

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE - FURG  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE – PPGCONT  
MESTRADO ACADÊMICO EM CONTABILIDADE

VIVIAN IRIGOITE PEREIRA

**DELINEAMENTO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E DO  
*EMPOWERMENT* SOCIOESTRUTURAL EM *STARTUP* A PARTIR DAS  
CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS**

Rio Grande/RS

2023

VIVIAN IRIGOITE PEREIRA

**DELINEAMENTO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E DO  
*EMPOWERMENT* SOCIOESTRUTURAL EM *STARTUP* A PARTIR DAS  
CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade – PPGCont, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como requisito à obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Área de concentração: Ciências Contábeis.

Linha de pesquisa: Controladoria e Controle Gerencial.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Capuano da Cruz

Rio Grande/RS

2023

## Ficha Catalográfica

P436d Pereira, Vivian Irigoite.

Delineamento do sistema de controle gerencial e do *Empowerment* socioestrutural em *Startup* a partir das capacidades dinâmicas gerenciais / Vivian Irigoite Pereira. – 2023.  
151 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Rio Grande/RS, 2023.

Orientadora: Dra. Ana Paula Capuano da Cruz.

1. Capacidades dinâmicas gerenciais 2. Sistema de controle gerencial como um pacote 3. *Empowerment* socioestrutural I. Cruz, Ana Paula Capuano da II. Título.

CDU 657

Catálogo na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos CRB 10/2344

VIVIAN IRIGOITE PEREIRA

**O DELINEAMENTO DO SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL E DO  
EMPOWERMENT SOCIOESTRUTURAL EM *STARTUP* A PARTIR DAS  
CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal do Rio Grande (FURG) como requisito à obtenção do título de Mestre em Contabilidade junto ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCont), aprovada pela comissão de avaliação.

Rio Grande, 29 de setembro de 2023.

COMISSÃO JULGADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Capuano da Cruz  
Universidade Federal do Rio Grande - FURG  
Orientadora

---

Prof. Dr. Alexandre Costa Quintana  
Universidade Federal do Rio Grande - FURG  
Membro Interno

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Facin Lavarda  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Membro Externo

---

Prof. Dr. Anderson Betti Frare  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ  
Membro Externo

“Quem não sabe o que procura, quando acha,  
não o reconhecerá.” Padre Léo

## AGRADECIMENTOS

Minha trajetória no Mestrado, proporcionou-me aprendizado gigantesco, não apenas intelectual, mas principalmente, e, porque não dizer, mais importante, pessoal e espiritual. Sinto-me mais confiantes para seguir meus sonhos e propósitos almejados desde os tempos de graduação, que, por circunstâncias da vida, foram adiados, quem sabe, não por acaso, para este momento de maior maturidade. Assim, não posso deixar de agradecer:

Aos meus pais, pelos incentivos e ensinamentos, desde tenra idade, direcionados à importância da educação na construção de um ser humano integral. A minha mãe, que tanto admiro pela resiliência e persistência perante a vida. Ao meu pai, que admiro igualmente, no que tange à sua inteligência e espírito observador.

Em memória à minha tia Neusa Maria, que tanto amo, por ser uma segunda mãe, sempre presente em minha vida quando de sua trajetória terrena.

Às minhas primas, por sempre estarem dispostas a me estenderem a mão nos momentos em que solicitei.

À família do Instituto Ardas, deste e de outros mundos, que me apoiaram mesmo nos momentos em que acreditei estar sozinha. Templo, este, que considero como minha segunda casa, pelo conforto e acolhimento dispensado, não somente a mim, mas a todos que assim necessitarem.

A minha amiga-irmã Helen Catia, que mesmo à distância, se faz muito presente em minha vida. Nos momentos em que necessitei de cuidados e acolhimento, não mediu esforços para amparar-me.

A minha amiga Debora Pool, por me ouvir quando necessitava e pelos conselhos dispensados nos instantes de aflição.

Ao amigo Matheus e sua família pelos diálogos construtivos e edificantes, e momentos leves de distração infantis que tivemos.

A amiga Scarlett, que entrou em minha vida, inesperadamente, durante o estágio docência, e, após, veio a me auxiliar, juntamente com a bolsista Lucila, na transcrição das entrevistas.

A minha fisioterapeuta, Julia Cousin, massagista Lisi, quiropraxista Vicente, e demais profissionais da saúde que me auxiliaram a superar as dores decorrentes da artrose, em muito agravadas pelas horas sentada ininterruptamente, fato este necessário para que chegasse neste momento de imensa alegria.

A minha primeira orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fernanda Victor, pelo empenho em auxiliarme. Após a fase de turbulência, pude compreender suas boas intenções.

A minha atual orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Capuano da Cruz, por aceitar-me como sua orientanda, e pelas sugestões e aconselhamentos durante o período em que estive sob sua orientação.

Ao Prof. Dr. Anderson Frare, pela inspiração que sua dissertação e artigos me proporcionaram. A escolha pelos temas percorridos nesta dissertação, grande parte se dá pela admiração por seus trabalhos.

Aos professores que fizeram parte da banca, pelos apontamentos, sugestões de melhoria e indicações de literatura, muito pertinentes e necessários à conclusão da investigação.

Ao Instituto Federal Sul-Riograndense (IFSul), local em que, atualmente, desempenho minhas atividades laborais, pelos quase 2 anos concedidos de afastamento para dedicar-me aos estudos e trabalhos acadêmicos.

A minha coordenadora, Nicole Gamino, por me liberar para afastamento, assim como pela sensibilidade e tranquilidade transmitida nos instantes finais, conturbados, desta dissertação.

Aos colegas da turma 2021 e demais que fiz durante o andamento das atividades acadêmicas, assim como a todos os professores do PPGCont pelo apoio, conselhos e troca de experiências.

Concluindo, os sucessos e fracassos trilhados durante minha caminhada acadêmica no PPGCont, fizeram com que eu rompesse com algumas crenças limitantes, sentindo-me mais confiante e segura a buscar meus objetivos e propósitos de vida, os quais apenas estavam adormecidos no âmago do meu ser.

## RESUMO

Pelo fato de as *startups* estarem inseridas em um ambiente de extrema incerteza e rápida evolução, é exigido desse modelo de negócio que transformações intensas e rápidas sejam executadas, a fim de responder às pressões do mercado. Nesse sentido, habilidades e conhecimentos avançados dos fundadores são incentivadas, visando a detecção, aproveitamento e reconfiguração dos recursos e práticas gerenciais, sustentando a inovação. Os colaboradores também são peças-chave para impulsionar a inovação nesse ambiente extremamente competitivo e dinâmico, por isso conceder-lhes liberdade para que tomem decisões no momento certo, faz com que se sintam confiantes e comprometidos com os objetivos da empresa. Dessa forma, esta dissertação se propôs a compreender como as capacidades dinâmicas dos fundadores/gestores moldam o pacote de SCG, à luz de Malmi e Brown, de uma *startup* e o *empowerment* socioestrutural, por meio da operacionalização de um estudo de caso na *startup* Beta, nome fictício atribuído ao objeto de estudo, a qual se diferencia pelo seu potencial inovador atribuído ao desenvolvimento de soluções tecnológicas ligadas ao processo de tratamento da água, com abordagem qualitativa e técnica apoiada na análise de conteúdo de Bardin (2016). Com o apoio do software Atlas.ti 9 ®, analisou-se as entrevistas semiestruturadas, os documentos coletados e as notas de campo oriundas das observações não-participante. Os achados evidenciam que os fundadores/gestores possuem, de forma díspar, os três elementos de capacidades dinâmicas gerenciais (capital humano gerencial, capital social gerencial e cognição gerencial), porém complementares, sendo um diferencial competitivo da *startup*, no que tange a detecção de oportunidades não atendidas pelo mercado e inovação nas soluções ofertadas, trazendo novos desafios estruturais à *startup*. O sistema de controle gerencial, na perspectiva de pacote, contempla, majoritariamente, controles informais, baseados nos controles culturais estabelecidos conforme as crenças dos sócios/fundadores, em que, por sua vez, os demais sistemas como planejamento, controle cibernético, remuneração e recompensa e controle administrativo, firmam seus preceitos de execução em conformidade com a Ideologia, a qual tem como referência suas ideias e crenças. O *empowerment* socioestrutural é estimulado por ações dos fundadores/gestores voltadas, sobretudo, à incentivos verbais, concessão de liberdade e flexibilidade, atreladas às dimensões de autoridade, autonomia, responsabilidade, comunicação e treinamento, repercutindo em motivação, confiança e comprometimento dos colaboradores com a *startup*. Assim, conclui-se que, devido à dinamicidade com que ocorrem as mudanças no ambiente das *startups*, as capacidades dinâmicas dos fundadores/gestores, com ênfase para o capital humano gerencial e a cognição social, moldam o sistema de controle gerencial, constituindo-o por controles informais que reforçam a cultura organizacional. Ainda, as capacidades dinâmicas dos fundadores/gestores, destacando o capital social gerencial, molda o *empowerment* socioestrutural, estabelecendo uma comunicação intensa entre e com os colaboradores, incentivando-os a serem autônomos e responsáveis com os objetivos da Beta, o que é reconhecido e assimilado pelos colaboradores, podendo ser observado por comportamentos alinhados ao preconizado pela *startup*.

**Palavras-chave:** Capacidades dinâmicas gerenciais; Sistema de controle gerencial como um pacote; *Empowerment* socioestrutural

## ABSTRACT

Due to the fact that startups are inserted in an environment of extreme uncertainty and rapid evolution, this business model requires that intense and rapid transformations be carried out in order to respond to market pressures. In this sense, advanced skills and knowledge of founders are encouraged, aiming to detect, exploit and reconfigure resources and management practices, sustaining innovation. Employees are also key players in driving innovation in this extremely competitive and dynamic environment, so giving them the freedom to make decisions at the right time makes them feel confident and committed to the company's objectives. Thus, this dissertation set out to understand how the dynamic capabilities of founders/managers shape the MCS package, in the light of Malmi and Brown, of a startup and socio-structural empowerment, through the operationalization of a case study at the startup Beta , a fictitious name given to the object of study, which is distinguished by its innovative potential attributed to the development of technological solutions linked to the water treatment process, with a qualitative and technical approach supported by the content analysis of Bardin (2016). With the support of Atlas.ti 9 ® software, the semi-structured interviews, collected documents and field notes from non-participant observations were analyzed. The findings show that founders/managers have, in different ways, the three elements of dynamic managerial capabilities (managerial human capital, managerial social capital and managerial cognition), but complementary, being a competitive differentiator for the startup, in terms of detecting opportunities not met by the market and innovation in the solutions offered, bringing new structural challenges to the startup. The management control system, from a package perspective, mainly includes informal controls, based on cultural controls established according to the beliefs of the partners/founders, in which, in turn, other systems such as planning, cyber control, remuneration and reward and administrative control, establish their execution precepts in accordance with the Ideology, which has their ideas and beliefs as a reference. Socio-structural empowerment is stimulated by actions of founders/managers aimed, above all, at verbal incentives, granting freedom and flexibility, linked to the dimensions of authority, autonomy, responsibility, communication and training, resulting in motivation, confidence and commitment of employees to the startup. Thus, it is concluded that, due to the dynamic nature of changes in the startup environment, the dynamic capabilities of founders/managers, with an emphasis on managerial human capital and social cognition, shape the management control system, constituting it through informal controls that reinforce organizational culture. Furthermore, the dynamic capabilities of founders/managers, highlighting managerial social capital, shape socio-structural empowerment, establishing intense communication between and with employees, encouraging them to be autonomous and responsible for Beta's objectives, which is recognized and assimilated by employees, and can be observed through behaviors aligned with those recommended by the startup.

**Keywords:** Dynamic managerial capabilities; Management control system as a package; Socio-structural empowerment.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Framework de Malmi e Brown (2008) .....	36
Quadro 2 – Composição dos roteiros de entrevistas semiestruturadas.....	49
Quadro 3 – Perfil dos sujeitos da pesquisa .....	52
Quadro 4 – Lista de documentos e evidências .....	54
Quadro 5 – Conjunto de Categorias, Códigos e Regras de codificação .....	56
Quadro 6 – <i>Constructos</i> da pesquisa .....	58
Quadro 7 – Valores da Beta.....	81
Quadro 8 - Interdependência entre as práticas de controle gerencial .....	105

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação esquemática entre CDG e Microfundamentos .....	31
Figura 2 – Desenho da pesquisa .....	43
Figura 3 – Categoria, códigos e perguntas relativas ao objetivo específico (i) .....	59
Figura 4 – Categoria, códigos e perguntas relativas ao objetivo específico (ii) .....	59
Figura 5 - Categoria, códigos e perguntas relativas ao objetivo específico (iii) .....	60
Figura 6 - Desenho esquemático das etapas da pesquisa.....	62
Figura 7 – Organograma proposto pela consultoria para Beta .....	63
Figura 8 – Organograma da Beta na visão da pesquisadora.....	64
Figura 9 – Síntese das complementaridades entre os códigos.....	77
Figura 10 - Síntese da categoria <i>empowerment</i> socioestrutural .....	110

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Detalhamento das entrevistas .....	53
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AUTON – Autonomia  
AUTOR – Autoridade  
CA – Controle Administrativo  
CCIBER – Controles Cibernéticos  
CCULT – Controles Culturais  
CDG – Capacidades Dinâmicas Gerenciais  
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa  
CG – Cognição Gerencial  
CG1...CG20 – Colaborador em geral  
CHG – Capital Humano Gerencial  
CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica  
COMUN – Comunicação  
CSG – Capital Social Gerencial  
FURG – Universidade Federal do Rio Grande  
G1, G2 – Gestores  
L1 – Líder  
PLAN – Planejamento  
RECOMP - Recompensa  
RESP – Responsabilidade  
RH – Recursos Humanos  
RR – Remunerações e Recompensas  
S/A – Sociedade Anônima  
SCG – Sistema De Controle Gerencial  
SF1...SF3 – Sócio/Fundador  
SFRH – Sócio/Fundador de Recursos Humanos  
TCLE – Termo De Consentimento  
TREIN – Treinamento

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	15
1.1	Contextualização.....	15
1.2	Lacuna e Problema de pesquisa.....	17
1.3	Objetivos do estudo .....	20
1.3.1	Objetivo Geral .....	20
1.3.2	Objetivos Específicos .....	20
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	21
2.1	<i>Startups</i> .....	21
2.2	Capacidades dinâmicas gerenciais (CDG).....	22
2.2.1	Capital Humano Gerencial (CHG) .....	24
2.2.2	Capital social gerencial (CSG) .....	25
2.2.3	Cognição gerencial (CG) .....	26
2.2.4	Microfundamentos de capacidades dinâmicas desempenhadas pelos gestores.....	28
2.3	Sistema de controle gerencial (SCG).....	31
2.3.1	<i>Framework</i> de SCG como um pacote.....	35
2.4	<i>Empowerment</i> .....	39
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	43
3.1	Delineamento da pesquisa .....	43
3.2	Definição do caso e operacionalização do estudo .....	44
3.3	Procedimentos para coleta dos dados .....	47
3.3.1	Entrevistas.....	48
3.3.2	Documentos .....	53
3.3.3	Observação não-participante .....	54
3.4	Considerações éticas .....	55
3.5	Procedimentos para análise dos dados.....	55
3.5.1	Triangulação dos dados .....	60
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
4.1	Contextualização da <i>Startup</i> Beta.....	63
4.2	Capacidades dinâmicas gerenciais e Microfundamentos .....	64

4.2.1	Capital humano gerencial (CHG) e Microfundamentos .....	65
4.2.2	Capital social gerencial (CSG) e Microfundamentos de CDG .....	68
4.2.3	Cognição gerencial (CG) e Microfundamentos de CDG.....	72
4.2.4	Discussão dos resultados sobre CDG .....	74
4.3	Composição e uso do pacote de SCG .....	79
4.3.1	Controles culturais (CCULT) .....	79
4.3.2	Planejamento (PLAN) .....	85
4.3.3	Controles cibernéticos (CCIBER) .....	87
4.3.4	Remunerações e recompensas .....	91
4.3.5	Controle administrativo (CA) .....	94
4.3.6	Discussão dos resultados sobre o pacote do SCG .....	99
4.4	Perspectiva socioestrutural do <i>empowerment</i> .....	105
4.4.1	Discussão dos resultados sobre <i>empowerment</i> socioestrutural.....	109
5	Conclusões .....	111
	REFERÊNCIAS .....	115
	Apêndice A – CARTA CONVITE .....	129
	Apêndice B – PROTOCOLO DE ÉTICA NA PESQUISA .....	130
	Apêndice C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....	132
	Apêndice D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS AOS FUNDADORES/GESTORES .....	134
	Apêndice E – ROTEIRO DE ENTREVISTAS AOS GESTORES/COLABORADORES ...	136
	Anexo A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA (CEP) .....	137

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Por estarem imersas em ambientes dinâmicos e incertos, as *startups* precisam adquirir capacidades que as levem para a sobrevivência no mercado. Como são organizações que buscam converter ideias em produtos ou serviços inovadores a partir de um modelo de negócios escalável e replicável (Ries, 2012; Blank; Dorf, 2014), estabelecer uma sincronia entre as habilidades para identificar oportunidades, reconfigurar os recursos organizacionais e implantá-los torna a empresa capaz de inovar e criar vantagem competitiva. (Teece, 2007).

