs, estão entre os resultados encontrados a eficácia dos OKRs na promoção de transparência e clareza nos processos organizacionais, assim como a capacidade dos OKRs de facilitar a adaptação rápida às mudanças do mercado. Essas descobertas

reforçam a aplicação dos OKRs como uma ferramenta crucial para a gestão, especialmente em contextos de rápido dinamismo e evolução constante.

Finalmente, ao considerar as oportunidades para pesquisas futuras, um dos principais fatores que surge dessa análise é o potencial inexplorado dos OKRs para impulsionar a inovação organizacional, além de promover a coesão e engajamento de equipe. As oportunidades identificadas sugerem que pesquisas futuras podem se beneficiar investigando como os OKRs podem ser mais eficazmente integrados às culturas organizacionais diversas, explorando suas interseções para maximizar seu impacto.

Essa sessão de categorização será detalhada nas próximas páginas, onde cada conjunto de categorias será discutido em profundidade, facilitando uma compreensão mais profunda do panorama de pesquisa atual e das possibilidades estratégicas futuras dentro deste campo de estudo.

3.4.2.1 – Objetivos de pesquisa ligadas a OKRs

Os objetivos de pesquisa identificados nos estudos voltados para OKRs refletem o crescente interesse acadêmico em compreender como essa metodologia contribui para o desempenho organizacional, inovação e alinhamento estratégico. As categorias a seguir representam as intenções centrais dos autores em suas investigações, evidenciando como os OKRs têm sido aplicados em diferentes setores e contextos. A organização final dessas categorias pode ser consultada na tabela apresentada ao final desta seção.

O objetivo da classificação dos artigos foi compreender o estado da arte em relação às motivações dos pesquisadores que exploram as interações entre OKRs e o contexto organizacional (Rompho, 2024).

No contexto do aperfeiçoamento do desempenho organizacional, Tabela 31, os pesquisadores mostram uma preocupação constante em usar OKRs para aumentar a eficiência das empresas. Os artigos nesta categoria indicam que há um interesse contínuo em explorar como os OKRs podem alinhar operações diárias aos objetivos organizacionais de longo prazo (Rompho, 2024), destacando essa prática como relevante na gestão moderna. A eficácia dos OKRs em traduzir estratégias em resultados tangíveis e mensuráveis é um aspecto frequentemente investigado, refletindo o interesse acadêmico em seu potencial para promover melhorias no desempenho (Piacentini, 2024). Essa abordagem não apenas busca otimizar

resultados, mas também proporciona insights sobre a adaptação ágil das organizações às exigências crescentes do mercado.

Tabela 31 – #1 Objetivos OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Aperfeiçoamento do Desempenho Organizacional	**Melhorar o desempenho nas operações por meio de BSC e OKRs**	Examinar OKRs para avanços no desempenho organizacional e inovação.	HR MANAGEMENT EFFICIENCY FACTORS AND THEIR IMPACT ON CREATION OF A COMMERCIAL INNOVATIVE PRODUCT	Koldyshev et al. (2021)
		Avaliar a adoção de OKRs para aprimoramento de gestão do conhecimento.	Objectives & key results for active knowledge sharing in IT consulting enterprises: A feasibility study	Klanwaree Choemprayong (2019)
		Identificar fatores motivadores de inovação na indústria automotiva com OKRs.	A study of factors that affect the self-practice of employees for the development of innovation capability of the Thai automotive industry	Eamurai et al. (2019)
		Estruturar integração de sistemas de manufatura com OKRs e BSC.	Design and operations framework for the Twin Transition of manufacturing systems	van Erp Rytter (2023)
		Avaliar impacto de OKRs em práticas de segurança eletrônica no Peru	Synergy between Balanced Scorecard and OKRs to Improve Performance and Efficiency in an Electronic Security Company: A Case Study in Peru	Avila-Alejos et al. (2024)
		Uso de KPIs com OKRs para melhorar desempenho em programas esportivos.	Selection of Key Performance Indicators for Your Sport and Program: Proposing a Complementary Process-Driven Approach	Clubb et al. (2024)

Fonte: Elaboração própria

Para o tema de inovação tecnológica, Tabela 32, os pesquisadores estão investigando ativamente como os OKRs podem apoiar objetivos de inovação contínua em um mundo digital (Oner, Cebeci e Dogan, 2024). Artigos demonstram interesse em como essa metodologia fomenta a adoção de tecnologias avançadas, destacando a importância de objetivos claros para inspirar resultados inovadores (Clubb, Allen e Yung, 2024). A literatura reforça que muitos estudos estão sendo conduzidos sobre a forma como os OKRs direcionam os esforços para descobertas tecnológicas, demonstrando sua relevância para os avanços competitivos (Avila-Alejos, Garcia-Lopez e Cano-Zapata, 2024). Esse enfoque abrange também o impacto que a inovação tecnológica tem na transformação dos modelos de negócios e na criação de novos mercados.

Tabela 32 – #2 Objetivos OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Integração Tecnológica e Inovação	**Implementar tecnologias emergentes para inovação processual**	Propor frameworks para integrar IA ao alinhamento estratégico via OKRs.	An AI decision-making framework for business value maximization	Gudigantala et al. (2023)
		Desenvolver modelos integrados de OKRs com digitalização e inovação tecnológica.	BSC-Based Digital Transformation Strategy Selection and Sensitivity Analysis	Oner et al. (2024)

Fonte: Elaboração própria

O alinhamento e coesão de equipe são temas de grande interesse na pesquisa sobre a aplicação dos OKRs, Tabela 33. A capacidade dos OKRs de conectar metas pessoais aos objetivos organizacionais é constantemente analisada por seu impacto

no engajamento e coesão da equipe (Rompho e Truktrong, 2024). Estudos exploram como esse alinhamento contribui para um ambiente de trabalho mais coeso, onde os membros da equipe se sentem totalmente integrados no sucesso organizacional (Wehde, 2022), confirmando o interesse dos pesquisadores por esse impacto. Este interesse é intensificado pelo contexto atual, onde a colaboração remota e a diversidade cultural exigem novas formas de manter as equipes alinhadas e produtivas.

Tabela 33 – #3 Objetivos OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Alinhamento e Coesão de Equipe	**Fortalecer o trabalho em equipe e alinhamento interno.**	Avaliar utilização de OKRs para resolver questões de performance.	Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues?	Rompho (2024)
		Fomentar visão compartilhada nas equipes com apoio dos OKRs.	Developing a shared vision: strong teams have the power	Zasa Buganza (2023)
		Explorar como OKRs podem promover autonomia e responsabilidade.	Building Empowered Teams	Wehde (2022)

Fonte: Elaboração própria

A sustentabilidade e responsabilidade social, Tabela 34 são examinadas em muitos artigos, com foco em como os OKRs podem integrar práticas de sustentabilidade nas operações empresariais (Avila-Alejos, Garcia-Lopez e Cano-Zapata, 2024). O interesse acadêmico está voltado para o papel dos OKRs na promoção dessas práticas, reforçando estratégias que alinham metas ambientais com a rentabilidade empresarial (Oner, Cebeci e Dogan, 2024). As pesquisas continuam a investigar como essas ferramentas têm sido usadas para atender às expectativas dos consumidores e regulamentações, promovendo assim um olhar mais crítico e estratégico (Piacentini, 2024). Esse interesse reflete a urgência crescente com que as organizações precisam lidar com questões ambientais e sociais em um cenário global cada vez mais exigente em termos de sustentabilidade.

Tabela 34 – #4 Objetivos OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	**Incorporar métodos sustentáveis no desenvolvimento organizacional**	Análise do impacto de OKRs na redução de resíduos biomédicos.	Using the Objective Key Result Method to Reduce the Rate of Biomedical Waste in Medical Institutions	Huang et al. (2024)
		Investigar como práticas sustentáveis podem ser conduzidas por OKRs.	Sustainable Energy Use in Buildings: A Leadership Opportunity for Gardens and Zoos	Piacentini (2024)

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, a formação e crescimento profissional constituem um tema crucial nas investigações em torno dos OKRs, Tabela 35. Estudos estão focados em compreender como os OKRs podem motivar o desenvolvimento individual e fortalecer

a organização (Clubb, Allen e Yung, 2024). O foco em crescimento e desenvolvimento tem atraído significativa atenção acadêmica devido à sua capacidade de preparar os funcionários para desafios futuros e garantir a retenção de talentos (Wehde, 2022). Essas tendências de pesquisa sublinham como os OKRs estão se tornando fundamentais para o desenvolvimento profissional na gestão organizacional moderna (van Erp e Rytter, 2023). Além disso, o desenvolvimento profissional através dos OKRs está fortemente associado à criação de ambientes de aprendizagem contínua e adaptativa, essenciais para sustentar a inovação e a competitividade organizacional a longo prazo.

Tabela 35 – #5 Objetivos OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Formação e Crescimento Profissional	**Desenvolver práticas educacionais inovadoras e crescimento profissional.**	Investigar desafios do sistema de avaliação de desempenho baseado em OKRs.	The Perceived Affordances and Challenges in the Newly Introduced OKR-Based Performance Appraisal System in an Omani HEI	Al-Saadi et al. (2023)
		Explorar efeitos dos OKRs na colaboração e inovação.	Do OKRs help employees collaborate and innovate?	Rompho Truktrong (2024)

Fonte: Elaboração própria

Além de todas essas considerações, é importante ressaltar que a ênfase crescente na cultura de resultados e responsabilidade individual promovida pelos OKRs também foi destacada como um elemento crucial pelas pesquisas. Essa cultura se torna ainda mais relevante à medida que as organizações navegam por contextos desafiadores e imprevisíveis, buscando não apenas manter, mas expandir sua relevância em diversos setores. Os artigos revisados indicam um consenso sobre a flexibilidade e eficácia dos OKRs em proporcionar uma estrutura que harmoniza objetivos estratégicos com iniciativas diárias, permitindo uma rápida adaptação das organizações ao cenário de negócios em constante evolução.

A análise revelou uma crescente ênfase nas áreas em que os pesquisadores estão focando, destacando os interesses predominantes no uso de OKRs, todas as classificações podem ser vistas na Tabela 36. Entender esses interesses nos permitiu considerar como as estratégias empresariais estão sendo moldadas atualmente pela integração dessas metodologias (van Erp e Rytter, 2023). Esta classificação permite observar tendências emergentes e lacunas na pesquisa, identificando as áreas específicas que atraem maior interesse acadêmico, além de demonstrar como os OKRs ganharam relevância significativa no planejamento estratégico moderno.

Tabela 36 – Objetivos de pesquisas OKRs

Objetivos				
dice	**Categoria**	**Descrição**	**Quantidade de Artigos**	**Autores**
♯1	Aperfeiçoamento do Desempenho Organizacional	Melhorar o desempenho nas operações por meio de BSC e OKRs	6	Koldyshev et al. (2021); Klanwaree; Choemprayong (2019); Eamurai et al. (2019); van Erp; Rytter (2023); Avila-Alejos et al. (2024); Clubb et al. (2024);
♯2	Integração Tecnológica e Inovação	Implementar tecnologias emergentes para inovação processual	2	Gudigantala et al. (2023); Oner et al. (2024);
♯3	Alinhamento e Coesão de Equipe	Fortalecer o trabalho em equipe e alinhamento interno.	3	Rompho (2024); Zasa; Buganza (2023); Wehde (2022);
♯4	Sustentabilidade e Responsabilidade Social	Incorporar métodos sustentáveis no desenvolvimento organizacional	2	Huang et al. (2024); Piacentini (2024);
♯5	Formação e Crescimento Profissional	Desenvolver práticas educacionais inovadoras e crescimento profissional.	2	Al-Saadi et al. (2023); Rompho; Truktrong (2024);

Fonte: Elaboração própria

3.4.2.2 – Descobertas relacionadas a OKRs

As descobertas relacionadas aos OKRs, conforme agrupadas nas categorias a seguir, revelam insights importantes sobre os efeitos da implementação dessa metodologia nas organizações. Os estudos mostram, de forma recorrente, como os OKRs favorecem a transparência, a responsabilidade compartilhada e o alinhamento coletivo de metas. Essas evidências estão estruturadas de forma consolidada na tabela 43 desta seção, oferecendo uma visão sintética das contribuições mais recorrentes da literatura.

Pesquisadores têm explorado o papel dos OKRs não apenas como ferramentas de gestão, mas como impulsionadores de transformações organizacionais, Tabela 37. O uso de OKRs foi amplamente estudado por sua capacidade de alinhar equipes com as metas organizacionais, promovendo transparência e medição clara de resultados (Rompho, 2024). Esse alinhamento tem sido destacado como um componente crítico que permite às organizações operarem de forma mais eficiente e eficaz, especialmente sob condições de mercado voláteis (Wehde, 2022).

Tabela 37 - #1 Descobertas relacionadas OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Integração e Alinhamento Estratégico	**OKRs são eficazes na integração de processos de gestão como BSC, facilitando o alinhamento de objetivos estratégicos e operacionais.**	Integração de OKRs com BSC e outras ferramentas estratégicas melhora transformação digital.	BSC-Based Digital Transformation Strategy Selection and Sensitivity Analysis	Oner et al. (2024)
		Combinação de BSC e OKRs alinha objetivos e melhora desempenho na segurança eletrônica.	Synergy between Balanced Scorecard and OKRs to Improve Performance and Efficiency in an Electronic Security Company: A Case Study in Peru	Avila-Alejos et al. (2024)
		OKRs são cruciais para a digitalização e circularidade em sistemas manufatureiros.	Design and operations framework for the Twin Transition of manufacturing systems	van Erp Rytter (2023)
		OKRs superam desafios na definição de KPIs, promovendo colaboração e inovação.	Selection of Key Performance Indicators for Your Sport and Program: Proposing a Complementary Process-Driven Approach	Clubb et al. (2024)

Fonte: Elaboração própria

Os artigos indicam descobertas consistentes sobre como os OKRs facilitam a inovação e a colaboração dentro das organizações, Tabela 38. Ao estabelecer metas claras e resultados mensuráveis, as empresas são capazes de promover uma cultura de inovação contínua, onde os funcionários se sentem encorajados a contribuir com ideias novas e criativas (van Erp e Rytter, 2023). Os pesquisadores identificaram que esse ambiente favorece a integração de tecnologias emergentes, permitindo que as organizações se mantenham competitivas e inovadoras (Oner, Cebeci e Dogan, 2024). Grande parte das descobertas destaca o uso de OKRs para quebrar silos organizacionais, promovendo comunicação e colaboração eficientes entre departamentos que anteriormente poderiam ter operado de forma isolada (Klanwaree e Choemprayong, 2019).

Tabela 38 – #2 Descobertas relacionadas OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Inovação e Colaboração Organizacional	**O uso de OKRs ajuda no fomento de inovação, aumento de colaboração e alinhamento entre diferentes departamentos da organização.**	Os OKRs fortalecem o alinhamento das metas de RH com os objetivos estratégicos, promovendo inovação.	HR MANAGEMENT EFFICIENCY FACTORS AND THEIR IMPACT ON CREATION OF A COMMERCIAL INNOVATIVE PRODUCT	Koldyshev et al. (2021)
		OKRs promovem o compartilhamento de conhecimento e colaboram para um ambiente adaptativo.	Objectives & key results for active knowledge sharing in IT consulting enterprises: A feasibility study	Klanwaree Choemprayong (2019)
		OKRs facilitam o alinhamento entre metas individuais e organizacionais no setor automotivo.	A study of factors that affect the self-practice of employees for the development of innovation capability of the Thai automotive industry	Eamurai et al. (2019)
		OKRs superam desafios na definição de KPIs, promovendo colaboração e inovação.	Selection of Key Performance Indicators for Your Sport and Program: Proposing a Complementary Process-Driven Approach	Clubb et al. (2024)
		OKRs capacitam equipes, promovendo clareza e responsabilidade nos objetivos.	Building Empowered Teams	Wehde (2022)
		OKRs fomentam visão compartilhada e compreensão comum dentro das equipes.	Developing a shared vision: strong teams have the power	Zasa Buganza (2023)

Fonte: Elaboração própria

Outra descoberta significativa discutida nos artigos é a capacidade dos OKRs de fortalecer a cultura organizacional e promover a transparência, Tabela 39. Os pesquisadores relataram que as organizações que adotam OKRs frequentemente experimentam uma redução na ambiguidade sobre os objetivos e responsabilidades, levando a uma maior clareza organizacional (Al-Saadi et al., 2023). A clareza proporcionada pelos OKRs resulta em maior alinhamento das equipes às metas estratégicas da empresa, o que, por sua vez, sustenta uma cultura de responsabilidade e engajamento (Gudigantala, Madhavaram e Bicen, 2023). Essas dinâmicas culturais são fundamentais para fomentar um ambiente onde a responsabilidade individual e o desempenho coletivo sejam priorizados.

Tabela 39 – #3 Descobertas relacionadas OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Cultura Organizacional e Transparência	**OKRs promovem um ambiente de transparência organizacional, responsabilidade e compartilhamento de conhecimento.**	OKRs aumentam a transparência, promovendo um ambiente de comunicação eficaz e inovação.	Do OKRs help employees collaborate and innovate?	Rompho Truktrong (2024)
		OKRs aumentam a responsabilidade e transparência, mas desafios nos objetivos persistem.	The Perceived Affordances and Challenges in the Newly Introduced OKR-Based Performance Appraisal System in an Omani HEI	Al-Saadi et al. (2023)
		OKRs promovem o compartilhamento de conhecimento e colaboram para um ambiente adaptativo.	Objectives & key results for active knowledge sharing in IT consulting enterprises: A feasibility study	Klanwaree Choemprayong (2019)
		Implementação de OKRs otimiza processos e diminui resíduos em instituições médicas.	Using the Objective Key Result Method to Reduce the Rate of Biomedical Waste in Medical Institutions	Huang et al. (2024)
		OKRs capacitam equipes, promovendo clareza e responsabilidade nos objetivos.	Building Empowered Teams	Wehde (2022)

Fonte: Elaboração própria

No campo da sustentabilidade e práticas ambientais, Tabela 40, os estudos indicam que os OKRs são eficazes em ajudar as organizações a introduzir e perseguir metas ambientais claras (Piacentini, 2024). É relatado que sua aplicação pode conduzir a uma maior responsabilidade ambiental ao proporcionar métricas e objetivos fáceis de comunicar e monitorar (Huang, Lai e Chiou, 2024). Essa capacidade de traçar uma linha clara e mensurável para a sustentabilidade reforça seu uso em setores que buscam não apenas cumprir obrigações regulatórias, mas também conquistar respeito e confiança dos consumidores e stakeholders globais (Eamurai, Khantanapha e Piriyakul, 2019).

Tabela 40 – #4 Descobertas relacionadas OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Práticas Sustentáveis e Ambientais	**OKRs são adaptáveis para promover práticas sustentáveis, como a redução do consumo de energia e iniciativas verdes.**	Implementação de OKRs otimiza processos e diminui resíduos em instituições médicas.	Using the Objective Key Result Method to Reduce the Rate of Biomedical Waste in Medical Institutions	Huang et al. (2024)
		Estabelecer OKRs pode ajudar a definir metas ambientais específicas.	Sustainable Energy Use in Buildings: A Leadership Opportunity for Gardens and Zoos	Piacentini (2024)

Fonte: Elaboração própria

Os artigos também destacam os desafios e oportunidades identificados no processo de implementação de OKRs, Tabela 41. Descobriu-se que embora essa metodologia seja altamente eficiente, sua eficácia depende criticamente de uma execução bem planejada e suportada por uma cultura organizacional receptiva a mudanças (Rompho e Truktrong, 2024). Isso implica que os líderes organizacionais

devem estar comprometidos com a mudança cultural para maximizar o impacto positivo dos OKRs (Koldyshev et al., 2021). Essa adoção demanda, segundo as descobertas, um treinamento robusto e a personalização da metodologia para se adequar aos contextos específicos de cada organização.

Tabela 41 – #5 Descobertas relacionadas OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Implementação e Desafios	**Desafios na implementação de OKRs incluem dificuldades na formulação de objetivos e necessidades de treinamento.**	OKRs facilitam a aceitação de indicadores de desempenho e alinham estratégias.	Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues?	Rompho (2024)
		OKRs aumentam a responsabilidade e transparência, mas desafios nos objetivos persistem.	The Perceived Affordances and Challenges in the Newly Introduced OKR-Based Performance Appraisal System in an Omani HEI	Al-Saadi et al. (2023)
		OKRs facilitam o alinhamento entre metas individuais e organizacionais no setor automotivo.	A study of factors that affect the self-practice of employees for the development of innovation capability of the Thai automotive industry	Eamurai et al. (2019)
		OKRs são cruciais para a digitalização e circularidade em sistemas manufatureiros.	Design and operations framework for the Twin Transition of manufacturing systems	van Erp Rytter (2023)

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, as pesquisas identificaram um crescente interesse no potencial dos OKRs para transformar os processos de tomada de decisão, Tabela 42, especialmente através de interações com outras ferramentas estratégicas como o Balanced Scorecard e metodologias de inteligência artificial (Clubb, Allen e Yung, 2024). Este alinhamento fornece um framework que as empresas podem utilizar para harmonizar seus objetivos estratégicos e operacionais, permitindo-lhes responder de forma mais ágil e eficaz às dinâmicas do mercado (Zasa e Buganza, 2023). Essas descobertas deixam claro que o papel dos OKRs está se expandindo, e há um reconhecimento crescente de que eles são essenciais para o sucesso organizacional a longo prazo em um ambiente de negócios em constante evolução (Avila-Alejos, Garcia-Lopez e Cano-Zapata, 2024).

Tabela 42 – #6 Descobertas relacionadas OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Aplicações de Inteligência Artificial e Digitalização	**Integração de OKRs com projetos de IA proporciona uma direção clara para inovações tecnológicas e digitalização.**	Os OKRs traduzem estratégias de negócios em iniciativas de inteligência artificial.	An AI decision-making framework for business value maximization	Gudigantala et al. (2023)
		Integração de OKRs com BSC e outras ferramentas estratégicas melhora transformação digital.	BSC-Based Digital Transformation Strategy Selection and Sensitivity Analysis	Oner et al. (2024)

Fonte: Elaboração própria

Tal conclusão pode ser vista de maneira prática através dos artigos já analisados anteriormente, sendo eles: "BSC-Based Digital Transformation Strategy Selection and Sensitivity Analysis" (Oner, Cebeci e Dogan, 2024) e "Synergy between Balanced Scorecard and OKRs to Improve Performance and Efficiency in an Electronic Security Company: A Case Study in Peru" (Avila-Alejos, Garcia-Lopez e Cano-Zapata, 2024). Estes estudos mostram como a sinergia entre OKRs e BSC está sendo aplicada na prática, especialmente em cenários de transformação digital. No primeiro estudo, é revelado que os OKRs desempenham um papel vital em trazer clareza e precisão à seleção de estratégias digitais, permitindo às empresas alinhar melhor seus esforços de digitalização com os objetivos estratégicos (Oner, Cebeci e Dogan, 2024). Esta integração não só facilita o propósito central da pesquisa de aproveitar sinergias entre diferentes frameworks, mas também fornece um modelo para como organizações podem navegar em transformações complexas de maneira eficaz e mensurável.

Ambos os artigos abordam como as descobertas relacionadas ao uso dos OKRs não apenas validam, mas expandem as oportunidades para aplicação do Balanced Scorecard dentro das organizações. A pesquisa demonstra que, ao adotar OKRs, as organizações não apenas enfrentam eficientemente os desafios contemporâneos de mercado, mas também garantem uma cultura organizacional mais unificada e adaptável. Esta informação apoia o tema da pesquisa, fornecendo evidências práticas de como essas metodologias interagem em ambientes dinâmicos, melhorando assim a capacidade das empresas de responder às exigências contínuas de um mercado global em evolução. Dessa forma, a pesquisa sustenta a premissa de que a combinação de OKRs com BSC oferece um caminho promissor para maximizar o potencial estratégico e organizacional na era digital.

A análise dos artigos revela descobertas significativas sobre o uso dos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) no contexto organizacional, destacando seu impacto profundo em múltiplas áreas das empresas modernas e sendo observadas através da Tabela 43.