Uma característica dessas empresas é a inicialização do empreendimento baseando-se apenas em suas próprias ideias e estratégias de gestão, porém, com o transcorrer das atividades, necessitam aportar novas capacidades e recursos para continuarem respondendo ao ambiente em rápida mudança (Seo; Lee, 2019; Teixeira *et al.*, 2021). Inseridos nessa nova dinâmica de mercado e visando obter vantagens pioneiras, os indivíduos em todos os níveis hierárquicos assumem um papel chave no processo de mudança.

Dessa forma, as capacidades dinâmicas gerenciais (CDG) tornam possível adquirir, desenvolver, recombina e implantar recursos, visando novas estratégias de criação de valor e sobrevivência no mercado, devido à sua posição de influência sobre o comportamento de todos os envolvidos, colocando-os no controle dos recursos e direção estratégica (Helfat; Martin, 2015; Collins, 2021). As CDG permeiam alguns fatores básicos intrínsecos aos fundadores, como cognição gerencial (CG), capital humano gerencial (CHG) e capital social gerencial (CSG) (Adner; Helfat, 2003), os quais, dependendo de como se manifestam no nível individual, possibilitam a implementação de sistemas de controle gerenciais capazes de levar a *startup* à vantagem competitiva sustentável por meio do ato e processo de *empowerment*.

À medida que os empreendimentos crescem em ambientes incertos e passam a demandar maior inovação, é provável que o sistema de controle gerencial auxilie na coordenação e controle, envolvendo processos organizacionais e comportamentais (Chenhall; Moers, 2015). O uso do sistema de controle gerencial visa obter aderência entre decisões e comportamentos individuais, e metas e objetivos estabelecidos pela organização (Merchant; Van der Stede, 2003), o qual tem-se como foco, para esta dissertação, o modelo teórico proposto por Malmi e Brown (2008), composto por um conjunto de mecanismos socioideológicos e artefatos sociotécnicos que interagem, atuando como complementares ou substitutos, de forma a constituir um “pacote” de sistemas de controle composto pelos controles culturais, planejamento, cibernético, recompensas e remunerações, e controles administrativos (Alvesson; Kärreman, 2004; Malmi; Brown, 2008; Bedford; Malmi, 2015; Junior, 2017; Pelz,

2019; Van der Kolk, 2019; Malmi *et al.*, 2020; Pfister; Peda; Otley, 2022), dando suporte tanto para a tomada de decisão como para o monitoramento das atividades. Estes controles recebem influência direta das capacidades dinâmicas do fundadores, os quais formam a base para a implementação de outros controles pelos gerentes (Akroyd; Kober, 2020), habilitando os colaboradores a tomarem medidas adequadas dentro da organização, por meio de um conjunto de práticas, estruturas e políticas que os concedem poder e autoridade decisória em ambientes dinâmicos.

Para abordar a temática do *empowerment*, segue-se a perspectiva socioestrutural, que reside nas considerações teóricas de Kanter (1977), como antecedente para o *empowerment* psicológico, sendo que o autor considera o *empowerment* socioestrutural como o ato de conceder poder aos indivíduos que se encontram capacitados, alterando suas percepções sobre o local de trabalho, e tendo em Conger e Kanungo (1988) a menção de que o *empowerment* psicológico é um processo motivacional caracterizado pela experiência do poder, capaz de aumentar ou diminuir o sentimento de autoeficácia dos indivíduos. O ambiente das *startups* requer indivíduos criativos e inovadores que se sintam motivados e capazes de responder rapidamente aos desafios que o mercado lhes apresentam, demonstrando a importância do ato e processo de *empowerment* por meio da autonomia, responsabilidade, autoridade, comunicação, treinamento e recompensa (Spreitzer, 1995, 1996; Melhem, 2004; Konczak; Stelly; Trusty, 2000; Klidas; Van den Berg; Wilderom, 2007; Sulisty; Siyamtinah, 2016; Motamarri; Akter; Yanamandram, 2020), os quais influenciam seu comportamento mediante uma gama de práticas gerenciais que afetam os constituintes do empoderamento nos colaboradores.

Estudos recentes defendem a adoção de SCG em empresas iniciantes como garantia de crescimento (Davila; Foster, 2009), suporte e direção para a inovação (Davila; Foster; Li, 2009), e facilitação da comunicação e interpretação de ambientes dinâmicos (Samagaio; Crespo; Rodrigues, 2018), onde os controles coexistem com outras práticas introduzidas por diferentes grupos de interesse (Grabner; Moers, 2013). Outros estudos sugerem estender a linha de análise relativa às capacidades dinâmicas gerenciais de motivar comportamentos positivos nos colaboradores (Helfat; Martin, 2015; Huy; Zott, 2019; Wohlgemuth *et al.*, 2019; Collins, 2021) e suas características em diferentes modelos de negócio (Tasheva; Nielsen, 2020), motivando a construção desta dissertação. Com base na literatura, espera-se que as capacidades dinâmicas dos fundadores sejam fundamentais para a detecção, aproveitamento e transformação dos recursos na *startup*, assim como importantes na configuração do sistema de controle

gerencial, especialmente por meio de mecanismos mais orgânicos do que mecanicistas, e no ato de empoderar, ou seja, conceder poder aos colaboradores.

## 1.2 Lacuna e Problema de pesquisa

A literatura gerencial está avançando na compreensão sobre como o comportamento das pessoas pode contribuir para a eficácia organizacional, bem como o papel dos diferentes backgrounds dos fundadores no SCG e envolvimento dos colaboradores. Nesse ínterim, Wohlgemuth *et al.* (2019) demonstraram a importância, em pequenos empreendimentos, do envolvimento dos colaboradores na percepção e aproveitamento de oportunidades de negócios, e reconfiguração de recursos, assim como a relevância da confiança e do controle informal nesse processo. Em oposição aos achados de Baum e Wally (2003), os quais sugerem que a colaboração dos colaboradores, em processos estratégicos, poderia desacelerar o processo de tomada de decisão, Wohlgemuth *et al.* (2019) reuniram evidências de que a participação dos colaboradores, estimulados pela confiança e controle informal dos gerentes, apoia a execução dos microfundamentos de capacidades dinâmicas. Corroborando, Cruz *et al.* (2021) afirmam que controles gerenciais, principalmente os informais, estimulam atitudes psicológicas positivas nos colaboradores, como o *empowerment* psicológico, contribuindo para a literatura de controles informais e seus efeitos no comportamento dos colaboradores.

Explorando uma *startup* com estrutura organizacional não hierárquica, Taylor, King e Smith (2019) analisaram como os controles gerenciais atuam sobre o comportamento inovador, identificando que, para mitigar conflitos improdutivos gerados pelo excesso de autonomia e poder liberado aos membros de várias equipes, faz-se prudente a coexistência de controles formais com controles mais orgânicos. Davila, Foster e Li (2009) buscaram compreender as razões e o tempo para adoção dos sistemas de controle gerencial em empreendimentos em fase inicial, indicando que, dentre os resultados encontrados, a formação dos gerentes foi o requisito mais citado como responsável pela formalização de SCG, ou seja, experiência, habilidades e recursos dos gestores estão associados ao tempo para adoção de controles formais.

Akroyd e Kober (2020) buscaram compreender a influência do projeto de compromisso dos fundadores no design e uso dos SCG de empresas em estágio inicial, demonstrando que o projeto dos fundadores se reflete no uso de controles culturais e seleção de colaboradores reforçados por controles informais, a fim de solidificar as relações interpessoais e despertar um sentimento de pertencimento e identificação com a organização. Condizente com a contribuição teórica de Collins (2021) e empírica de Collins e Smith (2006), as CDG dos fundadores e as práticas de recursos humanos fortalecem as percepções dos colaboradores para um relacionamento de alto compromisso entre líderes e liderados em ambientes dinâmicos. Em

linha, Beuren, Santos e Bernd (2020) ao analisar a relação do SCG habilitante, *empowerment* psicológico e resiliência, constataram que a característica do SCG abordada pela organização, fomenta sentimentos de pertencimento, beneficiando a maior participação dos colaboradores nas atividades organizacionais, acarretando maior senso de significado.

Teixeira *et al.* (2021) analisaram a relação dos recursos dinâmicos em inovação de serviços no crescimento de *startups* brasileiras, sob a ótica dos gerentes e/ou fundadores, concluindo que uma rede de relacionamentos internos e externos auxilia na absorção de conhecimentos e recursos necessários para a expansão e sobrevivência das *startups*. Para Pelz (2019) os fundadores têm o poder e liberdade para decidir e adaptar as ferramentas gerenciais conforme as necessidades organizacionais, as quais são influenciadas, em grande parte, pela sua personalidade, devendo usá-las para promover a comunicação interna e externa e o crescimento organizacional, bem como gerenciar o desenvolvimento.

No trabalho de Huy e Zott (2019), os traços psicológicos dos fundadores de pequenos empreendimentos foram explorados em processos de mudança estratégica, assim como sua interação com o capital social e humano gerencial. Suas evidências sugerem que os comportamentos de regulação emocional dos gerentes (cognição gerencial), mediante aplicação de seus conhecimentos, habilidades e experiências pessoais (capital humano gerencial), facilitam a mobilização das partes interessadas (capital social gerencial), estimulando a captura de recursos e oportunidades de negócio. Atendendo à diversos chamados e contribuindo para a literatura de CDG, Tasheva e Nielsen (2020) abordam, conjuntamente, os três fatores implicados no constructo, reconhecendo que o capital social, humano e cognitivo dos gerentes está intimamente vinculado as capacidades em nível organizacional de selecionar e implementar a estratégia adequada para suas atividades.

Kevill, *et al.* (2021) acrescentam que os fundadores necessitam envolver os colaboradores nas atividades operacionais cotidianas, permitindo-lhes focar em atividades estratégicas e aperfeiçoamento de suas capacidades dinâmicas gerenciais em nível individual. Rastrollo-Horrillo (2021) examinou as práticas de gestão adotadas por microempresas e seu impacto no desempenho social e econômico, sugerindo que os interesses, valores e emoções dos proprietários funcionam como características relevantes para a adoção de práticas de gestão, e, conseqüentemente, estimulam os colaboradores a diminuírem a resistência à mudança através do diálogo, autonomia e responsabilização. Dessa forma, o aprendizado e aumento de capacidades acontece de forma holística, abarcando toda a organização.

Analisando, a coordenação de cinco *startups*, Jones e Schow (2022) desenvolveram uma estrutura teórica, visando explicar como *startups* em estágio inicial projetam e

implementam mecanismos de coordenação, compreendidos em funções, rotinas, planos e regras, concomitantemente aos desafios de escala do negócio. Os achados indicam que o sequenciamento de diferentes estilos de aprendizagem em *startups* auxilia no desenvolvimento, atualização e formalização do modo como a empresa funciona, e adicionando a importância das habilidades e relacionamento interpessoal na formação inicial da equipe inicial, assim como características, principalmente, comportamento dos fundadores como antecedentes da construção de práticas de coordenação, de resultados de desempenho, e de satisfação.

Apesar dos achados recém-comentados, pouco se conhece sobre estudos que analisem, em conjunto, os três fundamentos das capacidades dinâmicas gerenciais sobre o sistema de controle gerencial e o ato de *empowerment* socioestrutural, tornando-se promissor compreender as diferentes formas de controle e sistemas de gestão, bem como a perspectiva socioestrutural do *empowerment* em diferentes modelos de negócio.

Nesse sentido, Wohlgemuth *et al.* (2019), sugerem testar o arcabouço teórico relacionado à participação dos colaboradores e o controle gerencial com outros fundamentos de capacidades dinâmicas. Helfat e Martin (2015), Huy e Zott (2019) e Collins (2021) mencionam que pesquisas empíricas visando compreender as capacidades dinâmicas dos fundadores na implementação de estratégias em gestão de pessoas e na orquestração dos recursos, carecem de aprofundamento. Collins (2021) acrescenta a necessidade de, adicionalmente, examinar como fatores e recursos organizacionais moldam e direcionam as habilidades e comportamentos dos colaboradores, reforçado por Boff, Savariz e Beuren (2021) que instigam investigações acerca do SCG na percepção dos colaboradores. Jones e Schow (2022) incentivam a compreensão do comportamento dos fundadores ao invés de somente suas experiências e habilidades ao analisar o desenvolvimento de mecanismos de coordenação gerenciais.

Em relação ao SCG, Otley (2014) sugere a realização de pesquisas que abordem quais características podem influenciá-lo. Haseeb *et al.* (2019) e Crespo *et al.*, (2019), recomendam explorar empiricamente as vantagens do SCG como um pacote, o que é reforçado por Beuren, Santos e Bernd (2020) ao sugerir explorar outras classificações de SCG. Ambrosini e Altintas (2019) sugerem mais estudos no nível individual das capacidades dinâmicas, principalmente em relação aos gestores, concentrando-se em seus mecanismos psicológicos. Bedford (2020) aconselha abordagens qualitativas como importante método para desvendar como os tomadores de decisão adaptam os sistemas e/ou práticas de controle gerencial, produzindo formas causais de efeitos complementares e/ou substitutos dentro do pacote. Lopes, Beuren e Theiss (2021) recomendam mapear o SCG sob a ótica dos gestores de *startups*. Pesquisas qualitativas são incentivadas a fim de contribuir para uma compreensão mais profunda sobre o controle

gerencial em empresas iniciantes (Pelz, 2019; Crespo *et al.*, 2019) e das capacidades dinâmicas gerenciais (Teece, 2012).

Diante das sugestões para a realização de estudos que aprofundem a compreensão das capacidades dinâmicas gerenciais (capital humano gerencial, capital social gerencial e cognição gerencial) sobre a implementação de mecanismos de controle gerencial, na abordagem de pacote do sistema de controle gerencial, e o ato de conceder poder (*empowerment socioestrutural*) direcionando o comportamento dos colaboradores em *startups*, emerge a seguinte questão de pesquisa: Como as capacidades dinâmicas dos fundadores/gestores moldam o uso do pacote de sistema de controle gerencial (Malmi; Brown, 2008) de uma *startup* e o *empowerment* socioestrutural?

### **1.3 Objetivos do estudo**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

No que tange ao objetivo geral, este estudo se propõe a compreender como as capacidades dinâmicas dos fundadores/gestores moldam o pacote de SCG, à luz de Malmi e Brown (2008), utilizado por uma *startup* e o ato de empoderamento.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Com a finalidade de responder à questão de pesquisa, tem-se os seguintes objetivos específicos construídos:

- (i) Explorar as capacidades (capital humano, capital social e cognição gerencial) que compõem as capacidades dinâmicas gerenciais dos fundadores/gestores;
- (ii) Compreender como a empresa utiliza o sistema de controle gerencial, especialmente para influenciar o comportamento dos colaboradores;
- (iii) Analisar como se articula o processo de *empowerment* socioestrutural (ato de empoderar os colaboradores), na empresa investigada;

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 *Startups*

Diante da capacidade de transformar mercados e impactar consumidores nos diversos setores econômicos (*Startupbase, 2023*), as *startups* influenciam e contribuem de maneira positiva para mudança econômica de uma região, devido à sua disposição para gerar emprego e renda no contexto em que estão inseridas, bem como oferecerem produtos/serviços inovadores (Miguel, 2018), impactando significativamente a dinâmica dos atores organizacionais internos e externos deste modelo de negócio (Ries, 2012; Tripathi *et al.*, 2019). Inseridas em um ambiente altamente dinâmico, imprevisível e, por vezes, caótico, os fundadores das *startups* precisam tomar decisões, falhar e, principalmente, aprender rapidamente, buscando a sustentação de um de seus principais objetivos: criar um produto inovador adequado a um mercado-alvo (Tripathi *et al.*, 2019).

A concepção do conceito de *startup* se concentra, principalmente, na definição dos autores Ries (2012) e Blank e Dorf (2014), os quais caracterizam esses empreendimentos como uma instituição ou organização criada por pessoas que têm por princípio converter ideias em produtos ou serviços inovadores, inserida em área ou ramo de atividade diversos e de extrema incerteza, e significativa probabilidade de transformar o mercado, bem como uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável e replicável. Por repetível, entende-se ser um mesmo produto e/ou serviço entregue em escala ilimitada, sem necessidade de grandes melhorias, enquanto escalável, refere-se a entregar um produto e/ou serviço em volume significativo ao mercado, sem que isso incorra em aumento considerável dos custos (Blank; Dorf, 2014)

Estudiosos desta temática partem da concepção de que as *startups* possuem diferenças marcantes quanto à estrutura organizacional, e aos aspectos gerenciais e/ou contextuais quando comparadas com pequenos negócios e empresas maduras (Ries, 2012; Blank; Dorf, 2014; Giardino *et al.*, 2014), demandando, dentre outros aspectos, capacidades de gerenciamento diferenciadas para cada fase de desenvolvimento. De forma geral, o modelo de negócios de uma *startup* é caracterizado por iniciarem com uma estrutura organizacional flexível e não hierarquizada, centrada nas características e ideias de seus fundadores (Davila; Foster, 2007; Davila *et al.*, 2015) e na autonomia da equipe (Giardino *et al.*, 2014), e que, ao passarem pelas mudanças nos estágios de desenvolvimento, retratadas por Picken (2016, 2017) como *startup*, transição, escala e saída, veem-se compelidas a estruturar processos e controles, a fim de alcançarem o patamar de corporações. Nesse ínterim, também se pode destacar um padrão de eventos vinculados ao desenvolvimento de uma *startup* que requerem diferentes processos,

sistemas e estruturas, sendo que tais eventos podem estar associados aos objetivos estabelecidos ou as tarefas a serem executadas (Galbraith, 1982), ao desempenho (Van de Ven *et al.*, 1984), e aos desafios de crescimento (Picken 2016, 2017).