Tabela 43 – Descobertas relacionadas OKRs

Descobertas				
Índice	**Categoria**	**Descrição**	**Quantidade de Artigos**	**Autores**
#1	Integração e Alinhamento Estratégico	OKRs são eficazes na integração de processos de gestão como BSC, facilitando o alinhamento de objetivos estratégicos e operacionais.	4	Oner et al. (2024); Avila-Alejos et al. (2024); van Erp; Rytter (2023); Clubb et al. (2024)
#2	Inovação e Colaboração Organizacional	O uso de OKRs ajuda no fomento de inovação, aumento de colaboração e alinhamento entre diferentes departamentos da organização.	6	Koldyshev et al. (2021); Klanwaree; Choemprayong (2019); Eamurai et al. (2019); Clubb et al. (2024); Wehde (2022); Zasa; Buganza (2023)
#3	Cultura Organizacional e Transparência	OKRs promovem um ambiente de transparência organizacional, responsabilidade e compartilhamento de conhecimento.	5	Rompho; Truktrong (2024); Al-Saadi et al. (2023); Klanwaree; Choemprayong (2019); Huang et al. (2024); Wehde (2022)
#4	Práticas Sustentáveis e Ambientais	OKRs são adaptáveis para promover práticas sustentáveis, como a redução do consumo de energia e iniciativas verdes.	2	Huang et al. (2024); Piacentini (2024)
#5	Implementação e Desafios	Desafios na implementação de OKRs incluem dificuldades na formulação de objetivos e necessidades de treinamento.	4	Rompho (2024); Al-Saadi et al. (2023); Eamurai et al. (2019); van Erp; Rytter (2023)
#6	Aplicações de Inteligência Artificial e Digitalização	Integração de OKRs com projetos de IA proporciona uma direção clara para inovações tecnológicas e digitalização.	2	Gudigantala et al. (2023); Oner et al. (2024)

Fonte: Elaboração própria

3.4.2.3 – Oportunidades de pesquisas futuras ligadas a OKRs

As oportunidades de pesquisa associadas aos OKRs revelam lacunas importantes e temas emergentes que podem orientar novos estudos acadêmicos. As categorias organizadas a seguir indicam possibilidades para expandir o escopo de aplicação dos OKRs, sua integração com novas tecnologias e sua adaptação a contextos organizacionais diversos. A tabela ao final desta seção reúne essas oportunidades de maneira sistematizada, facilitando a visualização e o direcionamento de futuras investigações.

Os pesquisadores têm investigado novos horizontes onde os OKRs podem ser aplicados, não apenas para otimizar processos existentes, mas para explorar novos campos de aplicação, Tabela 44. A expansão dos OKRs para setores como saúde, manufatura e educação é vista como uma oportunidade promissora, onde seu impacto pode ser mensurado em contextos ainda pouco explorados (Koldyshev et al., 2023). Esta exploração pode trazer visões mais abrangentes sobre como os OKRs podem contribuir para mudanças efetivas e inovações significativas em ambientes econômicos e de mercado em rápida evolução.

Tabela 44 – #1 Oportunidades de pesquisa OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Expansão dos OKRs para Novos Setores	**Explorar setores adicionais onde os OKRs podem ser aplicados para maximizar eficiência e eficácia.**	Adoção de OKRs em setores diversos, ampliando o campo de pesquisa.	HR MANAGEMENT EFFICIENCY FACTORS AND THEIR IMPACT ON CREATION OF A COMMERCIAL INNOVATIVE PRODUCT	Koldyshev et al. (2021)
		Expansão dos OKRs em indústrias emergentes para otimizar práticas.	Objectives & key results for active knowledge sharing in IT consulting enterprises: A feasibility study	Klanwaree Choemprayong (2019)
		Uso de OKRs para melhorar a gestão da inovação em outros setores.	A study of factors that affect the self-practice of employees for the development of innovation capability of the Thai automotive industry	Eamurai et al. (2019)
		Aplicação de OKRs em diversas indústrias para gestão complexa.	Design and operations framework for the Twin Transition of manufacturing systems	van Erp Rytter (2023)
		Explorar OKRs em ambientes esportivos para aprimorar desempenho.	Selection of Key Performance Indicators for Your Sport and Program: Proposing a Complementary Process-Driven Approach	Clubb et al. (2024)

Fonte: Elaboração própria

No domínio da integração com tecnologias emergentes, Tabela 45, os artigos indicam uma interseção com AI e IoT, que apresenta um campo fértil para inovação. Conforme apontado por estudos como os de Gudigantala, Madhavaram e Bicen (2023), há uma oportunidade real de pesquisa em como as tecnologias emergentes podem potencializar o poder dos OKRs, ajudando empresas a não apenas manter a competitividade, mas também a criar inovações disruptivas. Esta linha de pesquisa pode resultar em novos insights sobre como maximizar a eficiência e adaptar rapidamente as estratégias de negócios às mudanças tecnológicas.

Tabela 45 – #2 Oportunidades de pesquisa OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Integração com Tecnologias Emergentes	**Avançar na integração de OKRs com novas tecnologias para gerar inovação.**	Fundação para implementação de IA utilizando OKRs.	An AI decision-making framework for business value maximization	Gudigantala et al. (2023)
		Catalisar inovações tecnológicas através de OKRs durante transformações digitais.	BSC-Based Digital Transformation Strategy Selection and Sensitivity Analysis	Oner et al. (2024)

Fonte: Elaboração própria

A maximização de gestão e alinhamento organizacional através de OKRs oferece outra importante oportunidade de pesquisa, Tabela 46. Conforme relatado por Rompho (2024), a capacidade dos OKRs de alinhar objetivos organizacionais com metas diárias de equipe apresenta uma rica área para a investigação sobre a eficácia no aumento da coesão interna e desempenho organizacional. Pesquisadores podem explorar como os OKRs podem ser otimizados para garantir que todas as partes da organização trabalhem em harmonia, potencializando assim os resultados estratégicos.

Tabela 46 – #3 Oportunidades de pesquisa OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Maximização de Gestão e Alinhamento Organizacional	**Utilizar OKRs para fortalecer alinhamento das operações organizacionais**	Benefício potencial de OKRs em contextos organizacionais variados.	Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues?	Rompho (2024)
		Fortalecimento da coesão em equipes via OKRs.	Developing a shared vision: strong teams have the power	Zasa Buganza (2023)
		Aplicações de indicadores de desempenho (BSC/OKRs) em PMEs para insights contínuos.	Synergy between Balanced Scorecard and OKRs to Improve Performance and Efficiency in an Electronic Security Company: A Case Study in Peru	Avila-Alejos et al. (2024)
		Melhoramento no empoderamento de equipes através de metas compartilhadas.	Building Empowered Teams	Wehde (2022)

Fonte: Elaboração própria

Além disso, no contexto de metodologias sustentáveis, Tabela 47, os artigos discutem como os OKRs podem ser uma ferramenta eficaz na condução de práticas empresariais que incorporam responsabilidades ambientais (Huang, Lai e Chiou, 2024). Pesquisas futuras poderiam focar em como estabelecer frameworks de OKRs que não só cumpram, mas atinjam e excedam metas ambientais, trazendo uma valorização tangível para o negócio em termos de sustentabilidade e responsabilidade social.

Tabela 47 – #4 Oportunidades de pesquisa OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Desenvolvimento de Metodologias Sustentáveis	**Implementação de OKRs como ferramentas de sustentabilidade**	Expansão do uso de OKRs na gestão sustentável no ambiente de saúde e além.	Using the Objective Key Result Method to Reduce the Rate of Biomedical Waste in Medical Institutions	Huang et al. (2024)
		Incentivo para adoção de práticas ambientais através de OKRs.	Sustainable Energy Use in Buildings: A Leadership Opportunity for Gardens and Zoos	Piacentini (2024)

Fonte: Elaboração própria

Por último, a categoria educação e formação surgem como campos onde os OKRs podem reinventar currículos e programas de treino, Tabela 48. Segundo Al-Saadi et al. (2023), integrar OKRs a práticas educacionais oferece oportunidades para desenvolver abordagens de ensino que reflitam diretamente as exigências do mercado de trabalho moderno, garantindo que novos profissionais sejam capacitados para enfrentar desafios futuros.

Tabela 48 – #5 Oportunidades de pesquisa OKRs

Categoria	Descrição	Descoberta	Artigo	Autores
Educação e Formação	**Explorar novas práticas educacionais e de formação profissional através de OKRs**	Necessidade de novos estudos sobre OKRs em contextos educacionais variados.	The Perceived Affordances and Challenges in the Newly Introduced OKR-Based Performance Appraisal System in an Omani HEI	Al-Saadi et al. (2023)
		Inclusão de OKRs para alinhar metas e práticas em diferentes tipos de equipes.	Building Empowered Teams	Wehde (2022)
		Investigações sobre uso de OKRs para maximizar colaboração interdisciplinar.	Do OKRs help employees collaborate and innovate?	Rompho Truktrong (2024)

Fonte: Elaboração própria

Além das oportunidades acima, a literatura também destaca que a interseção entre OKRs e o Balanced Scorecard (BSC) também é vista na literatura como uma oportunidade de pesquisa, revelando um campo de novas oportunidades para otimização estratégica (Oner, Cebeci e Dogan, 2024; Avila-Alejos, Garcia-Lopez e Cano-Zapata, 2024). As pesquisas sugerem que a integração de OKRs com BSC pode levar a uma formulação de estratégias mais robustas, permitindo que as organizações potencializem pontos fortes complementares dessas duas ferramentas poderosas para alcançar desempenho superior e gestão otimizada. As combinações dessas metodologias oferecem uma nova perspectiva para a pesquisa, especialmente no desenvolvimento de novas estratégias que integram métricas de desempenho com objetivos de valor estratégico.

A análise dos artigos revela oportunidades de pesquisa significativas sobre o uso dos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) no contexto organizacional, categorizadas de acordo com a Tabela 49, ressaltando a possibilidade de sua aplicação em diversos setores.

Tabela 49 – Oportunidades de pesquisa OKRs

Índice	Categoria	Descrição	Quantidade de Artigos	Autores
#1	Expansão dos OKRs para Novos Setores	Explorar setores adicionais onde os OKRs podem ser aplicados para maximizar eficiência e eficácia.	5	Koldyshev et al. (2021); Klanwaree; Choemprayong (2019); Eamurai et al. (2019); van Erp; Rytter (2023); Clubb et al. (2024);
#2	Integração com Tecnologias Emergentes	Avançar na integração de OKRs com novas tecnologias para gerar inovação.	2	Gudigantala et al. (2023); Oner et al. (2024);
#3	Maximização de Gestão e Alinhamento Organizacional	Utilizar OKRs para fortalecer alinhamento das operações organizacionais	4	Rompho (2024); Zasa; Buganza (2023); Avila-Alejos et al. (2024); Wehde (2022);
#4	Desenvolvimento de Metodologias Sustentáveis	Implementação de OKRs como ferramentas de sustentabilidade	2	Huang et al. (2024); Piacentini (2024);
#5	Educação e Formação	Explorar novas práticas educacionais e de formação profissional através de OKRs	3	Al-Saadi et al. (2023); Wehde (2022); Rompho; Truktrong (2024);

Fonte: Elaboração própria

3.4.3 – Sumarização das descobertas

As descobertas relacionadas ao Balanced Scorecard (BSC) e aos Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), quando analisadas em conjunto, revelam um campo de complementaridade entre as duas metodologias. Enquanto o BSC se consolidou historicamente como um instrumento abrangente de medição e alinhamento estratégico (Kaplan & Norton, 1997), os OKRs surgem mais recentemente como uma prática ágil e flexível, capaz de reforçar a transparência, a inovação e a execução de objetivos em ambientes organizacionais dinâmicos (Rompho, 2024). A integração dos achados mostra que há pontos de convergência claros, nos quais as duas ferramentas podem ser utilizadas de forma sinérgica para potencializar o desempenho organizacional.