Para esta pesquisa, levou-se em consideração o modelo de estágios de desenvolvimento que tem por foco os desafios de crescimento em *startups*, construído por Picken (2016, 2017) e definidos como *startup*, transição, escala e saída, em que, a saída de um estágio e entrada em outro pode ser difícil de identificar, pela disposição a se sobrepor dependendo dos desafios enfrentados. Conforme Picken (2016, 2017) o estágio de *startup* se caracteriza pela validação do negócio, controles tipicamente informais e recursos limitados. A etapa de transição tem por desafio estabelecer consolidação no mercado e estruturação dos processos organizacionais de maneira mais formal, posicionando a *startup* para um crescimento rápido no estágio de escala, em que é necessário incorporar recursos e estabelecer parcerias em um modelo negócio já validado e sustentável, atingindo vantagem competitiva sustentável e liderança de mercado, a partir de controles mais formais. Por fim, no estágio de saída ocorre a venda, abertura de capital, aquisição ou fusão da *startup*.

Diante do exposto, destaca-se o papel determinante dos fundadores de *startups* pelos esforços em estabelecerem as bases para um crescimento sustentável da organização, por meio de suas escolhas estratégicas, as quais são estabelecidas pelos valores e crenças do grupo dominante (Tasheva; Nielsen, 2020), implementação de uma cultura organizacional que reforce os objetivos traçados e os comportamentos aceitáveis (Picken, 2017; Tripathi *et al.*, 2019; Theiss; Beuren, 2020), assim como introdução de outros controles informais e formais com vistas ao direcionamento comportamental dos atores organizacionais e vantagem competitiva sustentável por meio do empoderamento dos colaboradores, estando, para tanto, atentos e qualificados para responder aos desafios ao longo de seu ciclo de vida organizacional.

## **2.2 Capacidades dinâmicas gerenciais (CDG)**

O avanço da literatura de capacidades dinâmicas trouxe consigo discrepâncias em suas conceituações e definições (Zahra; Sapienza; Davidsson., 2006; Ambrosini; Bowman, 2009; Kay; Leih; Teece, 2018). Nesta dissertação, seguiu-se a perspectiva de Teece, Pisano e Shuen (1997) sobre capacidades dinâmicas e os estudos subsequentes que acompanham sua visão do conceito, caracterizado, em suma, pelas capacidades que visam mudar a base de recursos organizacionais (Helfat *et al.*, 2007), sejam eles tangíveis, intangíveis ou humanos, ou as características do ambiente externo ou de mercado (Teece, 2007), ampliando ou modificando a maneira como a empresa obtém sucesso (Helfat; Winter, 2011), seguida pelo foco de análise individual abrangido por Adner e Helfat (2003), os quais associam as diferenças nas decisões

gerenciais, caracterizadas pelas capacidades dinâmicas gerenciais (capital humano, social e cognição gerencial), como centrais nessa construção em direção à maior eficácia e eficiência dos processos.

A abordagem das capacidades dinâmicas possui característica multidisciplinar, voltada para o empreendedorismo, liderança, aprendizagem organizacional e visão baseada em recursos, inspirada em Schumpeter (1934), Penrose (1959), Cyert e March (1963), Williamson (1975, 1985), Nelson e Winter (1982), Barney (1986) e Teece (1982, 1984), tradicionalmente pesquisada no nível organizacional de análise (Schilke; Hu; Helfat, 2018).

A partir dos anos 2000, as capacidades dinâmicas em nível individual passaram a ganhar notoriedade e difusão ao refletir, diretamente, a importância da ação e intenção gerencial na mudança estratégica, abordada originalmente por Adner e Helfat (2003) no conceito de capacidade dinâmica gerencial. Estendendo a concepção de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) sobre capacidades dinâmicas, os autores definem capacidade dinâmica gerencial como aquela difícil de imitar e replicar, com a qual os gestores “constroem, integram e reconfiguram a base de recursos e competências organizacionais” (Adner; Helfat, 2003, p. 1012), dando início à estudos teóricos e empíricos diretamente relacionados à CDG.

Ao estender o debate em nível individual de análise, Dosi, Faillo e Marengo (2008) e Teece (2016) afirmam que o centro das capacidades dinâmicas está na atividade gerencial e nas ferramentas de diagnóstico, em linha com um dos três elementos de sustentação das capacidades dinâmicas de Teece (2007), a capacidade de gerenciar ameaças e transformações. No nível estratégico, as habilidades gerenciais, principalmente os gestores de alto nível, possuem a função de pensar, sentir e agir conforme as mudanças do ambiente, visando a sustentabilidade do negócio (Teece, 2007; Helfat; Peteraf, 2014; Huy; Zott, 2019).

Helfat *et al.* (2007) incluíram o termo “orquestração de ativos” à definição como foco principal das capacidades dinâmicas gerenciais, sendo seu significado determinado pela busca por recursos e capacidades, e desenvolvimento e agrupamento de ativos, os quais afetam as habilidades de as empresas se adaptarem à mudança, visando criação de valor. Gerentes capazes de orquestrar ativos de maneira eficaz, inclusive de redesenhar rotinas organizacionais, minimizam conflitos internos e maximizam recursos complementares interna e externamente (Teece, 2012).

O'Reilly e Tushman (2008) acrescentam que o desafio da equipe de gestão está em estarem preparados para orquestrar e integrar ativos, como recursos humanos, estrutura organizacional e recursos, novos e existentes conforme as tecnologias e o ambiente evoluem. Os comportamentos e as escolhas da alta administração, desdobrados na habilidade de tomada

de decisão e coordenação de processos organizacionais são fundamentais para as capacidades dinâmicas. Em organizações de diferentes portes, especialmente *startups*, gerentes e/ou fundadores são os responsáveis por realizar julgamentos ou escolhas criteriosas sobre a continuidade, desenvolvimento ou substituição de certos recursos e processos, sendo esses moldados pela sua visão de dinamismo do mercado, bem como pelas suas crenças na capacidade organizacional para integrá-las, em suma, pelas suas motivações e percepções (Zahra; Sapienza; Davidsson, 2006; Ambrosini; Bowman; Collier, 2009).

Para Martin (2011), o grupo pertencente a liderança executiva compõe a base das CDG, sugerindo que as escolhas estratégicas da organização são determinadas pelos valores e cognições do grupo que compõe os escalões superiores, corroborado por Tasheva e Nielsen (2020). Neste íterim, cada componente do grupo, normalmente, não dispõe de todas as CDG essenciais para uma organização, as quais são compostas pelo capital humano gerencial baseado no treinamento, experiências e habilidades passadas, e educação, pelo capital social gerencial baseado nos laços sociais e relações de trabalho, e pela cognição gerencial que abrange os modelos mentais usados na tomada de decisão (Adner; Helfat, 2003), constituindo-se como elementos importantes para a compreensão das disparidades nas vantagens competitivas entre as empresas. O desempenho de uma organização pode ser aprimorado quando existir a possibilidade de vários gestores e/ou fundadores compartilharem suas experiências e recursos sob seu controle, unindo forças para reconfigurar ativos e alterar as estruturas corporativas, afetando tanto a capacidade da empresa cumprir suas tarefas diárias eficazmente quanto aumentar a capacidade de adaptação em resposta ao dinamismo que é característico de ambientes nos quais *startups* e empresas de base tecnológica estão inseridos (Teece, 2007; Martin, 2011; Kor; Mesko, 2013).

### **2.2.1 Capital Humano Gerencial (CHG)**

Acerca do capital humano gerencial, constitui-se de habilidades e conhecimentos adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua carreira profissional com investimentos em educação, treinamento e aprendizagem (Becker, 1964; Castanias; Helfat, 2001). Tais habilidades distinguem-se entre equipes, áreas, empresas e setores, devido aos diferentes investimentos, incentivos e planos de carreira dispendidos para seu incremento, causando certa disparidade entre o CHG (Adner; Helfat, 2003). Para Wright, Coff e Moliterno (2014) essas diferenças proporcionam complementariedade de capital humano na organização, impactando positivamente no desempenho.

Experiências anteriores adquiridas em diversas áreas e organizações, com pacotes de recursos e estratégias diferenciadas, bem como suas experiências pessoais, podem fornecer um

tipo de conhecimento e habilidade que impulsiona o desenvolvimento de capital humano gerencial distinto necessário para compor e modificar a base de recursos organizacionais com a velocidade exigida pelo ambiente (Beck; Wiersema, 2013; Kor; Mesko, 2013). Balancear o acúmulo de experiências passadas, pessoais e profissionais dos gestores envolvidos no negócio, propicia um equilíbrio de competências especializadas capazes de moldar a gestão e o desenvolvimento das empresas (Ambrosini; Altintas, 2019).

O tipo de educação formal adquirida ao longo do tempo, e a idade dos gestores também possuem um papel diferenciado na construção de CDG (Andersson; Evers, 2015). A educação formal, nesse estudo, pode ser compreendida como o investimento realizado pelos gestores para melhorar sua escolaridade (Institutos e Universidades) e habilidade produtiva (treinamentos e cursos específicos) (Becker, 1964), elevando o nível de seu conhecimento e levando-os a tomar decisões eficazes.

A partir de experiências passadas e educação diferenciada, os gestores podem aperfeiçoar suas habilidades para avaliar os recursos internos, compreendendo sua utilidade, e, se necessário, buscando novas oportunidades no mercado, bem como renovando o portfólio de ativos e recursos (Andersson; Evers, 2015). A demografia da alta administração fornece informações importantes sobre o tipo de habilidades e conhecimentos obtidos capazes de impulsionar o desenvolvimento de CHG (Beck; Wiersema, 2013).

### **2.2.2 Capital social gerencial (CSG)**

Sobre o CSG, Burt (2000) defende o aspecto relacional dos gestores, ou seja, a capacidade de construir uma rede de relacionamentos que agregue valor para a organização e para o seu CHG. Adler e Kwon (2002) e Adner e Helfat (2003) argumentam que a fonte do capital social está na estrutura e no conteúdo das interações entre os atores sociais internos e externos conferindo controle, poder, influência e solidariedade aos gerentes. Adner e Helfat (2003) acrescentam que os laços sociais e as relações de trabalho, formais e informais, conferem aos gerentes transferência de informações, e recursos e facilitação na orquestração de ativos na empresa.

Beck e Wiersema (2013) enfatizam que uma rede social robusta, com CDG fortes, amplifica as capacidades dinâmicas de um gerente, em outras palavras, relações gerenciais construídas dentro e fora da organização podem facilitar o acesso a recursos escassos (como conhecimento, financeiro e pessoal qualificado) e informações, possibilitando a expansão e melhoria de suas habilidades e conhecimentos (Teixeira *et al.*, 2021), bem como contribuir para o monitoramento do ambiente e, por conseguinte, a detecção de novas oportunidades,

comunicando e influenciando os colaboradores com a finalidade de direcionar os recursos para obter vantagem competitiva (Helfat; Martin, 2015).

A estrutura de relacionamento externo dos gestores compreende conexões e vínculos fortes com fornecedores, clientes, órgãos governamentais e outros atores fora da organização, suscitando maior confiança e motivação para o compartilhamento de informações ou conhecimentos exclusivos, capazes de auxiliar na tomada de decisão e na percepção dos potenciais desafios que se aproximam (Helfat; Martin, 2015; Collins, 2021). Da mesma forma, as relações internas dos gestores facilitam a mudança estratégica em ambientes dinâmicos ao proporcionar um sentimento de confiança entre os atores organizacionais internos e autonomia para os colaboradores buscarem novas oportunidades (Collins, 2021), motivando-os também a compartilhar informações importantes com os gestores (Adler; Kwon, 2002) para melhor compreensão dos recursos existentes, sugerindo a sustentação da capacidade dinâmica de apreensão e reconfiguração dos ativos (Helfat; Martin, 2015).

### **2.2.3 Cognição gerencial (CG)**

Em relação à cognição gerencial, March e Simon (1958) e Cyert e March (1963) argumentam que o conhecimento de alternativas e seus resultados ou suposições sobre o futuro, e os reflexos dos valores e crenças formam a base cognitiva para a tomada de decisão dos gestores. Adner e Helfat (2003), ao refletir as CDG em fatores subjacentes, determinam que a CG é dependente do sistema de valores e crenças, e dos processos e estruturas mentais (representações) construídos pelos gestores para interpretar e criar significados sobre uma situação ou um ambiente de mercado.

A maneira como a alta administração interpreta e processa situações e informações, proporcionando-os compreender as condições do contexto em que a empresa está inserida antes que a mudança ocorra, é moldada pela cognição gerencial, a qual se estrutura nas experiências passadas, habilidades e na crença de que é capaz de obter resultados (Beck; Wiersema, 2013). Tentativas, sucessos e fracassos anteriores moldam a maneira como os gestores reconhecem, interpretam e estão atentos às informações disponíveis (Kor; Mesko, 2013), bem como desenvolvem estruturas subjetivas (Adner; Helfat, 2013) para identificar e criar oportunidades. Nesse ínterim, tem-se que as CG estão apoiadas em modelos mentais e atividades (Adner; Helfat, 2003; Helfat; Peteraf, 2014), e emoções (Huy; Zott, 2019), sendo estas capazes de sustentar os três microfundamentos das CDG: detecção, apreensão e reconfiguração da base de ativos e recursos organizacionais.

Segundo Helfat e Peteraf (2014) alguns elementos de CG, como atenção e percepção, solução de problemas e raciocínio, processamento da linguagem e cognição social, sustentam

as CDG, bem como compõem parte da heterogeneidade das capacidades dinâmicas entre os gestores. A percepção é aprimorada pelo estado de vigilância ou atenção do gestor, permitindo-o perceber e interpretar dados e padrões no ambiente de forma a tomar decisões oportunas e eficazes (Helfat; Peteraf, 2014). Em ambientes voláteis, como o das *startups*, a atenção dos gestores é crucial para a realização de grandes e arriscados investimentos (Eggers; Kaplan, 2009), sendo melhorada com treinamento e prática, facilitando a percepção dos sinais do ambiente (Helfat; Peteraf, 2014). No que tange a solução de problemas e o raciocínio, ambas possuem relação estreita ao apoiar a implementação de um modelo de negócio e a decisão sobre investimentos, ao passo que a capacidade de raciocínio possibilita avaliar e usar as informações disponíveis, refletindo extensivamente sobre uma situação, em que, dentre as opções disponíveis, chega-se a uma conclusão para alcançar os objetivos traçados (Helfat; Peteraf, 2014). Por fim, o processamento da linguagem e a cognição social pode ser expresso pelo estilo de comunicação verbal e não-verbal utilizado pelo gestor, a partir de sua percepção e sentido social sobre os indivíduos, com a finalidade de estabelecer confiança entre os membros e persuadí-los a terem comportamentos congruentes com os objetivos estabelecidos pela empresa (Helfat; Peteraf, 2014).

O contexto das *startups* está carregado de emoções intensas, devido à velocidade com que os recursos devem ser mobilizados, tornando a disposição dos gestores em regular as suas emoções e a dos outros como mais um elemento chave da CG (Huy; Zott, 2019), vislumbrando-os integrados às organizações e permeados por pensamentos e sentimentos, embora estes se manifestem dentro dos limites da racionalidade (Hodgkinson; Healey, 2011).

Nesse sentido, a autorregulação das emoções pode ser compreendida como os esforços realizados pelos indivíduos para sustentar ou alterar seu estado emocional em busca de metas e objetivos pré-estabelecidos, podendo se diferenciar em termos de como usam estratégias de regulação (supressão e reavaliação) (Gross, 1998; Gross; John, 2003) para orquestrar recursos (Helfat *et al.*, 2007) e evocar comportamentos e emoções positivas dos membros organizacionais (Kaplan *et al.*, 2014).

O processo de regulação das emoções perpassa algumas estratégias focadas nos antecedentes e nas respostas geradas pelas emoções, envolvendo desde a selecionar situações favoráveis à produção de sentimentos positivos ou evitar ocasiões indesejadas, modificar a perspectiva sobre certos eventos para impedir emoções indesejadas, até modular seu comportamento e reações em resposta a emoções positivas e negativas (Gross; John, 2003; Schutte; Manes; Malouf, 2009). Dessa forma, os gestores produzem sentido para si próprios

sobre as situações vivenciadas e, posteriormente, provém sentido para os demais membros organizacionais, de forma a seguirem os objetivos traçados.

A alta administração precisa estar em constante desenvolvimento de suas habilidades empreendedoras e de liderança, as quais são fundamentais no processo pelo qual as capacidades dinâmicas passam a existir (Teece, 2012). Uma liderança empreendedora será pioneira em perceber e compreender oportunidades e ameaças, por meio do monitoramento do ambiente e interpretação de informações, aproveitando e reconfigurando rotinas e recursos em direção à novos caminhos promissores, e também influenciará o comportamento dos indivíduos organizacionais para que compartilhem de sua visão estratégica e a coloquem em prática (Augier; Teece, 2009; Teece, 2007; Teece, 2016). Estruturas descentralizadas apoiam a comunicação entre todos os níveis organizacionais, facilitando a capacidade dos gestores identificarem/detectarem oportunidades (Teece, 2007).

#### **2.2.4 Microfundamentos de capacidades dinâmicas desempenhadas pelos gestores**

O sucesso das organizações, principalmente em ambientes altamente competitivos onde as *startups* estão inseridas, depende fortemente de sua intensidade empreendedora (Teece, 2007). Nesse contexto, a função de uma gestão empreendedora está em (1) **detectar oportunidades e ameaças**, reconhecendo as tendências do ambiente interno e externo, (2) **aproveitar as oportunidades**, mobilizando os recursos necessários para a implementação das novas tendências em serviços, processos e/ou produtos, e (3) **reconfigurar os ativos**, recursos e estruturas organizacionais, encontrando novas e melhores maneiras de integrá-las, sendo estes três componentes responsáveis por formar os microfundamentos das capacidades dinâmicas (Teece, 2007).

Cada um desses microfundamentos são sustentados pelas habilidades empreendedoras e de liderança dos gestores de topo, os quais são responsáveis pela percepção de oportunidades (Teece, 2012), definir a cultura e construir a confiança organizacional por meio de um sistema de incentivos adequado (Augier; Teece, 2009), tomar decisões, implementar e atualizar processos (Teece, 2007), bem como incentivar a criatividade mediante o equilíbrio entre controle e delegação de autoridade (Foss, 2003), componentes responsáveis por manter a organização competitiva.

A capacidade de **detectar as oportunidades e ameaças (sensing)** à frente dos concorrentes está intimamente ligada à gestão empreendedora, a qual estará ativamente empenhada em detectar e aproveitar as oportunidades, levando a organização para o patamar de dinamicamente competitiva (Augier; Teece, 2009). A alta administração deve ter habilidades para perceber as mudanças no ambiente, por meio do monitoramento constante do mercado

competitivo, detectando alterações tecnológicas e regulatórias, na postura dos concorrentes e nos interesses dos clientes, demonstrando visão estratégica (Harreld; O'Reilly; Tushman, 2007; Helfat; Peteraf, 2014) para uma resposta rápida, oportuna e flexível em inovação de produtos e/ou serviços (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Em ambientes como o das *startups*, algumas rotinas são essenciais para sustentar a capacidade de detectar oportunidades e ameaças, podendo ser resumidas em atividades de pesquisa, as quais devem explorar todo o ecossistema organizacional (mercados, clientes, fornecedores, tecnologias e recursos humanos) envolvido em atividades inovadoras (Teece, 2007; Teece, 2012; Al-Aali; Teece, 2014).

O crescimento de empresas iniciantes com acesso limitado a recursos, como humano e financeiro, depende, em parte, de os fundadores aprimorarem suas habilidades para detectarem os sinais do ambiente mercadológico caracterizado, atualmente, por ser altamente dinâmico (Teixeira *et al.*, 2021), e, principalmente, garantir que todos os indivíduos envolvidos no negócio se sintam motivados a também buscar novas tendências fazendo com que a informação flua por toda a organização (Al-Aali; Teece, 2014; Teece, 2018).

Desenvolver, refinar, e, caso necessário, substituir um modelo de negócio para **aproveitar oportunidade (seizing)** e tendências de mercado é um dos elementos centrais desta capacidade. Projetar uma estrutura organizacional e financeira adequada para suportar mudanças rápidas requer julgamentos gerenciais, criatividade e fluxo intenso de informações para obtenção de sucesso (Teece 2007; Helfat; Peteraf, 2014). Alguns ativos intangíveis, vitais para apreender novas oportunidades, precisam ser construídos pela organização, como conhecimento e propriedade intelectual, sendo de difícil imitabilidade e replicabilidade por outras organizações (Al-Aali; Teece, 2014).

Basicamente, aproveitar as oportunidades envolve interpretar adequadamente as alternativas disponíveis, tomando decisões sobre aquela que esteja mais alinhada com as necessidades dos clientes, ou seja, escolhendo as tecnologias, estratégias de vendas, estrutura de custos e receitas, segmento de mercado, recursos intelectuais, sistemas de conhecimento e experiências apropriados que, em conjunto, moldam o modelo de negócio e são difíceis de replicar se não houver transferência de pessoal (Teece, 2007; Ambrosini; Altintas, 2019). Atitudes como resolução de problemas e raciocínio podem apoiar esse processo (Helfat; Peteraf, 2014). Em ambientes de negócio voláteis, rever e moldar continuamente um modelo de negócio, para que seja repetível e escalonável, é apropriado ao crescimento das *startups* (Teixeira *et al.*, 2021).

Nesse ínterim, para que as oportunidades sejam aproveitadas, as habilidades de liderança organizacional, implicadas na alta administração, devem torná-la capaz de comunicar eficazmente valores e expectativas almeçadas, garantindo a lealdade e comprometimento dos colaboradores (Augier; Teece, 2009).

O ato de **reconfigurar a base de recursos (reconfiguring)** compreende processos complementares baseados em transformar, recombinar e renovar os recursos e ativos de forma a criar um novo pacote ou associação de recursos valiosos (Ambrosini; Bowman, 2009), a fim de abordar as oportunidades percebidas e aproveitadas, compõe o conjunto de mecanismos utilizados para auxiliar a alta administração na construção de uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo (Harrell; O'Reilly; Tushman, 2007). Para que uma organização continue alcançando o sucesso é necessário que, além de criar novos produtos e serviços, permaneça de forma ágil, precisa e criativa atualizando sua estrutura, sistemas e processos organizacionais.

A base de ativos e recursos valiosos para uma organização pode ser compreendida como capital, conhecimento, tecnologia, recursos humanos e estruturas organizacionais (Jantunen *et al.*, 2005) que, para atender os requisitos de um ambiente dinâmico, particularmente o das *startups* e o de empresas de base tecnológica, devem ser orquestrados e integrados a ativos novos e existentes dentro e fora dos limites da organização (O'Reilly; Tushman, 2008). Teece (2007) alerta sobre a importância de investir em ativos coespecializados, ou seja, aqueles que em conjunto com outros ativos existentes na organização acabam por realçar seu valor, tornando tal combinação difícil de ser adquirida de imediato pela concorrência.

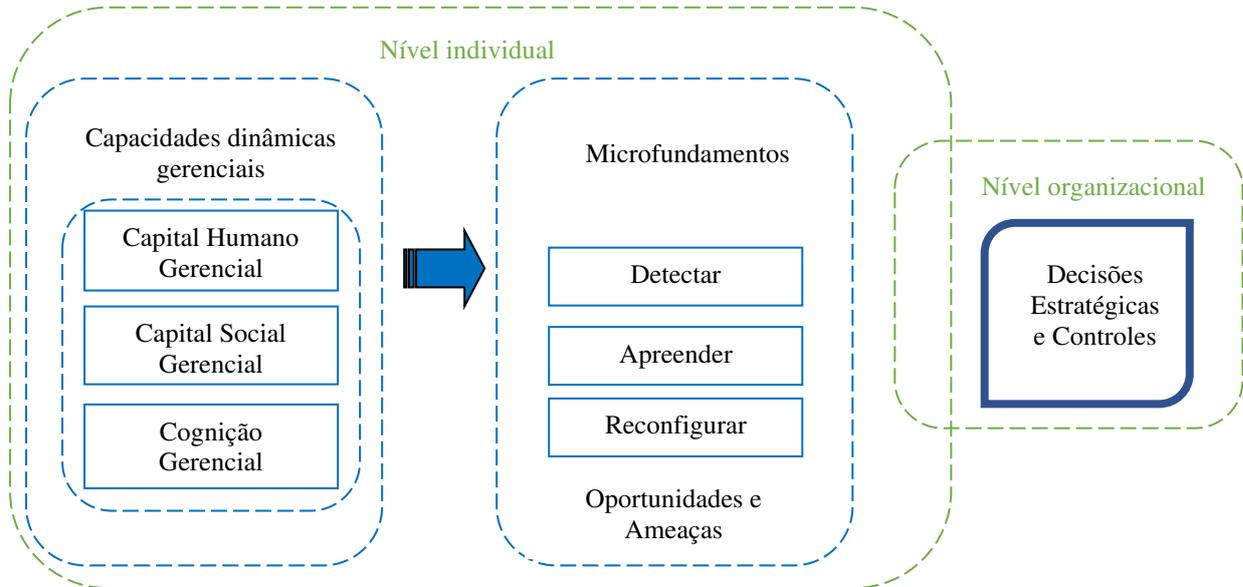
Nesse sentido, investimentos em tecnologias, treinamentos, atração e retenção de profissionais comprometidos, criação de barreiras à imitação e parcerias estratégicas, e desenvolvimento ou adequação da cultura e valores organizacionais favorecendo a flexibilidade são algumas ações organizacionais e gerenciais importantes na atividade de reconfiguração de recursos (Teece, 2007, 2018).

Em síntese, os microfundamentos das capacidades dinâmicas gerenciais, em nível individual de análise, estão centrados nas motivações, experiências e habilidades da equipe de gestão (Zahra; Sapienza; Davidsson, 2006) adquirindo e/ou renovando recursos valiosos e difíceis de serem imitados e substituídos, em um ambiente que requer constante diferenciação, em outras palavras, o capital humano, social e cognição dos gestores/fundadores, fatores que compõem as capacidades dinâmicas gerenciais (CDG), contribuem para a detecção, apreensão e reconfiguração dos ativos organizacionais tangíveis e intangíveis (Adner; Helfat, 2003; Beck;

Wiersema, 2013), os quais são cruciais para tomada de decisões estratégicas e controles em ambientes dinâmicos e incertos como os das *startups* (

), principalmente no sentido de estabelecer controles formais e informais que direcionem os atores organizacionais para comportamentos específicos (Malmi; Brown, 2008).

**Figura 1** – Relação esquemática entre CDG e Microfundamentos



Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a literatura (2023).

### 2.3 Sistema de controle gerencial (SCG)

As organizações estão imersas em uma realidade complexa, produto da interação humana que, por sua vez, está envolvida em questões das mais diversas, como de crenças, políticas, culturais e cognitivas (Frezatti *et al.*, 2009), trazendo a compreensão de que as pessoas não podem ser consideradas somente como um dado a ser analisado, visto que estão envolvidas em arranjos organizacionais internos que afetam seu comportamento (Hodgson, 2000). Dessa forma, o uso de princípios comportamentais advindos da psicologia pode ser aplicado para abordar a influência de um sistema de controle sobre o comportamento humano (Ansari, 1977; Lucena; Fernandes; Silva, 2011; Zonatto; Gonçalves; Silva, 2021).

A utilização de aspectos comportamentais e sociais voltados para estudos em contabilidade gerencial e sistemas de controle começou a ter destaque com o trabalho de Argyris (1952), o qual fez uso de teorias provenientes da psicologia social e motivacional para compreender o papel do orçamento na organização. A introdução de teorias psicológicas cognitivas iniciou com o trabalho de Hopwood (1972), que procurou observar o mau funcionamento do sistema orçamentário da organização a partir do estilo de liderança. Ansari (1977) menciona que, para uma organização atingir seus objetivos, é necessário que o sistema de contabilidade gerencial contemple um conjunto de arranjos organizacionais internos capazes

de motivar as pessoas a fazerem escolhas favoráveis, melhorando sua performance e satisfação. Em suma, a utilização de tais teorias sobre as práticas de contabilidade gerencial contribuíram para o estabelecimento da abordagem comportamental em contabilidade gerencial, enfatizando aspectos humanos, sociais e comportamentais do controle.

O uso sistemático da contabilidade gerencial pode abrigar desde relatórios contábeis até sistemas de custeio, remuneração e incentivos, e orçamento, agregando elementos do controle gerencial, como mecanismos financeiros e não financeiros, à contabilidade visando disponibilizar informações oportunas para uma tomada de decisão alinhada com os objetivos organizacionais (Hopwood, 1972; Nascimento, 2011). Nesse ínterim, Chenhall (2003) caracteriza os sistemas de controle gerencial como um termo que abrange finalidades, características e elementos do sistema de contabilidade gerencial, além de “incluir outros controles, como controles pessoais ou de clãs” (Chenhall, 2003, p. 129), os quais apoiam tanto a tomada de decisão quanto o controle, na tentativa, dentre outros aspectos, de influenciar/monitorar o comportamento dos colaboradores (Zimmerman, 2001; Pfister; Peda; Otley, 2022).

As definições para controle gerencial são as mais diversas, desde a utilização dos recursos eficiente e eficazmente (Anthony, 1965), até a adoção de fatores comportamentais, estratégicos (Flamholtz; Das; Tsui, 1985; Merchant; Van der Stede, 2003; Anthony; Govindarajan, 2008) e culturais (Malmi; Brown, 2008). A começar pelo trabalho seminal de Anthony (1965), a adoção do controle gerencial, como ferramenta de monitoramento das atividades e dos recursos empregados para atingir os objetivos almejados, passou a ser reconhecida de maneira mais abrangente nas organizações. Embora o autor não tenha abordado o controle gerencial como um mecanismo para direcionar o comportamento dos colaboradores (Malmi; Brown, 2008), muito contribuiu para o avanço do conhecimento teórico e empírico sobre essa temática, a qual, hoje, já é amplamente aceita como práticas gerenciais formais e informais empregadas com o intuito de influenciar, orientar e/ou monitorar o comportamento dos diversos atores organizacionais em direção aos principais objetivos e metas estratégicas (Pfister; Peda; Otley, 2022), destacando-se uma abordagem comportamental para as atuais pesquisas em SCG.

Com a evolução na dinâmica dos mercados, o SCG passou a ser considerado crítico para facilitar a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, estender o poder aos colaboradores, melhorar a flexibilidade de resposta ao ambiente, desenvolver as habilidades dos colaboradores, e buscar a eficiência, garantindo a adaptação otimizada das organizações às mudanças (Baird; Baard, 2021). Nesse processo, os gerentes e/ou fundadores possuem um

papel-chave na implementação dos controles (Merchant; Van der Stede, 2003), com vistas a assegurar que os membros organizacionais tenham comportamentos congruentes com as estratégias definidas e metas propostas pela empresa (Flamholtz; Das; Tsui, 1985; Anthony; Govindarajan, 2008). Importante ressaltar que, devido às mudanças na dinâmica do ambiente e a complexidade das organizações, algumas limitações nos controles precisaram ser superadas, no sentido de tornar possível o uso dos recursos com o intuito de alcançar tanto a eficiência (estrutura mecanicista) quanto a flexibilidade (estrutura orgânica) (Raisch; Birkinshaw, 2005).

Estruturas organizacionais mecanicistas e formais apoiam a tomada de decisão, ressaltando um controle padronizado, centralizado e hierárquico (Burns; Stalker, 1961), inflexível (Hopwood, 1972), diagnóstico (Simons, 1995), e coercitivo (Ahrens; Chapman, 2004), em que os artefatos sociotécnicos ganham destaque, os quais são caracterizados por medidas financeiras, não financeiras, processo orçamentário, planejamento estratégico, sistema de custeio, relatórios contábeis/financeiros, *Key Performance Indicators* (KPI) e *Balanced Scorecard* (BSC), focando em implicações mensuráveis e na influência sobre o comportamento dos membros organizacionais (Berry *et al.*, 2009; Malmi; Brown, 2008). Já as estruturas orgânicas e informais asseguram a flexibilidade organizacional em ambientes incertos, fornecendo uma cultura de apoio à identificação de oportunidades e ameaças, por meio de níveis significativos de autonomia e descentralização (Burns; Stalker, 1961, Chenhall; Moers, 2015; Taylor; King; Smith, 2019), flexibilidade (Hopwood, 1972), interatividade (Simons, 1995), e habilitante (Ahrens; Chapman, 2004) do controle, tendo em reuniões face a face, comunicação aberta, monitoramento de pares, e controles de ação influenciados por valores, crenças, normas e tradições comuns (Berry *et al.*, 2009; Akroyd; Kober, 2020) os mecanismos socioideológicos responsáveis pela formação da identidade e ideologia organizacional.

Em contrapartida à segregação dos artefatos e mecanismos organizacionais em formais e informais, Simons (1995, 2000) supõe que para um sistema de controle ser determinado como diagnóstico ou interativo, deve-se observar, com maior atenção, a natureza de seus processos de comunicação do que suas propriedades técnicas, ou seja, a maneira como os gestores empregam os controles, dentre outros fatores, irá determinar seu propósito de comunicar as variáveis de desempenho, monitorar e implementar medidas corretivas (diagnóstico) e/ou conduzir as atividades e as decisões perante as incertezas organizacionais, bem como os colaboradores, facilitando o aprendizado (interativo).