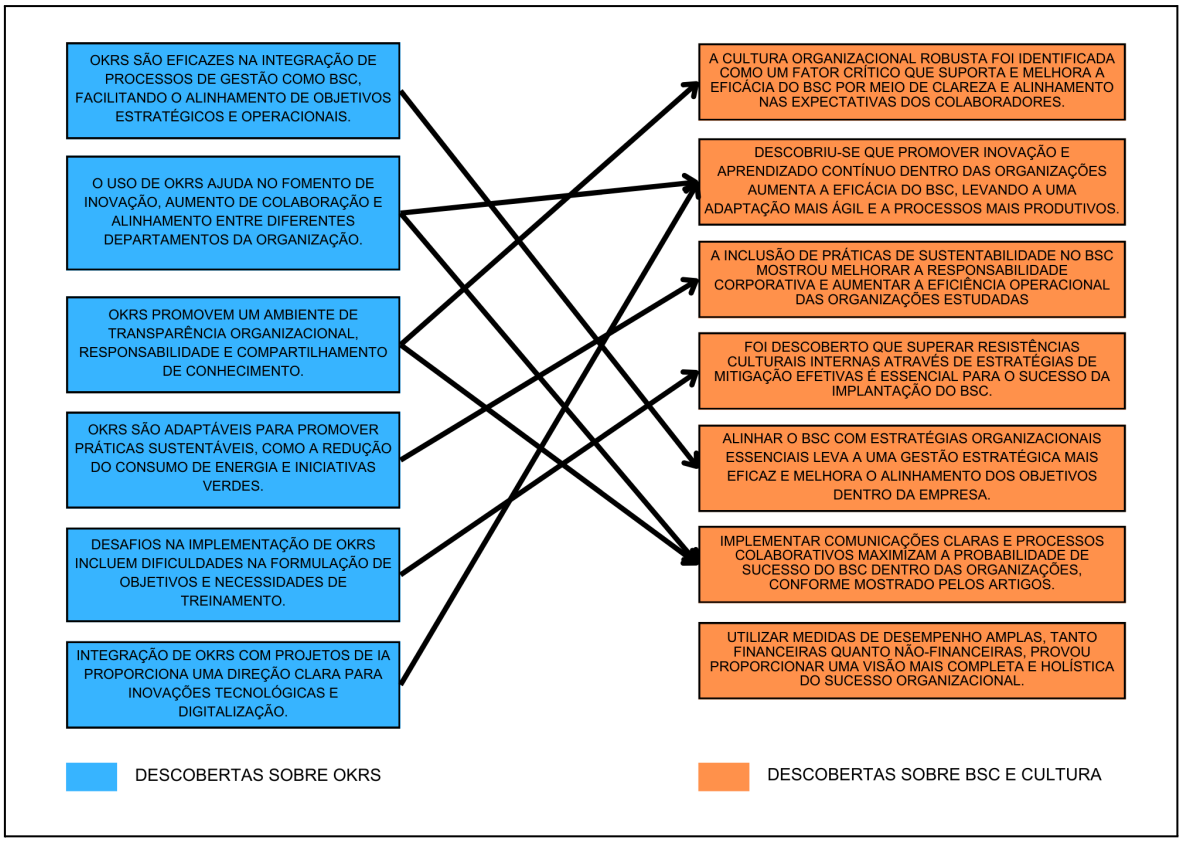
No campo da integração e alinhamento estratégico, os estudos destacam que os OKRs têm se mostrado eficazes em alinhar processos de gestão a frameworks já consolidados, como o BSC, reforçando a coerência entre objetivos estratégicos e operacionais (Wehde, 2022). Essa descoberta encontra paralelo direto no achado do BSC sobre o alinhamento e gestão estratégica (Gupta & Salter, 2018), no qual se evidencia que a clareza na conexão entre metas e estratégias organizacionais é fundamental para a eficácia da gestão. Portanto, os artigos analisados sugerem que o uso conjunto de OKRs e BSC fortalece a coerência entre níveis hierárquicos, evitando lacunas entre planejamento e execução. A relação entre esses achados está sintetizada na Figura 20.

A inovação e colaboração organizacional fomentadas pelos OKRs (van Erp & Rytter, 2023; Oner, Cebeci & Dogan, 2024) também apresentam vínculos claros com os achados do BSC no tocante ao fomento da inovação e aprendizado (Roos & Roos, 1997) e à colaboração e comunicação eficazes (Gao & Gurd, 2015). Ambas as metodologias reforçam a necessidade de promover ambientes inovadores, ágeis e colaborativos, capazes de responder com rapidez às mudanças do mercado. Enquanto o BSC orienta tais práticas dentro de um framework estruturado de medição, os OKRs operacionalizam a inovação por meio de metas curtas e resultados tangíveis.

No que se refere à cultura organizacional e transparência, os artigos sobre OKRs evidenciam que a clareza de responsabilidades e objetivos reduz ambiguidades e promove engajamento (Al-Saadi et al., 2023; Gudigantala, Madhavaram & Bicen, 2023). Essa descoberta se conecta diretamente com os achados sobre a importância da cultura organizacional para o sucesso do BSC (Kaplan & Norton, 1997) e sobre a comunicação eficaz (Gao & Gurd, 2015). Em ambos os casos, a literatura destaca que

uma cultura sólida, pautada por valores de transparência e responsabilidade compartilhada, é condição necessária para que ferramentas de gestão estratégica atinjam seu potencial pleno.

Figura 20 – Conexões entre as descobertas de OKRs em conjunto com BSC e Cultura



Fonte: Elaboração própria

Outro elo evidente está nas práticas sustentáveis e ambientais. Estudos recentes apontam que os OKRs podem ser adaptados para introduzir metas ambientais claras, de fácil monitoramento e comunicação (Piacentini, 2024; Huang, Lai & Chiou, 2024). Essa evidência encontra correspondência com os achados do BSC sobre a integração de sustentabilidade e práticas responsáveis (Muna & Mansour, 2009). Ambas as metodologias ressaltam que a sustentabilidade, quando integrada ao planejamento estratégico, não apenas melhora a eficiência operacional, mas também fortalece a legitimidade institucional perante stakeholders.

A literatura também mostra convergência nos desafios de implementação. Os estudos sobre OKRs destacam dificuldades recorrentes na formulação de objetivos e na necessidade de treinamento (Rompho & Truktrong, 2024; Koldyshev et al., 2021).

Esse achado dialoga diretamente com a superação de barreiras culturais na implementação do BSC (Abdallah & Alnamri, 2015), reforçando que a resistência organizacional e a falta de preparo das equipes são fatores críticos em ambos os frameworks. Essa relação sugere que a integração das duas metodologias pode mitigar barreiras, na medida em que o caráter mais ágil dos OKRs facilita a adaptação das estratégias de longo prazo monitoradas pelo BSC.

Por fim, a descoberta relacionada às aplicações de inteligência artificial e digitalização nos OKRs (Clubb, Allen & Yung, 2024; Zasa & Buganza, 2023) se conecta diretamente ao papel do BSC em estimular inovação e aprendizado (Roos & Roos, 1997). A literatura demonstra que a incorporação de tecnologias emergentes fortalece a capacidade das organizações de transformar dados em indicadores úteis, permitindo ao BSC ampliar sua função como sistema de monitoramento estratégico. Ao mesmo tempo, os OKRs fornecem clareza e agilidade na execução de projetos digitais, criando uma ponte entre estratégia e inovação tecnológica.

A síntese dessas descobertas, descritas na Figura 20, reforça que as duas metodologias, embora distintas em origem e abordagem, compartilham fundamentos comuns voltados ao alinhamento estratégico, ao fortalecimento da cultura organizacional e ao incentivo à inovação. O que a literatura sugere é que o uso complementar de BSC e OKRs pode gerar uma gestão estratégica mais abrangente, capaz de combinar a profundidade e o equilíbrio de métricas do BSC com a agilidade e a transparência dos OKRs.

4 - Conclusão

A pesquisa apresentada nesta dissertação abordou de maneira abrangente a relação entre Balanced Scorecard (BSC), cultura organizacional e OKRs, buscando identificar oportunidades estratégicas através dessas interações. A análise permitiu concluir todos os objetivos propostos para este estudo, demonstrando como elementos culturais e metodológicos interagem para influenciar a implementação eficaz do BSC.

Os resultados primordiais do estudo sugerem que a interação entre BSC e OKRs pode ser significativamente afetada pela cultura organizacional, moldando não só sua eficácia, mas também proporcionando novas oportunidades estratégicas. A análise categorizou diversas descobertas sobre como a implementação do BSC é influenciada por culturas organizacionais que priorizam comunicação clara, inovação e alinhamento estratégico. Em particular, culturas que promovem aprendizado contínuo e adaptabilidade mostraram-se mais hábeis em integrar o BSC de forma eficaz, destacando a importância de contextos organizacionais receptivos à mudança e inovação para maximizar os benefícios do BSC.

As buscas focadas em OKRs revelaram várias áreas de interesse acadêmico. Pesquisadores têm concentrado esforços em identificar como os OKRs podem facilitar a inovação e a colaboração organizacional. Os estudos mostraram de forma consistente que os OKRs, ao promoverem um ambiente de transparência organizacional, aumentam a responsabilidade e a partilha de conhecimento. Esses fatores são críticos na construção de culturas organizacionais fortes que valorizam a comunicação aberta e o alinhamento claro de metas.

Em relação ao Balanced Scorecard e cultura organizacional, pesquisas têm intensificado a análise das adaptações culturais do BSC. A inclusão de práticas de sustentabilidade no BSC mostrou melhorar a responsabilidade corporativa e aumentar a eficiência operacional das organizações estudadas, uma descoberta que se alinha com a observação de que estratégias bem-sucedidas consideram a cultura local e global ao desenhar e implementar objetivos. Isso sugere uma evolução nas pesquisas que agora consideram o impacto cultural como uma variável chave nas implementações bem-sucedidas do BSC.

Quanto à integração entre BSC e OKRs, o mapeamento de insights revelou algumas possibilidades de sinergia. A combinação dessas duas metodologias parece ter um impacto positivo na estruturação das metas organizacionais e na melhoria do

desempenho. Os dados revelaram que os OKRs podem colaborar com o BSC através de maior agilidade e flexibilidade na adaptação às mudanças organizacionais e de mercado. Além disso, a implementação de OKRs em conjunto com o BSC pode promover uma cultura de resultados onde o foco é mantido na produção mensurável e no aprimoramento constantemente.

Outro destaque do estudo refere-se à categorização das oportunidades de pesquisa identificadas. Para os artigos focados em OKRs, foram observadas cinco categorias distintas nos objetivos, seis nas descobertas relacionadas e cinco nas oportunidades de pesquisa. Este padrão convergiu para um entendimento mais abrangente de como os OKRs não apenas se encaixam no contexto do BSC, mas também enriquecem as estratégias organizacionais mediante práticas inovadoras que aumentam a eficiência, responsabilidade e transparência na operação.

Nas análises de Balanced Scorecard em relação à cultura organizacional, foi possível identificar oito categorias de objetivos, sete de descobertas relacionadas e sete de oportunidades de pesquisa. Este mapeamento evidenciou um campo fértil para inovações nos processos gerenciais, principalmente ao explorar como um determinado tipo de cultura organizacional pode impactar diretamente a adaptação e o sucesso do BSC. A flexibilidade, a abertura ao envolvimento e a coerência estratégica se destacam como elementos essenciais para a eficácia da implementação.

Os objetivos específicos focaram em entender as principais descobertas da literatura sobre a implementação do BSC considerando a cultura organizacional. Diversas indicações apontaram como certos traços culturais facilitam a adoção eficaz das práticas de BSC, reforçando o papel vital da cultura no sucesso dessas estratégias. A falta de artigos que abordassem simultaneamente os três temas estudados, conforme constatado na revisão da literatura, demonstra a originalidade e necessidade dessa pesquisa.

Durante a construção da base de dados, a aplicação da técnica de revisão de literatura sistemática PRISMA destacou que na busca inicial, a interação entre BSC, OKRs e cultura organizacional ainda se configurava como uma área pouco explorada, sugerindo lacunas significativas e, portanto, oportunidades para estudos futuros. Os dados analisados nas distintas buscas evidenciaram também que existem pontos comuns e convergentes no uso das metodologias BSC e OKRs, assim como o impacto das influências culturais na implementação da metodologia, necessitando da inovação e adaptação dentro dos contextos corporativos analisados.

Conclusivamente, as contribuições desta dissertação ao campo estudado são significativas e multidimensionais. Primeiro, ela expande o entendimento de como as culturas organizacionais moldam os resultados na aplicação da metodologia BSC acoplada aos OKRs, proporcionando insight sobre práticas de gestão que incentivam a inovação e o alinhamento. Em segundo lugar, a dissertação ilumina oportunidades futuras, incentivando novas pesquisas que auxiliem na implementação e adaptação dessas metodologias em outros contextos organizacionais distintos.

A aplicação prática dessas descobertas sugere que os gestores podem utilizar o BSC como estrutura de monitoramento estratégico de longo prazo, enquanto os OKRs funcionam como mecanismos de execução ágil em horizontes de curto prazo. Ao alinhar ambos os frameworks, os líderes organizacionais conseguem reduzir a lacuna entre planejamento e implementação, transformando diretrizes estratégicas em resultados concretos. Isso implica, por exemplo, que objetivos estratégicos monitorados pelo BSC podem ser desdobrados em OKRs trimestrais, facilitando a adaptação a mudanças de mercado e garantindo que a cultura de inovação e colaboração permeie os diferentes níveis organizacionais (Kaplan & Norton, 1997; Rompho, 2024). Nesse sentido, os gestores passam a dispor de uma abordagem híbrida que une o caráter estruturado e equilibrado do BSC com a flexibilidade e foco dos OKRs, assegurando maior coerência entre estratégia e execução.

Além disso, os achados indicam que gestores que adotam práticas integradas de BSC e OKRs conseguem não apenas alinhar metas estratégicas e operacionais, mas também criar um ambiente de maior transparência e engajamento dos colaboradores. O BSC fornece as métricas abrangentes para mensurar o desempenho financeiro e não financeiro, enquanto os OKRs introduzem clareza de responsabilidades, facilitando a superação de resistências culturais e o enfrentamento de desafios de implementação (Abdallah & Alnamri, 2015; Al-Saadi et al., 2023).