Grabner e Moers (2013) diferenciam os controles gerenciais em sistemas ou pacotes, sendo os sistemas representados pela interdependência entre práticas de controle gerencial, enquanto os pacotes constituem-se por várias práticas e/ou sistemas de controle que podem ser

concebidos e implementados observando, ou não, sua interdependência. Em outras palavras, dependendo da relação entre os problemas de controle e as práticas pelas quais foram projetadas para solucioná-los, o efeito complementar/substituto entre as práticas dependerá de seu uso. Otley (1980) já citava as práticas contábeis e outros controles formais e informais como um pacote, defendendo que, além de considerar os efeitos sobre um problema de controle, deve-se avaliar o momento, as pessoas e as unidades organizacionais em que os controles são implementados, bem como as escolhas estratégicas da coalizão dominante (Albernethy; Chua, 1996) e a cultura (Malmi *et al.*, 2020).

Em contrapartida, Bedford (2020) alerta que a diferenciação entre sistemas e pacotes traz prejuízos à riqueza dos conceitos, sugerindo que ambos se baseiam em teorias coadunáveis com a ideia de interdependência. Significa que os mecanismos contábeis e de controle em uma determinada unidade de análise podem operar, dentro de um pacote, produzindo efeitos tanto independentes quanto interdependentes, dependendo da relação com um problema de controle observado, bem como efeitos complementares ou substitutos dependendo da associação atribuída à interdependência entre os mecanismos (Bedford, 2020).

As *startups*, apesar de se diferenciarem dos pequenos negócios tradicionais em relação ao seu gerenciamento e estrutura organizacional, por exemplo (Blank; Dorf, 2014; Ries, 2012), também necessitam de controles gerenciais como suporte para a tomada de decisão e para influenciar o comportamento dos membros organizacionais, de modo a alcançarem os objetivos traçados e atingirem rapidez e flexibilidade suficientes em termos de mudanças (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Chenhal; Moers, 2015). No entanto, por muito tempo, a adoção de SCG formais em *startups*, foram considerados uma barreira para o espírito empreendedor desses negócios em fase de nascimento por denotarem certa burocracia e rigidez à inovação (Chenhall, 2003; Davila; Foster, 2007; Davila; Foster; Li, 2009), fazendo uso, principalmente, de mecanismos informais. Descobertas recentes têm auxiliado no reconhecimento dos benefícios advindos da adoção de artefatos de controles formais interagindo com informais, auxiliando no suporte à tomada de decisão e coordenação de recursos em ambientes caracterizados por alta incerteza e dinamicidade (Davila *et al.*, 2015; Samagaio; Crespo; Rodrigues, 2018).

Conforme as *startups* crescem e se tornam eficientes e lucrativas, a maturidade de seus processos e estrutura organizacional passa a ser iminente, transcorrendo-se adequações na estrutura, controle e grau de especialização das atividades e dos colaboradores, as quais são acompanhadas de mudanças no estilo gerencial e de tomada de decisão dos gerentes e/ou fundadores (Davila; Foster; Jia, 2014; Crespo; Rodrigues; Samagaio; Silva, 2019). Assim, implementar, juntamente com uma estrutura e processos organizacionais informais, flexíveis e

fluidos, práticas de controles gerenciais mais formais ou mecanicistas, resulta em uma estratégia importante no desafio de crescimento dessas empresas, a fim de direcionar os recursos e orientar o foco das atividades (Davila; Foster; Jia, 2014).

No que tange aos gerentes e/ou fundadores de *startups*, a combinação de controles formais e informais que envolvem processos organizacionais e comportamentais surge como um aliado, auxiliando-os a focar sua atenção e receber informações críticas que possam validar suas decisões e superar possíveis desafios impostos pela incerteza do negócio (Davila; Foster, 2007; Davila; Foster; Jia, 2014; Taylor; King; Smith, 2019), a fim de explorar novos planos e estratégias de negócios, bem como promover o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão (Malmi; Brown, 2008) e influenciar positivamente a motivação e o desempenho dos indivíduos na consecução de suas tarefas (Baird; Baard, 2021) em linha com as metas e ambições organizacionais.

Nesta direção, considerando que nas *startups* as características dos gerentes e/ou fundadores e seus estímulos são muito marcantes no negócio, bem como as condições de contexto em que estão inseridas caracteriza-se, dentre outros fatores, pela dinamicidade e incerteza, optou-se pelo desenvolvimento desta dissertação com base no modelo de Malmi e Brown (2008), tendo em vista que se trata de um *framework* de análise que reconhece a interligação de cinco elementos relevantes à empresa objeto de estudo, os quais encapsulam uma conceituação relativamente ampla de controle (Bedford; Malmi, 2015), conferindo status significativo para os elementos culturais e socioideológicos a fim de garantir comportamentos positivos e um senso de significado por parte dos membros organizacionais.

### **2.3.1 Framework de SCG como um pacote**

Para Malmi e Brown (2008) e Chenhall (2003) estudar práticas contábeis e sistemas de controles fora de um pacote de controle mais abrangente, assim como considerar apenas sistemas formais negligenciando sua interação com outros elementos de controle, pode limitar a interpretação dos resultados de pesquisa e do tipo de SCG que melhor se ajusta a cada modelo de negócio. De forma similar, Beuren e Santos (2019) defendem que a busca por eficiência nos negócios está relacionada à coexistência e complementariedade dos controles formais e informais, bem como aspectos culturais.

Alguns estudos se utilizaram da ideia de sistemas de controle como um “pacote”, aparecendo, primeiramente, no estudo de Otley (1980), resultante de sua inquietação ao utilizar o termo “sistema” para designar um conjunto de práticas e/ou sistemas de controle vigentes, escolhidos por uma organização de forma independente um do outro, ocasionando em um conjunto fracamente acoplado. Para o autor, os sistemas de informação contábil e gerencial,

juntamente com a estrutura organizacional e outros elementos de controle organizacionais, como a cultura da empresa, devem ser analisados em conjunto, dentro de um pacote geral de controle, identificando quais combinações de controles são particularmente apropriadas a cada circunstância, visando criar um ambiente de trabalho enriquecedor para os colaboradores. Ainda, Otley (1999) adiciona considerar variáveis comportamentais nos estudos sobre SCG, principalmente sobre a forma com que os gestores se utilizam das informações disponíveis.

A partir das preposições de Otley (1980), Flamholtz, Das e Tsui (1985) seguiram estudando o SCG a partir da ideia de pacote, propondo um modelo que compreendesse elementos formadores do controle organizacional, os quais enfatizam abordagens provenientes da psicologia organizacional, administração e sociologia que tratam do comportamento dos atores organizacionais, propondo, em suma, que os processos, técnicas e estruturas de controle são projetados em uma empresa, visando suplantar condutas não congruentes com os objetivos organizacionais, ou seja, produzir níveis apropriados de conformidade entre as necessidades individuais e empresariais. No entanto, ao longo do tempo, diferentes modelos de SCG foram desenvolvidos na tentativa de reduzir algumas limitações de *frameworks* anteriores, como negligência dos controles administrativos (Herath, 2007), pouca atenção às práticas informais de controle (Simons, 1995; Herath, 2007), e não considerar explicitamente o papel dos controles culturais (Ferreira; Otley, 2005, 2009) nas organizações.

Dessa forma, o conceito de “pacote de controle” foi definido como um modelo de SCG por Malmi e Brown (2008, 2015) com a justificativa de que, na maioria das organizações contemporâneas, existem vários sistemas de controle que não operam isoladamente, projetados por atores diferentes, com interesses distintos, e com alinhamento limitado ou nenhum alinhamento. Portanto, os controles devem ser definidos como um "pacote" e divididos em cinco tipos de controles inter-relacionados (Quadro 1), visando a conformidade das diversas decisões e comportamentos individuais com os objetivos estratégicos das empresas.

**Quadro 1** – Framework de Malmi e Brown (2008)

<b>Controle cultural:</b> Baseia-se na cultura de poder, valores e símbolos		
<b>Planejamento:</b> Metas e ações de curto e longo prazo.	<b>Controle cibernético:</b> Elementos financeiros e não financeiros, orçamentos e sistemas híbridos.	<b>Recompensas e remunerações:</b> Elementos intrínsecos e extrínsecos.
<b>Controle administrativo:</b> Desenho e estrutura organizacional (Governança, procedimentos, políticas).		

Fonte: Adaptado de Malmi e Brown (2008)

O **controle cultural** aparece no topo do “pacote”, como um conjunto amplo de elementos constituídos de símbolos, valores e poder que permitem aos membros de uma

organização interpretar e compreender os eventos de forma análoga, assim como fornece a base para a implantação de outras formas de controle (Flamholtz *et al.*, 1985; Malmi; Brown, 2008; Berry *et al.*, 2009), considerada, dessa forma, como um fator essencial para arquitetar um sistema de controle eficiente, a fim de permitir a melhoria dos relacionamentos e bem-estar dos atores organizacionais. Apesar da semelhança com o sistema de crenças introduzido por Simons (1995), o controle cultural em Malmi e Brown (2008) abrange, ainda, práticas informais capazes de comunicar os valores organizacionais, criando um ambiente colaborativo.

Akroyd, Kober e Li (2019) constataram que o controle cultural é o primeiro a ser implementado em *startups* que estão iniciando um negócio, o qual necessita ser complementado pelos fundadores com outros elementos de controle gerencial, intencionando aprimorar o desempenho e manter o controle em uma fase de expansão do negócio. Frare *et al.*, (2022) corroboram os achados anteriores ao constatarem que o controle cultural, combinado com outros elementos do SCG, principalmente o planejamento, é um importante fator de sucesso desses empreendimentos.

Por controle cultural baseado no poder, tem-se como exemplo os mecanismos de socialização de acordo com a região, profissão ou atividades da empresa, a fim de internalizar nos membros um clima organizacional coerente (Malmi; Brown, 2008). Declarações de missão, visão, valores e propósito organizacional formam a base ideológica da organização, e são caracterizados como os controles fundamentados em valores, assim como os controles de pessoal realizados por meio de processo seletivo, treinamentos e controles de ação, os quais devem estar em congruência com o valor atribuído pela empresa (Simons, 1995; Kleine; Weißenberger, 2014). Já o tipo de roupa utilizada pelos indivíduos, decoração e disposição dos móveis no ambiente de trabalho, e os códigos de conduta podem servir de controles baseados em símbolos (Malmi; Brown, 2008, Van der Kolk, 2019).

O **planejamento** envolve a coordenação de metas e o alinhamento das atividades com os objetivos estratégicos em todas as áreas funcionais, auxiliando na tomada de decisão e direcionando esforços e comportamentos individuais, fazendo distinção entre planejamento tático e estratégico, ou seja, de curto prazo ou de ação e de longo prazo, respectivamente (Malmi; Brown, 2008). Para aprimorar o desempenho futuro da organização, os controles de planejamento são fortemente associados a criação de planos formais e a redução da incerteza, auxiliando os membros a lidarem com situações desconhecidas (Pelz, 2019; Malmi *et al.*, 2020).

Na sequência, Malmi e Brown (2008) incluíram no pacote os **controles cibernéticos** básicos abrangendo orçamentos, medidas financeiras, não financeiras e híbridas, utilizados tanto como um sistema de informações quanto de controle. Em geral, esses controles se

propõem a definir responsabilidades e dar visibilidade para metas e padrões de desempenho, permitindo a realização de comparações periódicas entre as saídas atingidas e os objetivos definidos, acarretando, caso necessário, em medidas corretivas que alterarão o comportamento do sistema ou atividades subjacentes, e, conseqüentemente, influenciarão o desempenho dos indivíduos.

A capacidade da organização adaptar dinamicamente sua estrutura ao meio em que está inserida está intimamente ligada à realimentação do sistema, por meio de *feedbacks* qualitativos e quantitativos (Henri, 2006; Malmi; Brown, 2008), utilizando-se das práticas cibernéticas de controle gerencial de maneira diagnóstica controlando a variação dos resultados, e de forma interativa facilitando o fluxo de informações, comunicação e decisão entre os membros organizacionais (Simons, 1995; Pfister; Peda; Otley, 2022).

No que tange as **recompensas e remunerações**, o modelo propõe o uso de mecanismos de incentivos criados para motivar indivíduos e/ou grupos a agir alinhados com os interesses da organização (Malmi; Brown, 2008), tendendo a proporcionar fortes implicações comportamentais (Pfister; Peda; Otley, 2022), na expectativa de obterem benefícios financeiros e/ou não financeiros (Flamholtz *et al.*, 1985). Os benefícios financeiros concentram-se nas recompensas extrínsecas que estão imbricados aos controles formais quantificáveis atrelados a indicadores de desempenho e políticas de recompensas, de forma que a motivação é fundamentalmente baseada no oferecimento de bônus pelo esforço dispendido. Em contraste, os benefícios não financeiros se agrupam em recompensas intrínsecas, relacionando-se aos controles informais menos codificáveis e explícitos que surgem durante as atividades diárias e proporcionam maior autonomia para o atingimento das metas (Simons, 1995; Akroyd; Kober, 2020).

Por fim, concentrando-se na base do “pacote” de controle e compreendendo a estrutura organizacional, a governança corporativa e as políticas e procedimentos, estão os **controles administrativos**, a fim de conduzir os processos e determinar responsabilidades de maneira a restringir e direcionar o comportamento de todos os atores envolvidos na organização (Malmi; Brown, 2008).

O objetivo dos controles que compõem a estrutura organizacional é agrupar pessoas, atividades e recursos de forma a colocar em prática o que foi planejado, em consonância com a dimensão cultural proposta, bem como definir o *locus* de autoridade (centralizada ou descentralizada), enquanto os inseridos na governança corporativa direcionam e monitoram o comportamento dos indivíduos em linha com as boas práticas, por meio de arranjos formais formados por níveis hierárquicos. Para completar o grupo de controles administrativos, as

políticas e procedimentos objetivam delimitar, formalmente, o andamento dos processos, bem como as restrições comportamentais para o cumprimento das metas estabelecidas e as responsabilidades pelas ações (Bedford; Malmi, 2015; Kleine; Weißenberger, 2014; Malmi; Brown, 2008). De acordo com o *framework* de Malmi e Brown (2008) estes controles dão suporte para a elaboração dos controles de planejamento, cibernético e de recompensa e remuneração.

De forma geral, admitindo-se uma compreensão holística do SCG, a ênfase recai no uso dos mecanismos socioideológicos e artefatos sociotécnicos, interrelacionados ou independentes implementados pelos gerentes e/ou fundadores, com a finalidade de comunicar, direcionar e controlar os esforços dos atores organizacionais para a consecução das metas e objetivos propostos e em consonância com a cultura empresarial (Alvesson; Kärreman, 2004; Malmi; Brown, 2008; Pelz, 2019). Diante da dinamicidade e incerteza do ambiente em que as *startups* estão inseridas, compreender como os SCG estão integrados dentro de um pacote de controle mais amplo (Malmi; Brown, 2008), apoiando na identificação e resposta às oportunidades e ameaças organizacionais (Teece, 2018), bem como estimulando a crença de autoeficácia, ou seja, o empoderamento de seus membros (Bandura, 1982), torna-se fator diferencial para este modelo de negócio.

#### **2.4 Empowerment**

O processo dinâmico enfrentado por *startups* em crescimento, tende a demandar rapidamente tensões associadas ao desenvolvimento do SCG, inclusive àquelas voltadas para o gerenciamento dos recursos humanos (Davila, 2005), na qual os esforços dos gerentes corporativos contribuem para incrementar a capacidade competitiva de forma sustentável, alinhada às metas organizacionais (Pelz, 2019). Para Stewart (1998) e Reich (1990), à medida que o ambiente se torna cada vez mais incerto e competitivo, a gestão do capital humano passa a ser um determinante crítico para o sucesso dessas organizações. O consenso é que as práticas e controles adotados no nível estratégico influenciam o comportamento, as interações e a motivação dos colaboradores em cumprir com a missão, visão e propósitos estratégicos da organização, resultando em maior produtividade e crescimento (Wright; Dunford; Snell, 2001).

Arthur (1994) propõe duas perspectivas para o gerenciamento da força de trabalho, a qual pode ser utilizada de forma combinada ou separada dependendo do tipo de estratégia de negócios que a empresa segue. A perspectiva de controle define-se por qualquer processo que auxilie no alinhamento das ações dos colaboradores com a expectativa da empresa (Tannenbaum, 1968), ou seja, é fazer com que os colaboradores estejam em conformidade com as regras e procedimentos da organização, em troca de recompensas baseadas em critérios

mensuráveis de produção (Eisenhardt, 1985). Em contrapartida, a perspectiva de comprometimento se concentra em relações de trocas mútuas, em que o foco da empresa está em desenvolver colaboradores comprometidos com as tarefas e metas organizacionais, por meio de ligações afetivas (Arthur, 1994; Collins; Smith, 2006).