Assim, gestores podem aplicar esse conhecimento estabelecendo processos colaborativos, sustentáveis e apoiados em tecnologias digitais, o que possibilita transformar dados em insights estratégicos, fortalecer a legitimidade institucional e ampliar a capacidade de inovação organizacional. Essa aplicação prática reforça o entendimento de que a sinergia entre BSC e OKRs não é apenas teórica, mas representa uma oportunidade concreta para aprimorar a gestão em ambientes empresariais complexos e em constante transformação.

Por outro lado, as limitações da pesquisa também foram abordadas criticamente. A análise foi restrita a publicações disponíveis amplamente reconhecidas

e revisadas, o que, embora garanta qualidade, limita a inclusão de literatura que poderia enriquecer com uma visão diversa. Apesar da qualidade do material selecionado, o acesso restrito a algumas publicações desta natureza destaca a necessidade de mecanismos mais inclusivos de distribuição de conhecimento acadêmico.

Em termos de potencial impacto prático, os resultados obtidos oferecem insights valiosos para gestores e profissionais interessados em alavancar o BSC e os OKRs para otimizar desempenhos organizacionais. Dessa forma, alinhar estratégias com a cultura organizacional prevalente pode revelar-se um fator diferencial no sucesso das organizações. Ao valorizar a comunicação transparente, o suporte aos colaboradores e o fomento a uma cultura de crescimento inclusivo e adaptativo, as empresas podem não apenas sobreviver, mas prosperar em ambientes de negócios desafiadores.

Em suma, espera-se que este estudo seja uma fonte de dados que possam ser consultados e inspiração para mais pesquisas, visando à aplicação prática de teorias organizacionais para resolver problemas do mundo real e alcançar diferencial competitivo sustentável. Além disso, este trabalho possui um papel importante na abertura do diálogo entre todas as possibilidades que a integração do BSC com OKRs e a consideração reverente da cultura organizacional pode oferecer no cenário dinâmico e em constante evolução das práticas empresariais modernas. Acredita-se, ainda, que os achados aqui apresentados possam servir como ponto de partida para o desenvolvimento de um framework que sistematize as evidências obtidas, contribuindo para a consolidação de diretrizes aplicáveis à gestão estratégica. Tal framework poderá colaborar com a identificação de tendências em práticas sustentáveis e de governança corporativa, reforçando o papel da integração metodológica como alicerce para a geração de valor organizacional duradouro.

Referências

ABDALLAH, W. M.; ALNAMRI, M. Non-financial performance measures and the BSC of multinational companies with multi-cultural environment: An empirical investigation. **Cross Cultural Management**, v. 22, n. 4, p. 594–607, 5 out. 2015.

AGARWAL, S.; KANT, R.; SHANKAR, R. Humanitarian supply chain management frameworks: A critical literature review and framework for future development. **Benchmarking: An International Journal**, v. 26, n. 6, p. 1749–1780, 31 jul. 2019.

ALADWANI, A. M. Change management strategies for successful ERP implementation. **Business Process Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 266–275, 1 ago. 2001.

ALAWODE, O. P. et al. Financial Re-Engineering and Customer Performance of Poultry Business in Nigeria. **International Journal of Economics and Financial Issues**, v. 14, n. 6, p. 164–173, 30 out. 2024.

ALEDI, G. L.; BARBOSA, L. C. F. M. **ABORDAGEM NA LITERATURA SOBRE A UTILIZAÇÃO DE OKRS NAS ORGANIZAÇÕES**. Em: ENEGEP 2024 - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. PORTO ALEGRE/RS - BRASIL: 7 nov. 2024. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/publicacoes/artigo.asp?e=enegep&a=2024&c=47032>. Acesso em: 23 fev. 2025

ALEDI, G. L.; BORGES, L. T.; BARBOSA, L. C. F. M. **UMA PANORAMA GERAL DA RELAÇÃO ENTRE O KPI E BSC: UMA REVISÃO DA LITERATURA**. . Em: ENEGEP 2024 - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. PORTO ALEGRE/RS - BRASIL: 7 nov. 2024. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/publicacoes/artigo.asp?e=enegep&a=2024&c=47245>. Acesso em: 23 fev. 2025

ALEGRE, P. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE INFORMÁTICA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO MARINA BELLENZIER, 2010.

AL-HADDAD, S.; KOTNOUR, T. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 2, p. 234–262, 13 abr. 2015.

ALI ALSHEIKH, G. A. R. et al. The Mediating Role of Organizational Culture on the Relationship between Employee Performance and Antecedents in the Hotel Sector. **Journal of Reviews on Global Economics**, v. 6, p. 489–497, 16 jan. 2018.

ALLOZA, A. Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company. **Corporate Reputation Review**, v. 11, n. 4, p. 371–379, dez. 2008.

ALOLAH, T. et al. Determining the causal relationships among balanced scorecard perspectives on school safety performance: Case of Saudi Arabia. **Accident Analysis & Prevention**, v. 68, p. 57–74, jul. 2014.

AL-QUBAISI, S. S.; AJMAL, M. Determinants of operational efficiency in the oil and gas sector: A Balanced scorecards perspective. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 9, p. 3357–3385, 29 nov. 2018.

AL-SAADI, Z. et al. The Perceived Affordances and Challenges in the Newly Introduced OKR-Based Performance Appraisal System in an Omani HEI. **Sage Open**, v. 13, n. 2, p. 21582440231179632, abr. 2023.

AMER, F. et al. A systematic review: the dimensions to evaluate health care performance and an implication during the pandemic. **BMC Health Services Research**, v. 22, n. 1, p. 621, dez. 2022.

AQLAN, F.; LAM, S. S.; RAMAKRISHNAN, S. Assessment of supply chain readiness for transformation, 2016

ARDITI, D.; NAYAK, S.; DAMCI, A. Effect of organizational culture on delay in construction. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 2, p. 136–147, fev. 2017.

ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S. G. Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. **Journal of Change Management**, v. 9, n. 2, p. 127–142, jun. 2009.

ASSORATGOON, W.; KANTABUTRA, S. Toward a sustainability organizational culture model. **Journal of Cleaner Production**, v. 400, p. 136666, maio 2023.

AVILA-ALEJOS, N. R.; GARCIA-LOPEZ, Y. J.; CANO-ZAPATA, L. M. Synergy between Balanced Scorecard and OKRs to Improve Performance and Efficiency in an Electronic Security Company: A Case Study in Peru. **International Journal of Engineering Trends and Technology**, v. 72, n. 12, p. 99–106, 26 dez. 2024.

AX, C.; GREVE, J. Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. **Management Accounting Research**, v. 34, p. 59–74, mar. 2017.

BERNTZEN, M. et al. A Taxonomy of Inter-Team Coordination Mechanisms in Large-Scale Agile. **IEEE Transactions on Software Engineering**, v. 49, n. 2, p. 699–718, 1 fev. 2023.

BEVANDA, V.; SINKOVIĆ, G.; CURRIE, D. M. Implementing a performance measurement system in Croatia. **Measuring Business Excellence**, v. 15, n. 4, p. 50–61, 15 nov. 2011.

BIRO, L. A.; MORELAND, M. E.; COWGILL, D. E. Achieving Excellence in Veterans Healthcare—A Balanced Scorecard Approach: **Journal For Healthcare Quality**, v. 25, n. 3, p. 33–39, maio 2003.

BOADA-GRAU, J.; COSTA-SOLÉ, J.; GIL-RIPOLL, C. Desarrollo y validación de dos escalas sobre las prácticas de retribución, 2012.

BORGES, A. F. S. et al. The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions. **International Journal of Information Management**, v. 57, p. 102225, abr. 2021.

BRAGA, A. C.; RESENDE, L. M. M.; PONTES, J. Proposal of a theoretical model to identify organizational decline. **Anais da Academia Brasileira de Ciências**, v. 92, n. 3, p. e20180455, 2020.

BRIMELOW, R. E. et al. The Use of Balanced Scorecards in Mental Health Services: an Integrative Review and Thematic Analysis. **The Journal of Behavioral Health Services & Research**, v. 50, n. 1, p. 128–146, jan. 2023.

BURNES, B. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re‐appraisal. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 6, p. 977–1002, set. 2004.

BÜSCHGENS, T.; BAUSCH, A.; BALKIN, D. B. Organizational Culture and Innovation: A Meta‐Analytic Review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 4, p. 763–781, jul. 2013.

CHAVAN, M. The balanced scorecard: a new challenge. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 5, p. 393–406, 22 maio 2009.

CHRUSCIEL, D.; FIELD, D. W. Success factors in dealing with significant change in an organization. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 503–516, 1 jul. 2006.

CLUBB, J.; ALLEN, S. V.; YUNG, K. K. Selection of Key Performance Indicators for Your Sport and Program: Proposing a Complementary Process-Driven Approach. **Strength & Conditioning Journal**, v. 46, n. 1, p. 90–97, fev. 2024.

COLLIER, P. M.; EWING, M. T.; COOPER, H. B. Balancing creativity and organisational performance in an advertising agency network: A case study. **Journal of Marketing Communications**, v. 27, n. 8, p. 840–864, 17 nov. 2021.

COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and Organizational Learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373–390, dez. 1993.

DE JESUS ALVARES MENDES JUNIOR, I.; ALVES, M. D. C. The balanced scorecard in the education sector: A literature review. **Cogent Education**, v. 10, n. 1, p. 2160120, 31 dez. 2023.

DEMPSEY, M. et al. A Review of the Success and Failure Factors for Change Management. **IEEE Engineering Management Review**, v. 50, n. 1, p. 85–93, 1 mar. 2022.

DENISON, D. et al. Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method, 2006.

DENISON, D. R. WHAT IS THE DIFFERENCE BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CLIMATE? A NATIVE'S POINT OF VIEW ON A DECADE OF PARADIGM WARS. **Academy of Management Proceedings**, v. 1993, n. 1, p. 207–211, ago. 1993.

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. DIAGONAL 25F - CRA 23, 661001. DOSQUEBRADAS, COLOMBIA – JORGE.VIVARES@UNAD.EDU.CO et al. Trends and challenges in operations strategy research: Findings from a systematic literature review. **Cuadernos de Gestión**, v. 22, n. 2, p. 81–96, 11 maio 2022.

DEPARTMENT OF ACCOUNTING, UNIVERSITY OF MOSUL / ADMINISTRATION AND ECONOMIC COLLEGE / MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH, IRAQ. et al. Corporate Culture And Balanced Scorecard Use: Evidence From Iraqi Manufacturing Industries. **International Journal of Engineering and Advanced Technology**, v. 8, n. 5c, p. 987–995, 23 set. 2019.

DUBEY, R. et al. Explaining the impact of reconfigurable manufacturing systems on environmental performance: The role of top management and organizational culture. **Journal of Cleaner Production**, v. 141, p. 56–66, jan. 2017.

DÜREN, P. Public management means strategic management: How can libraries fulfil the requirements of the new public management? **Library Management**, v. 31, n. 3, p. 162–168, 23 fev. 2010.

ELMER, A.; STUMMER, H. Quality- and Value-Oriented Controlling with the Balanced Scorecard - a Literature Analysis and Survey in an Out-Patient Care Facility. **Gesundheitsökonomie & Qualitätsmanagement**, v. 16, n. 02, p. 79–84, abr. 2011.

ERP, T. V. et al. **Management, Design, and Implementation of Innovation Projects: Towards a Framework for Improving the Level of Automation and Digitalization in Manufacturing Systems**. 2021 9th International Conference on Control, Mechatronics and Automation (ICCMA). **Anais**... Em: 2021 9TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON CONTROL, MECHATRONICS AND AUTOMATION (ICCMA). Belval, Luxembourg: IEEE, 11 nov. 2021. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9646214/>. Acesso em: 29 jun. 2024

EVANGELISTA DE BARROS, O. J.; WANDERLEY, C. D. A. Adaptation of the Balanced Scorecard: Case Study in a Fuel Distribution Company. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 27, n. 72, p. 320–333, 18 ago. 2016.

FINNEY, S.; CORBETT, M. ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. **Business Process Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 329–347, 12 jun. 2007.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7–18, dez. 1987.

FORTE, P.; HOOJAGHAN, F. A.; POOL, J. K. Investigating the effect of organisational culture on knowledge management and performance: an empirical study in knowledge-based companies using the balanced scorecard. **International Journal of Management and Decision Making**, v. 15, n. 2, p. 167, 2016.