Em um contexto organizacional competitivo, incerto e dinâmico, onde o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão e seu relacionamento com os gestores tem um papel importante para a criação de valor, inovação e diferenciação organizacional, o *empowerment* tem ganhado eco como uma estratégia de recursos humanos e tem-se difundido em pesquisas que mencionam os efeitos de algumas práticas e controles nos resultados do trabalho, comprometimento e cognições dos colaboradores (Menon, 2001; Motamarri; Akter; Yanamandram, 2020; Baird; Baard, 2021).

Conforme Menon (2001) e Mohapatra e Mishra (2019) outorgar poder e autoridade aos colaboradores para a tomada de decisão já é abordado nos estudos gerenciais há algum tempo, sendo, posteriormente, o uso da palavra “*empowerment*” associado a esta concepção. Assim, alguns trabalhos iniciais sobre *empowerment* remontam à década de 1970, com as contribuições de Bandura (1977) e Kanter (1977) ao demonstrar que fatores externos, como a transferência de poder organizacional, podem afetar o comportamento e os julgamentos de autoeficácia dos indivíduos, em que os gestores, caracterizados como detentores de poder nas organizações, se enquadram como peças-chave para desenvolver condições propícias à eficácia laboral dos colaboradores, ou seja, são importantes impulsionadores do movimento de *empowerment*.

Dentre as diversas concepções adotadas sobre *empowerment*, Wilkinson (1998) sugere que associá-lo apenas à concessão de poder aos colaboradores é uma forma simplista de analisar o conceito, passando então a analisá-lo também como uma maneira de os gestores envolverem ou oportunizarem que seus colaboradores se envolvam nas atividades diárias, as quais podem ser facilitadas por características formais do ambiente organizacional. Neste panorama, os estudos de Kanter (1977, 1988) já remetiam para uma **perspectiva socioestrutural do *empowerment***, compreendendo que gestores que intencionam empoderar seus colaboradores, necessitam estabelecer estruturas capazes de possibilitar certa liberdade para o cumprimento dos objetivos organizacionais traçados, compartilhando a tomada de decisão com outros níveis hierárquicos. Em outras palavras, por meio do **ato** de conceder poder às pessoas capacitadas, possibilitar participação e colaboração dos membros organizacionais na tomada de decisão, torna-os mais comprometidos com as práticas organizacionais.

Klidas, Van den Berg e Wilderom (2007) e Motamarri, Akter e Yanamandram (2020) consideram o *empowerment* como uma estratégia mais ampla e viável de gerenciamento da força de trabalho, na qual se recorre e se reforçam controles de comportamento alternativos, como atitudes e cultura (orgânicos) em substituição ou em paralelo às formas tradicionais, como práticas e estruturas de controle (mecanicistas), visando evitar que os gestores recorram a um controle mais direto e coercitivo de seus colaboradores, e, adicionalmente, ao distribuir o poder para os demais membros organizacionais, possam direcionar seus esforços às suas capacidades dinâmicas. Greasley *et al.* (2005, 2008) salientam a importância do papel dos gestores para o empoderamento, facilitando ou dificultando a percepção de seus colaboradores quanto ao reconhecimento de que possuem habilidades e conhecimentos necessários para executar uma tarefa ou tomar decisões.

Conger e Kanungo (1988) salientam a relevância dos estudos sobre *empowerment* para teoria e práticas gerenciais, abordando o *constructo* por uma **perspectiva psicológica** sendo um **estado/processo** psicológico da delegação de poder, habilitando os indivíduos a desenvolver suas tarefas e implementar mudanças conforme suas próprias decisões e senso de autoeficácia. Na sequência, Thomas e Velthouse (1990), avançaram na **conceituação de *empowerment* psicológico** vinculando-o à percepção de um conjunto de cognições individuais em relação ao ambiente interno de trabalho e execução de tarefas, às quais têm por propósito fomentar a motivação intrínseca para as atividades organizacionais.

Spreitzer (1995, 1996) deu prosseguimento ao conceito de *empowerment* psicológico ao elaborar um modelo empírico para operacionalização do *constructo*, definindo-o com base em um instrumento quadridimensional de medição motivacional, na qual o indivíduo se percebe ou atribui (i) **Significado** à importância de seu trabalho para a organização, (ii) **Competência** para realização das tarefas, autopercebendo-se eficaz para desempenhar as atividades que lhe são atribuídas, (iii) **Autonomia** para tomar decisões relevantes e direcionar seus esforços à execução das tarefas diárias, e (iv) **Impacto** do seu comportamento nos resultados organizacionais. Dessa forma, tais dimensões denotam uma faceta ativa de desempenho para as tarefas (Spreitzer, 2008), caracterizada por uma experiência positiva nos colaboradores em decorrência da transferência de poder pelos gestores, por meio de certas características e tipos de sistemas de controle (Baird; Baard, 2021).

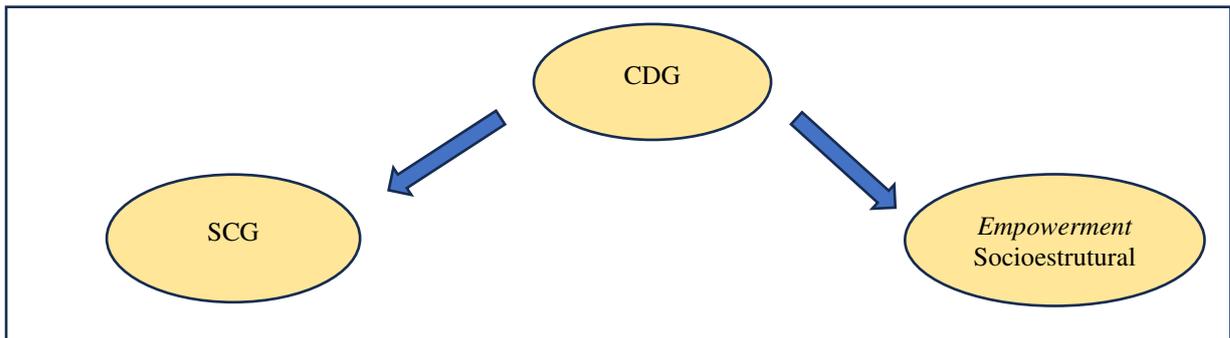
Conforme o exposto, o *empowerment* é considerado um conceito ambíguo e multifacetado de antecedentes organizacionais, motivo este que vem causando diversas preocupações entre os estudiosos que abordam o tema, os quais sugerem a identificação explícita de qual definição, perspectivas e ênfase estão sendo dadas em suas pesquisas,

proporcionando maior clareza ao *constructo* (Menon, 2001, Greasley *et al.*, 2005). Assim, para efeito deste estudo, *empowerment* configura-se como um **ato** dos fundadores/gestores em capacitar ou envolver seus colaboradores nas atividades organizacionais, levando-os a estados psicológicos ou comportamentos desejáveis, ou seja adota a **perspectiva socioestrutural**, com **ênfase nos fundadores/gestores**, a qual se relaciona com as práticas, políticas e estruturas organizacionais que estes atores constroem, promovendo habilitação e/ou engajamento dos colaboradores para tomar decisões adequadas e eficazes em direção às metas propostas pela *startup*.

Nessa linha, a literatura teórica e empírica, sob a lente contábil, psicológica e de gestão, realizou diversas análises sobre *empowerment* nos últimos anos, verificando-se uma convergência para participação, envolvimento e valorização dos colaboradores no contexto organizacional (Baird; Baard, 2021), tendo nos fundadores/gestores o ponto de partida para um movimento de *empowerment* na organização, mediante a busca de diferentes estratégias de gestão que estimulem sentimentos de **autonomia** e **responsabilidade** nos atores organizacionais para tomar decisões em suas atividades diárias (Spreitzer, 1995, 1996; Melhem, 2004; Sulisty; Siyamtinah, 2016), confiança que possuem **autoridade** suficiente para lidar com situações inesperadas (Spreitzer, 1995; Motamarri; Akter; Yanamandram, 2020), oferecendo **recompensas** financeiras ou não financeiras pelo comportamento e execução de tarefas alinhadas com os objetivos organizacionais (Spreitzer, 1995; Klidas; Van den Berg; Wilderom, 2007), bem como **treinamento** e **comunicação** eficazes, mantendo-os atualizados e informados (Spreitzer, 1995; Konczak; Stelly; Trusty, 2000; Motamarri; Akter; Yanamandram, 2020).

Considerando que o ecossistema das *startups* necessita de colaboradores capacitados e engajados com os propósitos organizacionais, visando respostas criativas para os desafios do ambiente de trabalho em constante mudança, torna-se premente que julgamentos e escolhas baseados em suas experiências, habilidades e comportamentos dos fundadores/gestores, assim caracterizados pelas CDG, garantam que o pacote de SCG, à luz de Malmi e Brown (2008), e o ato de *empowerment* socioestrutural sejam organizados de maneira que suscite um estado de empoderamento psicológico sobre o local de trabalho, ou seja, estimule um movimento de *empowerment* na *startup* (Figura 2).

**Figura 2 – Desenho da pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento de uma pesquisa é caracterizado pela maneira como uma análise é estruturada, perpassando a metodologia e os procedimentos realizados com o intuito de coletar dados para uma posterior análise (Kerlinger, 1980; Gil, 2002), ou seja, caracteriza-se pela operacionalização da dissertação respondendo ao problema de pesquisa proposto.

Dessa forma, para compreender como as capacidades dinâmicas gerenciais dos fundadores podem moldar o uso dos sistemas de controle gerencial e o *empowerment* socioestrutural, este estudo faz uso do método qualitativo para observar a forma como a realidade é estruturada, sob o ponto de vista dos fenômenos cotidianos e conhecimentos dos participantes (Flick, 2009), entendendo como a prática gerencial se manifesta nas organizações. Em contraste com a abordagem predominante em estudos gerenciais no Brasil, sob a perspectiva positivista de analisar a realidade (Frezatti; Nascimento; Junqueira, 2009), a pesquisa qualitativa proporciona a possibilidade de aprofundar-se nos dados, interpretando e reinterpretando-os à medida que emergem do campo, ou seja, do ambiente natural ou realidade social aberta, de maneira criativa e interativa (Ahrens; Chapman, 2006), abarcando as diversas especificidades relativas ao controle gerencial em *startups*.

Com o interesse de compreender a realidade objetiva dos membros organizacionais, a partir de sua visão subjetiva e de seus processos de interação em um contexto específico, este estudo será desenvolvido sob o paradigma interpretativista. Estudos interpretativistas assumem a interdependência entre o sujeito e o objeto em um ambiente natural específico (Cruz; Pedrozo, 2008), enfatizando que os fenômenos sociais partem da subjetividade e progridem pelas atividades dos atores sociais envolvidos no processo (Scherer, 2005). Por consequência, o pesquisador necessita se aproximar da visão subjetiva dos atores pesquisados, considerando a interação no mundo social (Creswell; Clark, 2013), onde o sistema socioeconômico é

condicionado por regras que surgem das práticas sociais dos atores organizacionais, e, por consequência, estrutura certos comportamentos e fenômenos objetivos (Ryan; Scapens; Theobald, 2002).

Em relação aos objetivos propostos nesta dissertação, optou-se por classificá-la como uma pesquisa híbrida, ou seja, de natureza exploratória-descritiva, ao buscar explorar com maior profundidade a temática proposta em um contexto emergente, e, por conseguinte, descrever amplamente as características dos fundadores e dos colaboradores, bem como o uso do SCG em uma *startup*, a fim de apresentar a dinâmica de relacionamento entre tais *constructos*. A pesquisa exploratória é útil quando a intenção é obter maior conhecimento empírico acerca de uma temática, por meio de métodos e técnicas apropriadas para este fim (Denzin; Lincoln, 2006). Por conseguinte, a pesquisa descritiva visa descrever as características de uma população ou fenômeno determinados, baseando-se em teorias aplicadas em um ambiente natural, a fim de aprimorar ideias e proporcionar familiaridade com a questão (Gil; 2002; Creswell; Clark, 2013).

Quanto à estratégia metodológica empregada para realização desta dissertação, classifica-se como um estudo de caso único, relacionando os *constructos* pesquisados ao campo organizacional interno de uma *startup* sediada no Parque Científico e Tecnológico da FURG, selecionada por acessibilidade. O estudo de caso é compreendido como uma estratégia de investigação empírica, onde a realidade social do objeto analisado é descrita profunda e exaustivamente, abordada por um problema de pesquisa que se enquadra em “como” ou “porquê” um fenômeno acontece no mundo real (Yin, 2015). Compreendendo ser este um estudo de caso integrado (Yin, 2015) ou incorporado (Martins, 2008), entende-se que, para saber como as capacidades dinâmicas dos fundadores moldam o SCG e o ato de empoderar, é necessário analisar algumas subunidades organizacionais identificadas como os fundadores/gestores e colaboradores da *startup* investigada.

### **3.2 Definição do caso e operacionalização do estudo**

Pesquisas que se utilizam da estratégia de estudo de caso no contexto gerencial, permitem observar e compreender o uso dos mecanismos gerenciais pelos membros organizacionais (Scapens, 1990), possibilitando a construção de conhecimento acerca de determinados fatos e seus relacionamentos em seu contexto natural (Ahrens; Dent, 1998). Sendo assim, como parte da etapa de preparação para o estudo de caso, a construção teórica realizada no capítulo 2, possui um papel-chave para orientar os próximos passos metodológicos.

O termo “caso” compreende diversos entendimentos, podendo englobar uma comunidade, uma família, uma empresa, até mesmo podendo abarcar um sistema complexo de

relacionamentos, culturas ou projetos (Flick, 2009; Gil, 2002). Em um estudo de caso único o pesquisador pode, além de selecionar o caso a ser analisado, envolver algumas unidades de análise integradas, caracterizadas por setores, atividades ou indivíduos, os quais possibilitam os insights necessários ao estudo (Martins, 2008; Yin, 2015).

Dito isso, ao estabelecer-se a estratégia de estudo de caso único para esta dissertação, definiu-se a *startup* Beta como objeto de estudo devido à sua imagem consolidada na cidade em que se situa, com um propósito de unir engenharia e inovação com potencial para novas soluções no processo de tratamento da potabilidade da água, bem como à facilidade de acesso aos sócios/fundadores e colaboradores, considerando conversas prévias informais com o responsável pelo OCEANTEC e pela *startup*. Ressalta-se que, no intuito de manter o sigilo quanto a identidade da *startup*, ao longo desta dissertação esta será nominada como “*startup* Beta”. Continuando, Godoy (1995) relata a importância de o pesquisador tratar sobre a acessibilidade com o responsável pelo local escolhido, salientando que, em alguns casos, será imprescindível estar formalmente autorizado para transitar em suas dependências. Para tanto, entrou-se em contato com o diretor do OCEANTEC a fim de verificar a necessidade de autorização para acessar as dependências do Parque Tecnológico, o qual informou a não necessidade de formalização. Em relação à possibilidade de acesso à *startup* Beta, tanto às dependências quanto aos fundadores e colaboradores, no primeiro contato com um dos fundadores, constatou-se o grande interesse em participar do estudo, não exigindo autorização prévia para que os pesquisadores transitassem em suas instalações a qualquer momento durante o período de realização do estudo, bem como contatar seus colaboradores.

Na sequência, procurou-se observar a relevância/representatividade da *startup* Beta para a economia e sociedade local e regional, e particularidades nas relações de trabalho. Conforme Moll, Majos e Hoque (2018) para o quesito relevância em estudos organizacionais, deve-se observar empresas que manifestem certo destaque na sociedade e ambiente econômico, assim como ofereçam produtos e/ou serviços inovadores. Nesse sentido, no endereço eletrônico e no primeiro contato, foi possível verificar que a *startup* Beta foi constituída na cidade de Rio Grande/RS no ano de 2018, no OCEANTEC, - denominação dada ao Parque Científico e Tecnológico da FURG, o qual está localizado nas dependências da Universidade Federal do Rio Grande – ocupando, atualmente, 4 salas, as quais são utilizadas pelos setores de Química, Tecnologia da Informação (TI), Diretoria e Administrativo, e mais um espaço amplo para o setor de Produção. Com o propósito de desenvolver uma gestão digital para a água, mais eficiente e com menor custo para as estações de tratamento, a *startup* Beta utiliza e/ou desenvolve uma tecnologia inovadora para as necessidades e particularidades de cada cliente,

proporcionando aos gestores das empresas de tratamento de água dados que se transformam em informação e, por conseguinte, em conhecimento, auxiliando-os na tomada de decisão.

Ademais, buscou-se considerar que a *startup* escolhida possuísse em seu quadro funcional, no mínimo, dois sócios/fundadores, assim alinhando-se à literatura de capacidades dinâmicas gerenciais de cada sócio/fundador, no que tange ao aspecto destas serem complementares ou divergentes, e respectivos colaboradores, assim como estivesse em um processo de mudança em seu estágio de desenvolvimento com o intuito de, baseando-se nos *constructos* expostos no capítulo 2, obter informações suficientes para discutir os achados e atender aos objetivos da pesquisa. Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999) mencionam que a seleção do caso é realizada de acordo com a questão e objetivos do estudo, bem como critérios de acessibilidade ao campo e atores que farão parte da pesquisa.