FUERTES, G. et al. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. **Journal of Engineering**, v. 2020, p. 1–21, 30 jan. 2020.

FUI‐HOON NAH, F.; LEE‐SHANG LAU, J.; KUANG, J. Critical factors for successful implementation of enterprise systems. **Business Process Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 285–296, 1 ago. 2001.

G. GONCHARUK, A.; GETMAN, M. Benchmarking to improve a strategy and marketing in pharmaceuticals. **Benchmarking: An International Journal**, v. 21, n. 3, p. 364–385, 29 abr. 2014.

GAGO-RODRÍGUEZ, S.; VIKSON, T. Survey-based Evidence on Positive Synergies between Adaptive Culture and a Balanced Scorecard. **Revista de Contabilidad**, v. 26, n. 1, p. 111–123, 1 jan. 2023.

GAO, T.; GURD, B. Impact of a management innovation on professional subcultures – the case of a balanced scorecard implementation in a Chinese hospital. **Chinese Management Studies**, v. 14, n. 4, p. 857–869, 25 jun. 2020.

GARG, R. K.; MA, J. Benchmarking culture and performance in Chinese organizations. **Benchmarking: An International Journal**, v. 12, n. 3, p. 260–274, 1 jun. 2005.

GAVIRIA-YEPES, L. M.; VALENCIA-ARIAS, A. Propuesta de una herramienta para la medición y evaluación en el desarrollo de nuevos productos. **Ingeniare. Revista chilena de ingeniería**, v. 28, n. 3, p. 434–447, set. 2020.

GAZI, F.; ATAN, T.; KILIÇ, M. The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability. **Sustainability**, v. 14, n. 14, p. 8595, 14 jul. 2022.

GĘBCZYŃSKA, A.; BRAJER-MARCZAK, R. Review of Selected Performance Measurement Models Used in Public Administration. **Administrative Sciences**, v. 10, n. 4, p. 99, 2 dez. 2020.

GIVENS, R. J. The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations. **International Journal of Organization Theory & Behavior**, v. 15, n. 2, p. 239–263, mar. 2012.

GONZÁLES-LIMAS, W. R. et al. Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. **Universidad y Salud**, v. 20, n. 2, p. 200, 30 abr. 2018.

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION, SOUTHEAST ASIA UNIVERSITY, BANGKOK, THAILAND; ET AL., E. A study of factors that affect the self-practice of employees for the development of innovation capability of the Thai automotive industry. **International Journal of ADVANCED AND APPLIED SCIENCES**, v. 6, n. 8, p. 111–118, ago. 2019.

GUDIGANTALA, N.; MADHAVARAM, S.; BICEN, P. An AI decision‐making framework for business value maximization. **AI Magazine**, v. 44, n. 1, p. 67–84, mar. 2023.

GUO, F.; HUANG, Y. S.; NEMOTO, M. Reimagining hospital management: the balanced scorecard as a catalyst for employee retention and organizational excellence. **Frontiers in Public Health**, v. 12, p. 1485683, 11 dez. 2024.

GUPTA, G.; SALTER, S. B. The Balanced Scorecard beyond Adoption. **Journal of International Accounting Research**, v. 17, n. 3, p. 115–134, 1 set. 2018.

HAIRUDDIN MOHD ALI; LASISI ABASS AYODELE; MOHD BURHAN IBRAHIM. THE FUTURE SUSTAINABILITY OF MALAYSIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: WHAT MATTERS MOST? **Asian Academy of Management Journal**, v. 24, n. Supp. 1, p. 171–186, 20 mar. 2019.

HATCH, M. J. THE DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE. **Academy of Management Review**, 1993.

HIEU, V. M.; .. Firm's Innovation Ecosystem: Barriers, Key Success Factors and Strategies. **Webology**, v. 18, n. SI03, p. 14–24, 13 jan. 2021.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 286, jun. 1990.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609–1621, ago. 2014.

HORNSTEIN, H. A. The integration of project management and organizational change management is now a necessity. **International Journal of Project Management**, v. 33, n. 2, p. 291–298, fev. 2015.

HOSSEINI, S. H.; BARZOKI, A. S.; ISFAHANI, A. N. Designing a model of succession management system and explaining its impact on organisational performance (case study: Esfahan Steel Company), 2018.

HOWARD, L. W. VALIDATING THE COMPETING VALUES MODEL AS A REPRESENTATION OF ORGANIZATIONAL CULTURES. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 6, n. 3, p. 231–250, 1 mar. 1998.

HUANG, J. et al. The role of lean six sigma in driving sustainable manufacturing practices: an analysis of the relationship between lean six sigma principles, data-driven decision making, and environmental performance. **Frontiers in Environmental Science**, v. 11, p. 1184488, 1 jun. 2023.

HUANG, S.-W.; LAI, Y.-H.; CHIOU, S.-Y. Using the Objective Key Result Method to Reduce the Rate of Biomedical Waste in Medical Institutions. **Discrete Dynamics in Nature and Society**, v. 2024, n. 1, p. 1566231, jan. 2024.

ILIC, B. S.; AL SALAIMEH, S.; ANDJELIC, S. Effect of Human Resource Management Functions on the Balanced Scorecard – Case Study Jordanian Public Joint-stock Companies. **WSEAS TRANSACTIONS ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT**, v. 18, p. 789–797, 16 jun. 2022.

IMRAN, M. K. et al. What's organization knowledge management strategy for successful change implementation? **Journal of Organizational Change Management**, v. 29, n. 7, p. 1097–1117, 14 nov. 2016.

Integral Model of Strategic Management: Identification of Potential Synergies. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 12, n. 08, 30 dez. 2015.

KANKET, W. EXPERIMENTAL RESEARCH ON EMPLOYEE PERFORMANCE REVIEW USING KNOWLEDGE MANAGEMENT ORIENTED OKRS APPROACH IN COMPARISON TO KPI APPROACH, 2019.

KAPLAN, R. S. How to implement a new strategy without disrupting your organization. **Strategic Direction**, v. 22, n. 8, 1 ago. 2006.

KAPLAN, R. S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Em: **Handbooks of Management Accounting Research**. [s.l.] Elsevier, 2009. v. 3p. 1253–1269.

KAPLAN, R. S. The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. v. 39, n. 1, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to Work. Em: **The Economic Impact of Knowledge**. [s.l.] Elsevier, 1998. p. 315–324.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. **harvard business review**, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 1, p. 87–104, 1 mar. 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mastering the Management System. **harvard business review**, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, 2004.

KHALID, S. K.; BEATTIE, C.; SANDS, J. S. Barriers and Motivations to Integrating Environmental Performance in the BSC: a case study in health care. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 13, n. 2, p. 297–319, 17 fev. 2022.

KIM, S. Y.; HWANG, H. S. A framework for evaluating Knowledge Management Systems based on Balanced Scorecard. **International Journal of Intelligent Systems Technologies and Applications**, v. 6, n. 1/2, p. 157, 2009.

KIM, T.; CHANG, J. Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 40, n. 1, p. 65–84, 11 fev. 2019.

KLANWAREE, N.; CHOEMPRAYONG, S. Objectives & key results for active knowledge sharing in IT consulting enterprises: A feasibility study. **Proceedings of the Association for Information Science and Technology**, v. 56, n. 1, p. 441–444, jan. 2019.

KNORST, A. M. et al. Aligning information security with the image of the organization and prioritization based in fuzzy logic for the industrial automation sector. **JISTEM Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 8, n. 3, p. 555–580, 30 dez. 2011.

KOLDYSHEV, M. V. et al. HR MANAGEMENT EFFICIENCY FACTORS AND THEIR IMPACT ON CREATION OF A COMMERCIAL INNOVATIVE PRODUCT. **O. H.**, v. 24, n. 6, 2021.

KUMAR, U.; MAHESHWARI, M.; KUMAR, V. A Framework for Achieving E-Business Success. **Industry and Higher Education**, v. 18, n. 1, p. 47–51, fev. 2004.

LÄNSILUOTO, A.; JÄRVENPÄÄ, M. Greening the balanced scorecard. **Business Horizons**, v. 53, n. 4, p. 385–395, jul. 2010.

LÄNSILUOTO, A.; JÄRVENPÄÄ, M. Integrating greenness into a balanced scorecard in a food processing company. **The TQM Journal**, v. 24, n. 5, p. 388–398, 17 ago. 2012.

LEE, A. H. I.; CHEN, H. H.; TONG, Y. Developing new products in a network with efficiency and innovation. **International Journal of Production Research**, v. 46, n. 17, p. 4687–4707, set. 2008.

LEMON, M.; SAHOTA, P. S. Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. **Technovation**, v. 24, n. 6, p. 483–498, jun. 2004.

LISBOA, S. D. M. et al. Barriers to Balanced Scorecard institutionalization in a brazilian army unity. **Revista de Administração da UFSM**, v. 16, n. 4, p. e8, 26 dez. 2023.

LIU, L. Y. J.; PAN, F. The implementation of Activity-Based Costing in China: An innovation action research approach. **The British Accounting Review**, v. 39, n. 3, p. 249–264, set. 2007.

LOUISE, C. Analysing business performance: counting the “soft” issues. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 17, n. 4, p. 21–28, 1 jul. 1996.

LUEG, R.; CARVALHO E SILVA, A. L. Diffusion of the Balanced Scorecard: motives for adoption, design choices, organisational fit, and consequences. **Accounting Forum**, v. 46, n. 3, p. 287–313, 3 jul. 2022.

LUEG, R.; VU, L. Success factors in Balanced Scorecard implementations – A literature review. **management revu**, v. 26, n. 4, p. 306–327, 2015.

MACHADO, M. J. C. V. Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. **Review of Business Management**, v. 15, n. 46, p. 129–148, 30 mar. 2013.

MILLS, A. E.; SPENCER, E. M. Values Based Decision Making: A Tool for Achieving the Goals of Healthcare. **HEC Forum**, v. 17, n. 1, p. 18–32, mar. 2005.

Modification of Performance Measurement System in the Intentions of Globalization Trends. **POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES**, 2015.

MOHAMED, N.; KAUR A/P GIAN SINGH, J. A conceptual framework for information technology governance effectiveness in private organizations. **Information Management & Computer Security**, v. 20, n. 2, p. 88–106, 1 jun. 2012.

MORAIS, S. C. B. et al. Tecnologia da informação e desempenho da gestão documental em uma Universidade Federal. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, p. 3–30, jan. 2020.

MORENTE, F.; FERRÀS, X. Innovation Cultural Models: Review and Proposal for Next Steps. 2018.

MORETTI BERNARDO, S. **Proposição de um método para a integração de múltiplas ferramentas gerenciais para a excelência organizacional em médias e grandes empresas**. Mestre—Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2019.

MUNA, F. A.; MANSOUR, N. Balancing work and personal life: the leader as acrobat. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 2, p. 121–133, 6 fev. 2009.

NARANJO-VALENCIA, J. C.; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation or imitation? The role of organizational culture. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 55–72, 8 fev. 2011.

OGATA, K.; SPRAAKMAN, G. A Balanced Scorecard for Maple Leaf Consulting. **Accounting Perspectives**, v. 12, n. 4, p. 321–335, dez. 2013.

OLIVEIRA, A. C. D.; SILVA, W. D. O.; MORAIS, D. C. Developing and prioritizing lean key performance indicators for plastering supply chains. **Production**, v. 32, p. e20220054, 2022.

ONER, M.; CEBECI, U.; DOGAN, O. BSC-Based Digital Transformation Strategy Selection and Sensitivity Analysis. **Mathematics**, v. 12, n. 2, p. 225, 10 jan. 2024.

OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 15, n. 1, p. 73–101, mar. 2006.

O'SULLIVAN, K. Implementing a Strategic Planning and Management System at a Private Higher Education Institution in the Middle East: A Balanced Score Card or a Bewildering State of Confusion? **Management Education: An International Journal**, v. 16, n. 3, p. 1–11, 2016.

PARKER, D. et al. Integration of project-based management and change management: Intervention methodology. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 5, p. 534–544, 22 jul. 2013.

PEDERNEIRAS, M. et al. Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas hoteleiras da cidade de Braga/PT à luz do balanced scorecard. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 16, p. 2331, 11 jan. 2022.

PH.D., UNIVERSITY OF TEHRAN, KISH INTERNATIONAL CAMPUS, 7644430055, KISH ISLAND, IRAN et al. Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 16, n. 4, p. 113–147, 2020.

PIACENTINI, R. V. Sustainable Energy Use in Buildings: A Leadership Opportunity for Gardens and Zoos. **Journal of Zoological and Botanical Gardens**, v. 5, n. 2, p. 179–186, 13 abr. 2024.