O primeiro contato com a *startup* ocorreu via aplicativo *Whatsapp*, no dia 28 de novembro de 2022, momento em que uma das pesquisadoras conversou com um dos fundadores (SF1) solicitando uma conversa informal e presencial nas dependências do OCEANTEC, a fim de apresentar a pesquisa, visando propor sua avaliação sobre a possibilidade e interesse na realização do estudo em sua empresa. Assim, a primeira reunião informal e presencial se deu nas dependências do OCEANTEC, no dia 02 de dezembro de 2022 com duração de três horas, oportunidade em que houve manifestação informal de concordância por parte do sócio/fundador (SF1), relato profundo sobre o início da *startup* e seu estágio atual de desenvolvimento, *tour* pelas dependências da *startup*, e apresentação dos demais sócios e alguns colaboradores às pesquisadoras. Além disso, foi possível constatar que a *startup*, anterior a constituição de seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) em 2018, já desenvolvia algumas atividades ligadas a soluções inovadoras no tratamento de água e esgoto a pedido de um cliente. A princípio, as atividades eram desempenhadas por dois sócios/fundadores (SF1 e SF2) via projeto de pesquisa na universidade que, ao perceberem algumas carências em suas habilidades e competências, incorporaram à *startup* mais um sócio (SF3) com experiências profissionais e habilidades que complementam as dos demais. Para preservar o anonimato dos sócios/fundadores, estes foram codificados como “SF1”, “SF2” e “SF3”.

De acordo com o SF1, a proposta inicial da *startup* era realizar um projeto junto ao cliente em 3 ciclos, sendo que, atualmente, estão em transição entre o 2º e 3º ciclos, assim, classificado pelo sócio/fundador, percebendo a necessidade de validação das tecnologias que estão sendo implementadas e aproveitamento de oportunidades em novos mercados e ecossistemas, com a expectativa de chegarem ao patamar de uma S/A. Para tanto, é imperativo uma atualização em sua estrutura organizacional, demandando aumento de seu quadro

funcional e, conseqüentemente, maior controle e monitoramento de suas atividades e processos. Conforme relato do SF1, a *startup* iniciou o ano de 2022 com cerca de 10 colaboradores, chegando ao final de 2022 com aproximadamente 30 colaboradores, incluindo os sócios/fundadores. Adicionalmente, verificou-se que a *startup* está passando por um processo de mudança em seu espaço físico, procurando separar os setores por salas, contrário ao que foi visualizado na oportunidade em que se realizou o *tour* pelas dependências da *startup*, em que alguns setores se misturavam em uma mesma sala, além de estarem em prédios diferentes. Pode-se depreender que a *startup* Beta, de acordo com Picken (2016, 2017), encontra-se entre o estágio de transição e escala, pela necessidade de amadurecimento na comunicação, estruturas, processos e controles, tornando-se mais disciplinados e formais ao período de rápido crescimento e, possivelmente, saída deste modelo de negócio.

Um segundo contato informal e presencial ocorreu nas dependências do OCEANTEC, no dia 26 de janeiro de 2023, este para apresentar, de forma sucinta e com apoio de slides, os *constructos* da pesquisa, objetivos, procedimentos metodológicos a serem empreendidos, e a aprovação do projeto de pesquisa pelo Comitê de Ética, enfatizando o sigilo no tratamento dos dados. Na oportunidade o SF1 considerou a pesquisa interessante e sinalizou que se os sócios/fundadores SF2 e SF3 não se opuseram ao estudo, a coleta de dados poderia ser iniciada.

Dessa forma, os critérios estabelecidos para a definição do caso em questão foram: (i) acessibilidade às pessoas e local de trabalho da *startup*; (ii) relevância/representatividade no ambiente local e regional; e (iii) ser uma *startup* com, no mínimo, 2 sócios/fundadores, possuir colaboradores e estar em transição no estágio de desenvolvimento, visando acatar aos objetivos da pesquisa. Todos os critérios constituídos foram atendidos conforme exposto.

### **3.3 Procedimentos para coleta dos dados**

Em estudos de caso que empregam o método qualitativo para inferir significações aos fenômenos ocorridos no contexto da vida real, valem-se de várias fontes de evidências combinadas demandando certa habilidade do pesquisador quanto aos procedimentos metodológicos e a combinação de fontes escolhidas para análise (Flick, 2009). Scapens (1990) menciona algumas fontes de evidências típicas em estudos de caso na área gerencial, como documentos, entrevistas e observações, as quais foram complementadas por Yin (2015) ao adicionar artefatos físicos, questionários, registros de arquivos como elementos de coleta de dados relevantes para todas as áreas.

Com o intuito de construir as evidências necessárias à pesquisa empregou-se, no período de fevereiro a março de 2023, como principais técnicas de coleta de dados, a reunião de documentos, a observação não-participante e a entrevista semiestruturada. Como forma de

documentar o planejamento da pesquisa, as notas das observações realizadas, as conversas informais, o cronograma de entrevistas, e quaisquer aspectos que pudessem influenciar a pesquisa, utilizou-se um diário de campo construído no aplicativo *Notion*, sistema multiplataforma de organização de tarefas, bem como pode-se contar com o auxílio da colaboradora responsável pelo setor Administrativo, no sentido de elaborar uma planilha no *Microsoft Excell* com informações sobre os entrevistados, agendamento e encaminhamento dos entrevistados, conforme demanda de trabalho, e para solicitação dos documentos. Além disso, nos meses em que transcorreram a coleta de dados, teve-se a possibilidade de conversar informalmente com os colaboradores em ocasiões de seu cotidiano, como na chegada e saída da empresa, e horário de almoço, bem como tirar algumas fotos de objetos pertinentes ao estudo.

Buscou-se reunir informações acerca dos temas abordados no referencial teórico, consultando páginas em redes sociais, site oficial da empresa, vídeos comerciais e institucionais, conversa informal e um *tour* pelas dependências da *startup* com o sócio/fundador SF1, como forma de obter um levantamento preliminar de dados pertinentes à pesquisa, e prover o pesquisador com maior precisão de informações para a construção/aplicação dos instrumentos de coleta de dados, e seleção de alguns entrevistados-chave para os objetivos do estudo, bem como visando a triangulação das informações coletadas.

### **3.3.1 Entrevistas**

A entrevista é considerada a principal fonte de evidências em um estudo de caso (Yin, 2015). A partir de um roteiro de perguntas semiestruturadas elaborado pelo pesquisador e apoiado na fundamentação teórica, é possível captar informações relevantes da realidade social pela ótica dos entrevistados, permitindo ao entrevistador ter certa flexibilidade para adaptá-las e/ou adicionar novas no decorrer da entrevista (Godoy, 1995; Ryan; Scapens; Theobald, 2002, Creswell; Clark, 2013). Para Ahrens e Chapman (2006) a entrevista permite uma troca de informações contínua entre os interlocutores, de forma que o pesquisador se encontra dedicado a compreender as nuances do fenômeno em análise.

A composição dos roteiros de entrevistas semiestruturadas foi constituída, inicialmente, baseando-se no levantamento teórico pertinente aos temas abordados, direcionadas aos entrevistados com a finalidade de explorar, com maiores detalhes, os objetivos propostos. O Quadro 2 apresenta as informações compiladas sobre as entrevistas realizadas com fundadores/gestores, e as aplicadas aos seus respectivos colaboradores, este como forma de triangulação das evidências obtidas sobre o uso do SCG e *empowerment* socioestrutural, ou seja, o ato de promover o empoderamento dos colaboradores. Em especial, tendo em vista que o constructo de *empowerment*, em grande parte dos estudos encontrados, é mapeado

quantitativamente, em medidas definidas por itens que determinam o nível de empoderamento sob a perspectiva dos gestores, foram elaboradas algumas questões de autores diversos para colocar foco no nível individual, sob a perspectiva socioestrutural do *empowerment*, e ênfase nos fundadores/gestores, bem como realizar a triangulação dos achados a partir da percepção dos colaboradores, privilegiando-se a compreensão qualitativa do fenômeno.

**Quadro 2** – Composição dos roteiros de entrevistas semiestruturadas

Constructo	Objetivo	Fontes	Sujeitos da pesquisa	Roteiro completo
Capacidades dinâmicas gerenciais	(i) Explorar as capacidades dinâmicas dos fundadores	Adner e Helfat (2003); Augier e Teece (2009); Helfat e Peteraf (2015); Helfat e Martin (2015); Ambrosini e Altintas (2019); Cortez (2019); Teixeira <i>et al.</i> , (2021); Oliveira (2021)	Fundadores	Apêndice D
Sistema de controle gerencial	(ii) Compreender o uso do pacote de SCG	Alvesson e Kärreman (2004); Malmi e Brown (2008); Bedford e Malmi (2015); Junior (2017); Pelz (2019); Van der Kolk (2019); Malmi <i>et al.</i> (2020); Pfister, Peda e Otley (2022)	Fundadores e Colaboradores	Apêndice D e E
<i>Empowerment</i> socioestrutural	(iii) Analisar o <i>empowerment</i> socioestrutural	Spreitzer (1995, 1996); Konczak, Stelly, Trusty (2000); Melhem (2004); Klidas, Van den Berg e Wilderom (2007); Sulistyó e Siyamtinah (2016); Motamarri, Akter e Yanamandram (2020)	Fundadores e Colaboradores	Apêndice D e E

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Antes da operacionalização das entrevistas, foram realizados alguns testes-piloto como forma de melhorar, validar e apropriar-se do instrumento de pesquisa, escolhendo, por critérios de conveniência, proximidade e ramo de negócio, o caso-piloto e especialistas que colaborariam no refinamento do roteiro. Mediante contato prévio com a diretora do Parque Tecnológico de Pelotas, esclarecendo os objetivos da pesquisa e solicitando a colaboração de algumas *startups* residentes no Parque, conduziu-se o primeiro teste-piloto junto a uma *startup* focada em democratizar o acesso à imóveis, via aplicativo *Google Meet*, entrevistando-se um dos fundadores e uma colaboradora, a partir do roteiro de entrevistas elaborado para os respectivos atores organizacionais, possibilitando depreender, dentre outros aspectos, o uso de termos específicos relativos ao contexto das *startups*. Posteriormente, após consentimento da professora responsável pela disciplina de Controle Gerencial, realizou-se o segundo teste-piloto com especialistas acadêmicos e de mercado, estudantes de Pós-graduação do Mestrado em Contabilidade da FURG, solicitando-os que analisassem o roteiro de entrevistas construído, conforme suas experiências acadêmicas e profissionais, no que concerne a compreensão das perguntas elaboradas. Todos os testes foram conduzidos no mês de novembro de 2022

Constatou-se, na análise dos dados coletados nos testes-piloto, alguns pontos de melhoria a serem realizados no instrumento de pesquisa construído pela pesquisadora, no que

tange a sua extensão, forma de expor e conduzir as perguntas, aderência das perguntas aos objetivos da pesquisa, e algumas afirmações objetivas e fechadas, as quais induziriam os entrevistados a responderem de maneira dicotômica (sim ou não). Dessa forma, procedeu-se com a adaptação e refinamento dos roteiros de entrevistas semiestruturadas, de forma que os roteiros finais, expostos nos Apêndices D e E, constitui-se pelo “contato inicial”, “questionário sociodemográfico” e “entrevista”, a fim de possibilitar que os respondentes expressassem seu ponto de vista sobre cada fenômeno, bem como tornasse as entrevistas mais atrativas e detalhadas, sem perder a profundidade.

Em virtude da abertura da *startup* no que diz respeito a viabilidade para realização da investigação – a empresa permitiu que todos os 30 colaboradores fossem entrevistados – foi solicitado à responsável pelo setor administrativo uma lista constando os nomes, data de admissão, e data/horário que melhor se adequasse às demandas de trabalho dos entrevistados, buscando-se obter uma melhor organização da pesquisa de campo, seleção por flexibilidade de tempo dos participantes, e intencionalidade, ou seja, também ter a possibilidade de escolha com base no julgamento do pesquisador, de acordo com a relevância das respostas ao problema de pesquisa (Saunders; Townsend, 2019). Por critério de saturação teórica, ou seja, conforme as respostas passavam à não mais oferecer dados adicionais para análise ou sem qualquer diferimento entre elas (Flick, 2009), optou-se por cessar as entrevistas no 26º entrevistado.

As entrevistas ocorreram ao longo do mês de fevereiro de 2023, de forma individual, nas dependências do OCEANTEC durante o horário de expediente dos entrevistados e agendamento prévio estabelecido pela responsável pelo setor Administrativo, em sala reservada que proporcionasse aos participantes o sigilo necessário, a fim de sentirem-se seguros para responderem aos questionamentos sem riscos de represálias por parte de colegas e/ou fundadores/gestores da *startup*.

No momento das intervenções, iniciou-se pelo “contato inicial, com uma breve explanação sobre a formação acadêmica da pesquisadora e dos principais temas da pesquisa, objetivo da pesquisa, aspectos éticos, TCLE (Apêndice C), e das transcrições, além de solicitar autorização para gravar o áudio das entrevistas. O objetivo desta ação era otimizar o processo de coleta de dados, por meio de esclarecimentos sobre alguns temas de pesquisa que, porventura, pudessem ser desconhecidos aos entrevistados, bem como deixando-os à vontade para relatar suas ideias e seus sentimentos a respeito dos fenômenos analisados, ressaltando o sigilo de suas respostas e de sua identificação, conforme preconiza Flick (2009) em relação a ética na pesquisa. Todos entrevistados receberam no início de cada entrevista o TCLE impresso, concordando com seus termos e registro do áudio durante a entrevista mediante assinatura do

documento, sucedendo na coleta dos dados. Ainda segundo Flick (2009), acredita-se que os entrevistados internalizem a presença de um gravador de áudio, tornando seu registro um processo natural ao longo do diálogo.

Em um segundo momento, indagou-se sobre características sociodemográficas dos sujeitos da pesquisa, depreendendo-se que o grupo de sócios/fundadores é, majoritariamente, masculino, com idade entre 39 e 45 anos, pós-graduação completa e, cada um, responsável por um setor da *startup*. Seguindo para o grupo de gestores e líderes, em sua composição tem-se 2 mulheres e 1 homem, com idade entre 25 e 39 anos, e, no mínimo, superior completo. Já para o grupo de colaboradores em geral, nota-se, predominantemente, pessoas do sexo masculino, com média de idade entre 20 e 30 anos, e concluído ou cursando uma graduação. A seguir, o Quadro 3 apresenta um resumo do perfil dos sujeitos da pesquisa, os quais foram codificados, bem como são tratados no transcorrer desta dissertação, como “SF” (sócio/fundador), “G” (gestor), “L” (líder) e “CG” (colaboradores em geral), e suas respectivas numerações, visto a necessidade de preservar o anonimato dos respondentes.

**Quadro 3 – Perfil dos sujeitos da pesquisa**

Sujeitos da pesquisa	Gênero	Idade (anos)	Escolaridade	Cargo/Função	Setor	Tempo de empresa (aprox.)
SF1	M	45	Doutorado	Sócio/Pesquisador	Relacionamento com clientes e Novos projetos (P&D-Química)	5 anos
SF2	M	39	Doutorado	Sócio/Pesquisador	T.I.	5 anos
SF3	M	40	Mestrado	Sócio/Administ.	Admin. e Operac.	5 anos
G1	F	26	Mestrado	Supervisora	T.I.	4 anos
G2	M	39	Superior completo	Gerente	Operacional	1 ano
L1	F	25	Superior completo	Analista	Qualidade/Química	2 anos
CG1	M	21	Superior incompleto	Analista	T.I.	1 ano
CG2	M	26	Superior incompleto	Analista	T.I.	1 ano
CG3	M	22	Superior incompleto	Analista	T.I.	1 ano
CG4	M	22	Superior incompleto	Estagiário	T.I.	4 meses
CG5	M	24	Superior incompleto	Estagiário	Operacional	1 ano
CG6	F	21	Técnico	Estagiária	Operacional	6 meses
CG7	F	21	Técnico	Técnico	Operacional	1 ano
CG8	M	26	Superior completo	Analista	Química	5 meses
CG9	M	27	Técnico	Técnico	Operacional	5 meses
CG10	M	19	Técnico	Técnico	T.I.	2 anos
CG11	F	20	Técnico	Técnico	T.I.	9 meses
CG12	F	23	Superior completo	Analista	Química	5 meses
CG13	M	33	Superior completo	Analista	Marketing/Comercial /Vendas	4 meses
CG14	M	20	Técnico	Técnico	Operacional	10 meses
CG15	M	23	Superior incompleto	Estagiário	T.I.	4 meses
CG16	M	23	Superior incompleto	Técnico	Operacional	1 ano
CG17	M	29	Superior incompleto	Técnico	Operacional	2 anos
CG18	F	27	Mestrado	Analista	Química	8 meses
CG19	M	26	Superior incompleto	Analista	T.I.	9 meses
CG20	F	26	Superior incompleto	Analista	Administrativo	1,5 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por fim, prosseguiu-se para as entrevistas semiestruturadas, elaborado, para os fundadores/gestores, subdividindo-se em questionamentos apoiados na literatura de CDG, SCG e *Empowerment* socioestrutural. No entanto, para os colaboradores, apenas os *constructos* de SCG e *Empowerment* foram considerados, na intenção de obter mais uma forma de triangulação dos resultados (Quadro 2), além da documentação obtida e observações realizadas junto à organização. Adicionalmente, ao final de cada entrevista, quando o registro do áudio não se fazia ativo, alguns participantes continuavam a conversa, proporcionando à pesquisadora realizar anotações complementares às intervenções no diário de campo.