PIERCE, E. A Balanced Scorecard for Maximizing Data Performance. **Frontiers in Big Data**, v. 5, p. 821103, 31 mar. 2022.

PIMENTA DA GAMA, A.; CASACA, J. A. Um “Mapa Estratégico” para o Marketing. **Innovar**, v. 30, n. 77, p. 77–92, 13 jul. 2020.

QORRI, A.; MUJKIĆ, Z.; KRASLAWSKI, A. A conceptual framework for measuring sustainability performance of supply chains. **Journal of Cleaner Production**, v. 189, p. 570–584, jul. 2018.

QUESADO, P. et al. The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 1, p. 38, 2 mar. 2022.

RADNOR, Z.; LOVELL, B. Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 16, n. 2, p. 99–108, 1 abr. 2003.

RAMPERSAD, H. K. Total performance scorecard: the way to personal integrity and organizational effectiveness. **Measuring Business Excellence**, v. 9, n. 3, p. 21–35, 1 set. 2005.

RAVELOMANANTSOA, M. S.; DUCQ, Y.; VALLESPIR, B. A state of the art and comparison of approaches for performance measurement systems definition and design. **International Journal of Production Research**, v. 57, n. 15–16, p. 5026–5046, 29 ago. 2019.

RHODES, J.; WALSH, P.; LOK, P. Convergence and divergence issues in strategic management – Indonesia’s experience with the Balanced Scorecard in HR management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 6, p. 1170–1185, jun. 2008.

RODRIGUES DE SOUSA, S.; TAMMELA, I.; SANTOS RIBEIRO COSENZA, H. J. contribuição do balanced scorecard para o alinhamento estratégico: uma revisão sistemática de literatura adaptada para pesquisas baseadas em design science research. **Sistemas & Gestão**, v. 17, n. 1, 4 jun. 2022.

RODRIGUES, M. et al. Organisationalculture and balanced scorecard <b/>: An empirical study in Portugal. **Management**, v. 28, n. 2, p. 133–149, 20 dez. 2023.

ROMPHO, N. Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues? **Benchmarking: An International Journal**, v. 31, n. 3, p. 669–682, 3 abr. 2024.

ROMPHO, N.; TRUKTRONG, S. Do OKRs help employees collaborate and innovate? **Measuring Business Excellence**, v. 28, n. 3/4, p. 293–310, 21 nov. 2024.

SADEGH SHARIFIRAD, M.; ATAEI, V. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 33, n. 5, p. 494–517, 13 jul. 2012.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. 2. ed ed. Los Angeles, Calif.: SAGE Publ, 2013.

SALES, L. D. S. B.; ROSES, L. K.; PRADO, H. A. D. Aplicação do Balanced Scorecard Dinâmico na governança da informação do Exército Brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 4, p. 757–770, 25 ago. 2016.

SCHEIN, E. H. PARA UMA NOVA VISÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL. [s.d.].

SHARMA, D.; SHARMA, U. Analysis of balanced scorecard usage by private companies. **Pacific Accounting Review**, v. 33, n. 1, p. 36–63, 4 ago. 2021.

SIMONS, M.; HAVERT, M. L. Using Appreciative Inquiry to Support a Culture Shift in Transition. **Technical Services Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 207–216, 5 jun. 2012.

SIMPSON, S.; CACIOPPE, R. Unwritten ground rules: transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 8, p. 394–401, 1 dez. 2001.

SIQUEIROS-QUINTANA, M.-G.; VERA-NORIEGA, J.-Á. Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. **Revista Iberoamericana de Educación Superior**, p. 181–199, 1 fev. 2022.

SIVALAI, T.; ROJNIRUTTIKUL, N. Determinants of the State Railway of Thailand's (SRT) Total Quality Management process: SEM analysis. **Journal of International Studies**, v. 11, n. 2, p. 118–135, 30 jun. 2018.

SOUZA, A. C. D. et al. Desenvolvimento de uma ferramenta para avaliação do desempenho de fornecedores de medicamentos na divisão de farmácia de um hospital universitário brasileiro. **Revista de la OFIL**, v. 30, n. 1, p. 39–45, mar. 2020.

SPERBER, S. C. THE TOP MANAGERS' IMPACT ON OPENING THE ORGANIZATIONAL CULTURE TO INNOVATION. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 02, p. 1750014, fev. 2017.

STRAY, V. et al. **Using Objectives and Key Results (OKRs) and Slack: A Case Study of Coordination in Large-Scale Distributed Agile**. , 3 nov. 2021. Disponível em: <https://www.techrxiv.org/doi/full/10.36227/techrxiv.16892161.v1>. Acesso em: 29 jun. 2024

STRAY, V. et al. **How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work**. Proceedings of the International Conference on Software and System Processes and International Conference on Global Software Engineering. **Anais**... Em: ICSSP'22: 16TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON SOFTWARE AND SYSTEM PROCESSES. Pittsburgh PA USA: ACM, 19 maio 2022. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3529320.3529332>. Acesso em: 29 jun. 2024

TA, T. T. et al. Factors affecting the application of balanced scorecard to enhance operational efficiency of listed companies: The case of Vietnam. **Cogent Business & Management**, v. 9, n. 1, p. 2149146, 31 dez. 2022.

THOMAS, R.; SARGENT, L. D.; HARDY, C. Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 22–41, fev. 2011.

TODNEM, R. Organisational Change Management: A Critical Review, 2005.

TROIAN, T. A. et al. **OKRs as a results-focused management model: a systematic literature review**. . Em: INTERNATIONAL JOINT CONFERENCE ON INDUSTRIAL ENGINEERING AND OPERATIONS MANAGEMENT. Mexico City, Mexico: 20 out. 2022. Disponível em: <https://abepro.org.br/proceedings/artigo.asp?e=icieom&a=2022&c=37589>. Acesso em: 29 jun. 2024

TRONG TUAN, L. From unbalanced to balanced: performance measures in a Vietnamese hospital. **Leadership in Health Services**, v. 25, n. 4, p. 288–305, 28 set. 2012a.

TSANG, A. H. C.; JARDINE, A. K. S.; KOLODNY, H. Measuring maintenance performance: a holistic approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 7, p. 691–715, jul. 1999.

TSASIS, P.; HARBER, B. Using the balanced scorecard to mobilize human resources in organizational transformation. **Health Services Management Research**, v. 21, n. 2, p. 71–80, maio 2008.

ÜBIUS, Ü.; ALAS, R. Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility, 2009.

VALMOHAMMADI, C.; AHMADI, M. The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 28, n. 1, p. 131–159, 9 fev. 2015.

VAN ERP, T.; RYTTER, N. G. M. Design and operations framework for the Twin Transition of manufacturing systems. **Advances in Production Engineering & Management**, v. 18, n. 1, p. 92–103, 30 mar. 2023.

VEDAL, H. et al. Managing Dependencies in Large-Scale Agile. Em: GREGORY, P.; KRUCHTEN, P. (Eds.). **Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops**. Lecture Notes in Business Information Processing. Cham: Springer International Publishing, 2021. v. 426p. 52–61.

VOELKER, K. E.; RAKICH, J. S.; FRENCH, G. R. The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology. **Hospital Topics**, v. 79, n. 3, p. 13–24, jan. 2001.

VOM BROCKE, J.; SINNL, T. Culture in business process management: a literature review. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 357–378, 19 abr. 2011.

WEBER, D. O. A Better Gauge of Corporate Performance David Norton and Robert Kaplan's Balanced Scorecard finally reaches the boardrooms of health care organizations, 2001.

WEHDE, M. Building Empowered Teams. **IEEE Engineering Management Review**, v. 50, n. 4, p. 85–87, 1 dez. 2022.

YADAV, V. S. et al. A systematic literature review of the agro-food supply chain: Challenges, network design, and performance measurement perspectives. **Sustainable Production and Consumption**, v. 29, p. 685–704, jan. 2022.

YILMAZ, C.; ERGUN, E. Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. **Journal of World Business**, v. 43, n. 3, p. 290–306, jul. 2008.

ZASA, F. P.; BUGANZA, T. Developing a shared vision: strong teams have the power. **Journal of Business Strategy**, v. 44, n. 6, p. 415–425, 21 nov. 2023.

ZHOU, H.; HE, Y.-L. Comparative Study of OKR and KPI. **DEStech Transactions on Economics, Business and Management**, n. eced, 3 jul. 2018.

ZINK, K. J.; STEIMLE, U.; SCHRÖDER, D. Comprehensive change management concepts. **Applied Ergonomics**, v. 39, n. 4, p. 527–538, jul. 2008.

ZIZLAVSKY, O. The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. **Journal of technology management & innovation**, v. 9, n. 3, p. 210–222, 2014.

APÊNDICE 1

ARTIGOS SOBRE BSC E CULTURA SELECIONADOS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO E SÍNTESE QUALITATIVA

Trata-se da lista de artigos que foram filtrados através do método PRISMA para serem analisados na íntegra.

Citações - Scopus & WOS (08/02/2025)	Ano da Publicação	Título	Autores	Fonte
747	1997	Measuring your company's intellectual performance	Roos G.; Roos J.	Long Range Planning
716	2000	Having trouble with your strategy? Then map it.	Kaplan R.S.; Norton D.P.	Harvard business review
558	2004	Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets	Kaplan R.S.; Norton D.P.	Harvard Business Review
189	1999	Measuring maintenance performance: A holistic approach	Tsang A.H.C.; Jardine A.K.S.; Kolodny H.	International Journal of Operations and Production Management
106	2015	The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach	Valmohammadi C.; Ahmadi M.	Journal of Enterprise Information Management
90	2009	The balanced scorecard: A new challenge	Chavan M.	Journal of Management Development
89	2008	Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company	Alloza A.	Corporate Reputation Review

86	2001	The balanced scorecard in healthcare organizations: A performance measurement and strategic planning methodology	Voelker K.E.; Rakich J.S.; French G.R.	Hospital topics
83	2017	Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes	Ax C.; Greve J.	Management Accounting Research
70	2012	A conceptual framework for information technology governance effectiveness in private organizations	Mohamed N.; Kaur J.; Singh G.	Information Management and Computer Security
60	2003	Success factors for implementation of the balanced scorecard in a NHS multi-agency setting	Radnor Z.; Lovell B.	International Journal of Health Care Quality Assurance
54	2007	The implementation of Activity-Based Costing in China: An innovation action research approach	Liu L.Y.J.; Pan F.	British Accounting Review
45	2014	Determining the causal relationships among balanced scorecard perspectives on school safety performance: Case of Saudi Arabia	Alolah T.; Stewart R.A.; Panuwatwanich K.; Mohamed S.	Accident Analysis and Prevention
45	2020	Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective	Boudlaie H.; Mahdiraji H.A.; Shamsi S.; Jafari-Sadeghi V.; Garcia-Perez A.	Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation
43	2008	Developing new products in a network with efficiency and innovation	Lee A.H.I.; Chen H.H.; Tong Y.	International Journal of Production Research

40	2019	Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study	Kim T.; Chang J.	Leadership and Organization Development Journal
40	2010	Greening the balanced scorecard	Länsiluoto A.; Järvenpää M.	Business Horizons
38	2015	Modification of performance measurement system in the intentions of globalization trends; [Modyfikacja systemu pomiaru wyników w intencji trendów globalizacji]	Šoltés V.; Gavurová B.	Polish Journal of Management Studies
32	2004	Using a balanced scorecard to improve the performance of an emergency department	Huang S.-H.; Chen P.-L.; Yang M.-C.; Chang W.-Y.; Lee H.-J.	Nursing Economics
29	2005	Benchmarking culture and performance in Chinese organizations	Garg R.K.; Ma J.	Benchmarking
27	2008	Convergence and divergence issues in strategic management - Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management	Rhodes J.; Walsh P.; Lok P.	International Journal of Human Resource Management
25	2015	Non-financial performance measures and the BSC of multinational companies with multi-cultural environment An empirical investigation	Abdallah W.M.; Alnamri M.	Cross Cultural Management
25	2018	Designing a model of succession management system and explaining its impact on organisational performance (case study: Esfahan Steel Company)	Hosseini S.H.; Barzoki A.S.; Isfahani A.N.	International Journal of Business Excellence
24	1996	Analysing business performance: Counting the "soft" issues	Louise C.	Leadership & Organization Development Journal

20	2018	Determinants of operational efficiency in the oil and gas sector: A Balanced scorecards perspective	Al-Qubaisi S.S.; Ajmal M.	Benchmarking
19	2015	Success factors in Balanced Scorecard implementations - A literature review	Lueg R.; Vu L.	Management Revue
17	2022	The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability	Gazi F.; Atan T.; Kılıç M.	Sustainability (Switzerland)
17	2012	The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations	Givens R.J.	International Journal of Organization Theory and Behavior
17	2009	Balancing work and personal life: The leader as acrobat	Muna F.A.; Mansour N.	Journal of Management Development
17	2005	Values based decision making: A tool for achieving the goals of healthcare	Mills A.E.; Spencer E.M.	HEC Forum
16	2001	Unwritten ground rules: Transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service	Simpson S.; Cacioppe R.	Leadership & Organization Development Journal

15	2003	Achieving excellence in veterans healthcare--a balanced scorecard approach.	Biro L.A.; Moreland M.E.; Cowgill D.E.	Journal for healthcare quality : official publication of the National Association for Healthcare Quality
15	2012	From unbalanced to balanced: Performance measures in a Vietnamese hospital	Tuan L.T.	Leadership in Health Services
15	2014	Benchmarking to improve a strategy and marketing in pharmaceuticals	Goncharuk A.G.; Getman M.	Benchmarking
13	2020	Review of selected performance measurement models used in public administration	Gębczyńska A.; Brajer-Marczak R.	Administrative Sciences
13	2018	The balanced scorecard beyond adoption	Gupta G.; Salter S.B.	Journal of International Accounting Research
10	2010	Public management means strategic management: How can libraries fulfil the requirements of the new public management?	Düren P.	Library Management
9	2020	Analysis of balanced scorecard usage by private companies	Sharma D.; Sharma U.	Pacific Accounting Review
9	2022	The Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool in the Textile Sector	Quesado P.; Marques S.; Silva R.; Ribeiro A.	Administrative Sciences
9	2012	Integrating greenness into a balanced scorecard in a food processing company	Länsiluoto A.; Järvenpää M.	The TQM Journal

9	2018	Determinants of the state railway of Thailand's (SRT) total quality management process: SEM analysis	Sivalai T.; Rojniruttikul N.	Journal of International Studies
8	2001	A better gauge of corporate performance.	Weber D.O.	Health Forum journal
8	2023	The role of lean six sigma in driving sustainable manufacturing practices: an analysis of the relationship between lean six sigma principles, data-driven decision making, and environmental performance	Huang J.; Irfan M.; Fatima S.S.; Shahid R.M.	Frontiers in Environmental Science
7	2017	The mediating role of organizational culture on the relationship between employee performance and antecedents in the hotel sector	Alsheikh G.A.A.; Halim M.S.B.A.; Shafeeq M.; Alremawi A.; Tambi A.M.B.A.	Journal of Reviews on Global Economics
7	2015	Integral model of strategic management: Identification of potential synergies	Dejanović A.M.; Nikolić S.T.; Stanković J.	Acta Polytechnica Hungarica
7	2005	Total performance scorecard: The way to personal integrity and organizational effectiveness	Rampersad H.K.	Measuring Business Excellence
7	2011	Aligning information security with the image of the organization and prioritization based on fuzzy logic for the industrial automation sector	Knorst, André Marcelo; Vanti, Adolfo Alberto; Andrade, Rafael Alejandro Espin; Johann, Silvio Luiz	JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management
6	2016	Investigating the effect of organisational culture on knowledge management and performance: An empirical study in knowledge-based companies using the balanced scorecard	Forte P.; Hoojaghan F.A.; Pool J.K.	International Journal of Management and Decision Making

5	2022	Factors affecting the application of balanced scorecard to enhance operational efficiency of listed companies: The case of Vietnam	Ta T.T.; Doan T.N.; Tran H.N.; Dam T.A.; Pham T.M.Q.	Cogent Business and Management
5	2012	The development and validation of two scales on retribution practices: PRG-13 and PRE-21 [Desarrollo y validación de dos escalas sobre las prácticas de retribución: PRG-13 y PRE-21]	Boada-Grau J.; Costa-Solé J.; Gil-Ripoll C.; Vigil-Colet A.	Psicothema
4	2011	Implementing a performance measurement system in Croatia	Bevanda V.; Sinković G.; Currie D.M.	Measuring Business Excellence
4	2022	Barriers and Motivations to Integrating Environmental Performance in the BSC: a case study in health care	Khalid S.K.; Beattie C.; Sands J.S.	Sustainability Accounting, Management and Policy Journal
4	2022	Diffusion of the Balanced Scorecard: motives for adoption, design choices, organisational fit, and consequences	Lueg R.; Carvalho e Silva A.L.	Accounting Forum
4	2012	Using appreciative inquiry to support a culture shift in transition	Simons M.; Havert M.L.	Technical Services Quarterly
3	2004	A Framework for Achieving E-Business Success	Kumar U.; Maheshwari M.; Kumar V.	Industry and Higher Education
3	2008	Using the balanced scorecard to mobilize human resources in organizational transformation	Tsasis P.; Harber B.	Health Services Management Research
3	2019	The future sustainability of malaysian higher education institutions: What matters most?	Ali H.M.; Ayodele L.A.; Ibrahim M.B.	Asian Academy of Management Journal

3	2008	The way to a high-performance culture with the Total Performance Scorecard	Rampersad H.K.	Strategic Change
3	2021	Firm's Innovation Ecosystem: Barriers, Key Success Factors and Strategies	Hieu V.M.	Webology
2	2011	Quality- and value-oriented controlling with the balanced scorecard - A literature analysis and survey in an out-patient care facility	Elmer A.; Stummer H.	Gesundheitsokonomie und Qualitatsmanagement
2	2021	Balancing creativity and organisational performance in an advertising agency network: A case study	Collier P.M.; Ewing M.T.; Cooper H.B.	Journal of Marketing Communications
2	2016	Adaptation of the balanced scorecard: Case study in a fuel distribution company	De Barros O.J.E.; Wanderley C.D.A.	Revista Contabilidade e Financas
2	2016	Implementing a strategic planning and management system at a private higher education institution in the middle east: A balanced score card or a bewildering state of confusion?	O'Sullivan K.	Management Education
1	2016	Assessment of supply chain readiness for transformation	Aqlan F.; Lam S.S.; Ramakrishnan S.	International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling
1	2023	ORGANISATIONAL CULTURE AND BALANCED SCORECARD: AN EMPIRICAL STUDY IN PORTUGAL; [ORGANIZACIJSKA KULTURA I BALANCED SCORECARD: EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE U PORTUGALU]	Oliveira C.; Rodrigues M.; Silva R.; Franco M.	Management (Croatia)
1	2013	A balanced scorecard for maple leaf consulting	Ogata K.; Spraakman G.	Accounting Perspectives

1	2020	Proposal of a theoretical model to identify organizational decline	BRAGA, ANA CAROLINA; RESENDE, LUIS MAURICIO M.; PONTES, JOSEANE	Anais da Academia Brasileira de Ciências
0	2024	Reimagining hospital management: the balanced scorecard as a catalyst for employee retention and organizational excellence	Guo F.; Huang Y.S.; Nemoto M.	Frontiers in Public Health
0	2009	A framework for evaluating Knowledge Management Systems based on Balanced Scorecard	Kim S.-Y.; Hwang H.-S.	International Journal of Intelligent Systems Technologies and Applications
0	2024	Financial Re-Engineering and Customer Performance of Poultry Business in Nigeria	Alawode O.P.; Nwobodo H.; Ogunfowora A.; Olubunmi A.; Onyeka-Iheme C.V.	International Journal of Economics and Financial Issues
0	2020	Impact of a management innovation on professional subcultures – the case of a balanced scorecard implementation in a Chinese hospital	Gao T.; Gurd B.	Chinese Management Studies
0	2023	Survey-based Evidence on Positive Synergies between Adaptive Culture and a Balanced Scorecard; [Pruebas basadas en encuestas sobre las sinergias positivas entre la cultura adaptativa y el cuadro de mando integral]	Gago-Rodríguez S.; Vikson T.	Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review
0	2019	Corporate culture and balanced scorecard use: Evidence from Iraqi manufacturing industries	Al-Naser K.; Mohamed R.	International Journal of Engineering and Advanced Technology
0	2022	Effect of human resource management functions on the balanced scorecard – case study Jordanian public joint-stock companies	Ilic B.S.; Salaimeh S.A.; Andjelic S.	WSEAS Transactions on Environment and Development

0	2023	Barriers to Balanced Scorecard institutionalization in a brazilian army unity	Lisboa, Sidnei de Moura; Diehl, Carlos Alberto; Benin, Maicon Manoel; Marquezan, Luiz Henrique Figueira; Pessin, Rafael Luis	Revista de Administração da UFSM

APÊNDICE 2

ARTIGOS SOBRE OKRS SELECIONADOS PARA ANÁLISE DE CONTEÚDO E SÍNTESE QUALITATIVA

Trata-se da lista de artigos que foram filtrados através do método PRISMA para serem analisados na íntegra.

Citações - Scopus (08/02/2025)	Ano da Publicação	Título	Autores	Fonte
6	2021	HR MANAGEMENT EFFICIENCY FACTORS AND THEIR IMPACT ON CREATION OF A COMMERCIAL INNOVATIVE PRODUCT	Koldyshev M.V.; Stoliaruk K.S.; Shpynkovskyi O.O.; Mital O.H.; Yamnenko H.Y.; Dovban I.M.	Journal of Management Information and Decision Sciences
5	2023	Design and operations framework for the Twin Transition of manufacturing systems	van Erp T.; Rytter N.G.M.	Advances in Production Engineering And Management
5	2024	Do objectives and key results solve organizational performance measurement issues?	Rompho N.	Benchmarking
5	2023	Developing a shared vision: strong teams have the power	Zasa F.P.; Buganza T.	Journal of Business Strategy
3	2019	Objectives & key results for active knowledge sharing in IT consulting enterprises: A feasibility study	Klanwaree N.; Choemprayong S.	Proceedings of the Association for Information Science and Technology
3	2023	An AI decision-making framework for business value maximization	Gudigantala N.; Madhavaram S.; Bicen P.	AI Magazine
2	2019	A study of factors that affect the self-practice of employees for the development of innovation capability of the Thai automotive industry	Eamurai P.; Khantanapha N.; Piriyakul R.	International Journal of Advanced and Applied Sciences
2	2024	BSC-Based Digital Transformation Strategy Selection and Sensitivity Analysis	Oner M.; Cebeci U.; Dogan O.	Mathematics
1	2024	Selection of Key Performance Indicators for Your Sport and Program: Proposing a Complementary Process-Driven Approach	Clubb J.; Allen S.V.; Yung K.K.	Strength and Conditioning Journal

1	2023	The Perceived Affordances and Challenges in the Newly Introduced OKR-Based Performance Appraisal System in an Omani HEI	Al-Saadi Z.; Al-Maawali W.; Ibrahim H.; Al Rushaidi I.	SAGE Open
1	2024	Sustainable Energy Use in Buildings: A Leadership Opportunity for Gardens and Zoos	Piacentini R.V.	Journal of Zoological and Botanical Gardens
0	2024	Do OKRs help employees collaborate and innovate?	Rompho N.; Truktrong S.	Measuring Business Excellence
0	2024	Using the Objective Key Result Method to Reduce the Rate of Biomedical Waste in Medical Institutions	Huang S.-W.; Lai Y.-H.; Chiou S.-Y.	Discrete Dynamics in Nature and Society
0	2022	Building Empowered Teams	Wehde M.	IEEE Engineering Management Review
0	2024	Synergy between Balanced Scorecard and OKRs to Improve Performance and Efficiency in an Electronic Security Company: A Case Study in Peru	Avila-Alejos N.R.; Garcia-Lopez Y.J.; Cano-Zapata L.M.	International Journal of Engineering Trends and Technology

APÊNDICE 3

ARTIGOS ESPECÍFICOS

Trata-se da lista de artigos que foram filtrados através do método PRISMA para serem analisados na íntegra sobre os temas de BSC e OKR, assim como, de OKR e Cultura.

Citações - Scopus (10/07/2023)	Ano da Publicação	Título	Autores	Fonte
2	2024	BSC-Based Digital Transformation Strategy Selection and Sensitivity Analysis	Oner M.; Cebeci U.; Dogan O.	Mathematics
2	2019	A study of factors that affect the self-practice of employees for the development of innovation capability of the Thai automotive industry	Eamurai P.; Khantanapha N.; Piriyakul R.	International Journal of Advanced and Applied Sciences
0	2024	Synergy between Balanced Scorecard and OKRs to Improve Performance and Efficiency in an Electronic Security Company: A Case Study in Peru	Avila-Alejos N.R.; Garcia-Lopez Y.J.; Cano-Zapata L.M.	International Journal of Engineering Trends and Technology