Posteriormente, realizou-se as transcrições no *Microsoft Word*, conforme detalhes do Tabela 1, na formatação *Times New Roman*, fonte 12, espaçamento simples, e todas as margens a dois centímetros, enviando-as aos participantes da pesquisa via *e-mail*, solicitando-os que avaliassem e ratificassem o conteúdo de suas entrevistas quanto a precisão e a credibilidade das informações transcritas, deixando-os à vontade para solicitarem alterações, no intuito de

proporcionar maior confiabilidade e credibilidade aos resultados. Para auxiliar nas transcrições, recorreu-se ao auxílio da ferramenta online e gratuita *Web Captioner*, que funciona como um recurso de acessibilidade, transformando áudio em texto que pode ser baixado em arquivo de texto de diversas extensões. Assim, após a conversão, fez-se o *download* para o *Microsoft Word* e, na sequência, diversas correções devido ao não reconhecimento de alguns caracteres e mudança de interlocutor pela ferramenta.

**Tabela 1** – Detalhamento das entrevistas

Sujeitos da pesquisa	Duração da entrevista	Nº de páginas transcritas
SF1	1h 5min	14
SF2	1h 23min	12
SF3	2h 30min	36
G1	1h 38min	18
G2	1h 39min	25
L1	1h 7min	13
CG1	1h 6min	19
CG2	58min	14
CG3	25min	8
CG4	1h 14min	16
CG5	43min	14
CG6	24min	9
CG7	45min	13
CG8	1h	17
CG9	33min	11
CG10	1h 14min	17
CG11	38min	12
CG12	39min	12
CG13	2h 2min	26
CG14	47min	16
CG15	1h 13min	15
CG16	54min	16
CG17	1h 18min	17
CG18	54min	14
CG19	1h 23min	16
CG20	51min	11
<b>Total de páginas transcritas</b>		<b>411</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

### 3.3.2 Documentos

A pesquisa documental é considerada aquela que se utiliza de informações padronizadas em diversos tipos de documentos, formais e informais (Ryan; Scapens; Theobald, 2002; Flick, 2009), a fim de favorecer a tradução dos eventos, comportamentos e práticas organizacionais, e complementar e/ou confrontar as entrevistas e observações realizadas (Yin, 2015). A utilização de um diário de campo também se caracteriza como uma forma de documentação da pesquisa, no sentido de organizar as informações coletadas e guiar o trabalho de campo (Flick, 2009). Nesse ínterim, buscou-se identificar evidências e padrões de utilização do SCG existente, aspectos gerais da estrutura e cultura organizacional, e percepções sobre o

movimento de *empowerment* na *startup*, na intenção de apoiar/confirmar os dados coletados nas entrevistas.

Os documentos que compõem o banco de dados desta dissertação foram disponibilizados pelo SF1, pela colaboradora responsável pelo setor Administrativo, e pelas anotações e registros fotográficos realizados pela pesquisadora no período de fevereiro e março de 2023, constituindo-se pelas reportagens, relatórios anuais, fotos, consulta ao site oficial e página institucional da *startup* no *Instagram*, e site oficial da consultoria contratada pela *startup* para auxiliar no processo de reestruturação, sendo que as informações constantes no site oficial da *startup* e página institucional foram transcritas para o *Microsoft Word*, a fim de facilitar a análise conjunta as entrevistas e observações. O Quadro 4 – Lista de documentos e evidências, reúne todos os documentos que foram repassados para realização da investigação, compondo o *corpus* documental.

**Quadro 4** – Lista de documentos e evidências

Fonte	Título do documento e evidências
Site da empresa	Contato preliminar com a história do início de uma ideia que se transformou em uma <i>startup</i> , destacando as soluções, os produtos e serviços, os valores, a missão, e os propósitos almejados.
Fotos	Registro fotográfico do folder disponibilizado ao clientes em potencial.
	Planta ornamental utilizada como forma simbólica de demonstrar os estágios de desenvolvimento da <i>startup</i> .
	Quadro com frase motivacional diária junto ao ponto eletrônico.
Página institucional do <i>Instagram</i>	Utilizado para divulgar os eventos em que a <i>startup</i> participa, seus valores, propósitos, confraternizações, e história de vida.
Reportagens	Atuação, indicações e prêmios da <i>startup</i> em eventos, programas e Institutos.
Site da consultoria externa	Identificação do foco e serviços prestados pela empresa de consultoria contratada para reestruturar a gestão da <i>startup</i> , conforme seu estágio de desenvolvimento.
Documentos da <i>startup</i>	Relatório anual de 2022 elaborado pela consultoria e apresentado à <i>startup</i> em reunião.
	Balancete 2022.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com as fontes de dados (2023).

Cabe aqui informar que se enviou, ao SF1 e à colaboradora responsável pelo setor Administrativo, uma lista destacando possíveis documentos que seriam importantes para corroborar e/ou complementar os achados da pesquisa, reforçando a solicitação em outras ocasiões, tanto pessoalmente quanto via *Whatsapp*. Para reforçar os aspectos éticos quanto ao anonimato da *startup*, salienta-se que os endereços eletrônicos consultados foram suprimidos desta dissertação.

### 3.3.3 Observação não-participante

Quanto à observação não-participante, permite que o pesquisador perceba como os acontecimentos e comportamentos ocorrem efetivamente no campo, privando-se de intervenções e realizando as anotações cabíveis (Ryan; Scapens; Theobald, 2002; Flick, 2009),

servindo como mais uma fonte de evidências útil a atender os objetivos do estudo de caso (Yin, 2015), visto que as observações aconteceram nas dependências da *startup* e em horário de expediente dos entrevistados, iniciando-se quando das conversas informais, no final de 2022 e em janeiro de 2023, seguindo durante as entrevistas ocorridas ao longo do mês de fevereiro de 2023, e finalizando durante as reuniões no mês de março de 2023 autorizadas pelos sócios à serem observadas pela pesquisadora. Dessa forma, buscou-se identificar padrões de uso do SCG, a partir das CDG dos fundadores/gestores, e seu relacionamento com o *empowerment* dos colaboradores, para melhor compreensão do campo e triangulação das evidências levantadas por meio das entrevistas e documentos.

As notas das observações compuseram o diário de campo da pesquisadora e foram organizadas da seguinte forma: interação entre os setores, fundadores/gestores, e entre colaboradores e fundadores/gestores; circulação de visitantes/clientes; controle de entrada e saída dos colaboradores; identificação dos setores; percepção dos comportamentos diários; participação em reuniões setoriais e gerais; integração de novos colaboradores; horário de almoço; aspectos evidenciados nas entrevistas após gravação; e *tour* pela *startup*. Quanto a última categoria, destaca-se que, durante a primeira conversa informal com o SF1, percebeu-se uma disposição do ambiente físico de forma bastante segregada, ou seja, dividido em dois prédios localizadas no OCEANTEC, encontrando-se, o setor de T.I., em um prédio diferente dos outros setores, dificultando sua comunicação, assim como os fundadores/gestores necessitavam transitar entre 2 prédios para comunicarem-se entre si e com os colaboradores. Constatou-se que tal situação foi sanada quando do início das entrevistas, com a transferência de todas as instalações para um prédio único, dividido por salas localizadas próximas umas às outras, ocupadas pelos respectivos setores da *startup*: Química, T.I., Operações, Administrativo e Direção.

### **3.4 Considerações éticas**

Com a finalidade de tornar possível a pesquisa, esta foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Rio Grande em 30 de junho de 2022. A primeira devolutiva por parte do CEP ocorreu em 21 de julho. Em 19 de agosto foi realizada nova submissão com os ajustes solicitados e, em 22 de setembro de 2022, a realização da investigação foi aprovada por meio do Parecer 5.658.215. Todo o detalhamento das considerações éticas pode ser consultado no Anexo A.

### **3.5 Procedimentos para análise dos dados**

Tendo em vista o caráter qualitativo da presente dissertação, o qual deve estar embasado no levantamento teórico efetivado sobre os temas e no problema de pesquisa (Yin,

2015), bem como seu aspecto social aplicado voltado para o controle gerencial, optou-se pela análise de conteúdo de Bardin (2016) para conduzir a análise dos dados provenientes da coleta de informações realizadas no campo.

Para tanto, em um primeiro momento, realizou-se a descrição analítica dos aspectos basilares abordados nos materiais, que consiste em apontar os principais pontos encontrados nos materiais transcritos e documentos disponibilizados (descritos no subcapítulo 3.3).

Em um segundo momento, definiu-se as práticas adotadas para análise de conteúdo, visando tratar as informações e formar dimensões interpretativas a partir do conjunto de textos coletados, em congruência com a abordagem qualitativa. Foram elaboradas categorias de análise, e unidades temáticas ou regras de codificação, estas caracterizadas por uma constituição de palavras indutoras como substantivos, adjetivos entre outras (Bardin, 2016), as quais emergiram do referencial teórico, sendo que, as regras de codificação e o levantamento teórico, também sustentaram a construção das unidades de significação ou códigos, todos representados no Quadro 5, permitindo corroborar ou estender a teoria, além de guiar a discussão dos achados com os estudos anteriores.

**Quadro 5 – Conjunto de Categorias, Códigos e Regras de codificação**

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de significação ou Códigos</b>	<b>Unidade Temática ou Regras de codificação</b>
Capacidades dinâmicas gerenciais	Capital humano (CHG)	Envolve os conhecimentos e habilidades dos fundadores
	Capital social (CSG)	Rede de relacionamentos, dos fundadores, internos e externos à organização
	Cognição gerencial (CG)	Processos e estruturas mentais elaboradas pelos fundadores que dão significado às situações
Sistema de controle gerencial	Controle cultural (CCULT)	Representam os símbolos, valores e poder implementados para controlar o comportamento dos atores organizacionais
	Planejamento (PLAN)	Alinha as metas individuais com os objetivos organizacionais e de cada área funcional
	Controle cibernético (CCIBER)	Estabelecimento de medidas financeiras ou não, possibilitando comparar o planejado com os resultados atingidos, e, se necessário, modificando sistemas ou atividades
	Remunerações e recompensas (RR)	Mecanismos de incentivos com a finalidade de motivar os atores organizacionais a comportamentos congruentes com os esperados pela organização
	Controle administrativo (CA)	Estrutura, governança, políticas e procedimentos organizacionais elaborados de forma a ação dos atores organizacionais não ultrapasse certos limites
<i>Empowerment</i> (ato e processo)	Autonomia (AUTON)	Liberdade para tomar decisões dentro de limites estabelecidos
	Responsabilidade (RESP)	Condição delegada à um indivíduo, tornando-o capaz de arcar com suas decisões e tarefas
	Autoridade (AUTOR)	Confiança para lidar com situações diversas
	Comunicação (COMUN)	Acesso e troca de informações entre indivíduos diversos
	Treinamento (TREIN)	Treinamento contínuo ou incentivo a qualificação para manter atualizados o conjunto de habilidades dos indivíduos
	Recompensa (RECOMP)	Incentivos financeiros ou não oferecidos aos atores organizacionais pelo comportamento alinhado ou tarefas executadas de acordo com o estabelecido pela organização

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura (2023).

O terceiro momento envolveu o método, o qual relacionou-se a análise do conteúdo dos materiais coletados, obedecendo alguns procedimentos básicos compreendidos pela (a) organização dos dados para análise, (b) codificação do *corpus* de análise, (c) categorização do *corpus* de análise, (d) inferência e (e) informatização. Nesse ínterim, o primeiro procedimento envolveu a (a) organização sistemática dos documentos obtidos no campo, *websites*, fotos, e páginas de redes sociais, assim como as transcrições e leitura das entrevistas realizadas no campo com os atores sociais previamente estabelecidos, de forma a dar suporte para a primeira impressão do *corpus* textual que foi construído de acordo com a questão de pesquisa e a base teórica.

De forma a tratar os dados constitutivos do corpo textual, o segundo e terceiro procedimentos trataram da (b) codificação que se baseia na divisão do material em códigos, os quais estão vinculados às (c) categorias, e subcategorias evidenciadas, previamente estabelecidas conforme o embasamento teórico (Bardin, 2016). Quanto à codificação e à categorização dos achados, foram observadas algumas regras importantes (Bardin, 2016): (a) **exaustividade**: Dentre o conjunto de documentos textuais e fotográficos que compõem o banco de dados desta pesquisa, e das categorias e códigos estipulados para sua análise, buscou-se extrair o máximo de informações possíveis para responder aos objetivos específicos e problema de pesquisa; (b) **representatividade**: buscou-se desenvolver categorias e códigos capazes de representar os dados que compõem o corpo textual; (c) **pertinência**: as unidades temáticas ou regras de codificação estão de acordo com as unidades de significação ou códigos estabelecidos.

Complementarmente, a fim de trazer maior clareza e direcionamento quanto aos *constructos* da pesquisa, apresenta-se no Quadro 6 uma relação dos objetivos específicos, os atores sociais envolvidos para cada fim, bem como os códigos relacionados e as respectivas perguntas constantes no roteiro de entrevista semiestruturada utilizado no campo.

**Quadro 6 – Constructos da pesquisa**

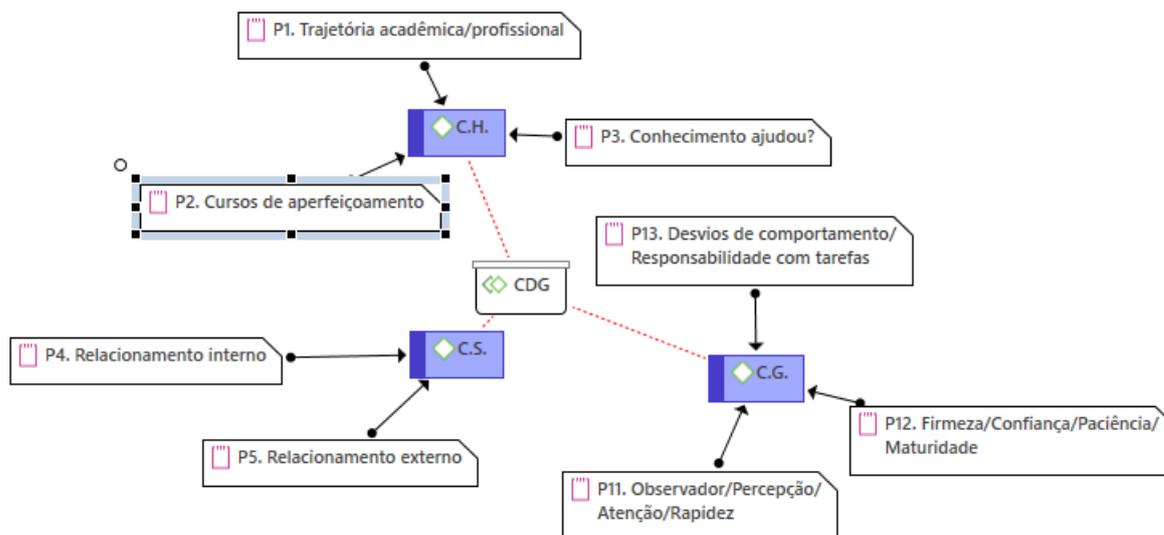
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Atores</b>	<b>Códigos</b>	<b>Perguntas</b>
(i) Explorar as capacidades dinâmicas dos fundadores/gestores	Fundadores /gestores	Capital humano (CH)	P1; P2; P3
		Capital social (CS)	P4; P5
		Cognição gerencial (CG)	P11; P12; P13
(ii) Compreender o uso do pacote de SCG	Fundadores /gestores e Colaboradores	Controle cultural (CCULT)	P6; P15; P16; P17; P18
		Planejamento (PLAN)	P7; P18
		Controle cibernético (CCIBER)	P8; P16
		Remunerações e recompensas (RR)	P8; P20
		Controle administrativo (CA)	P9; P10; P18; P19
(iii) Analisar o ato de <i>empowerment</i> socioestrutural	Fundadores /gestores e Colaboradores	Autonomia (AUTON)	P4; P15; P19
		Responsabilidade (RESP)	P13; P16
		Autoridade (AUTOR)	P4; P17
		Comunicação (COMUN)	P4; P6; P9; P18
		Treinamento (TREIN)	P10; P19
		Recompensa (RECOMP)	P8; P20

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A partir dos códigos ou unidades de significação constituídos foi possível encadear as categorias ao *corpus* textual, possibilitando a realização de (d) inferências ou interpretações sobre o conteúdo dos materiais obtidos, capazes de mostrar realidades implícitas. Com uma boa preparação para o início da análise de conteúdo, é possível se ter um instrumento robusto para investigar as causas a partir dos efeitos (Bardin, 2016).

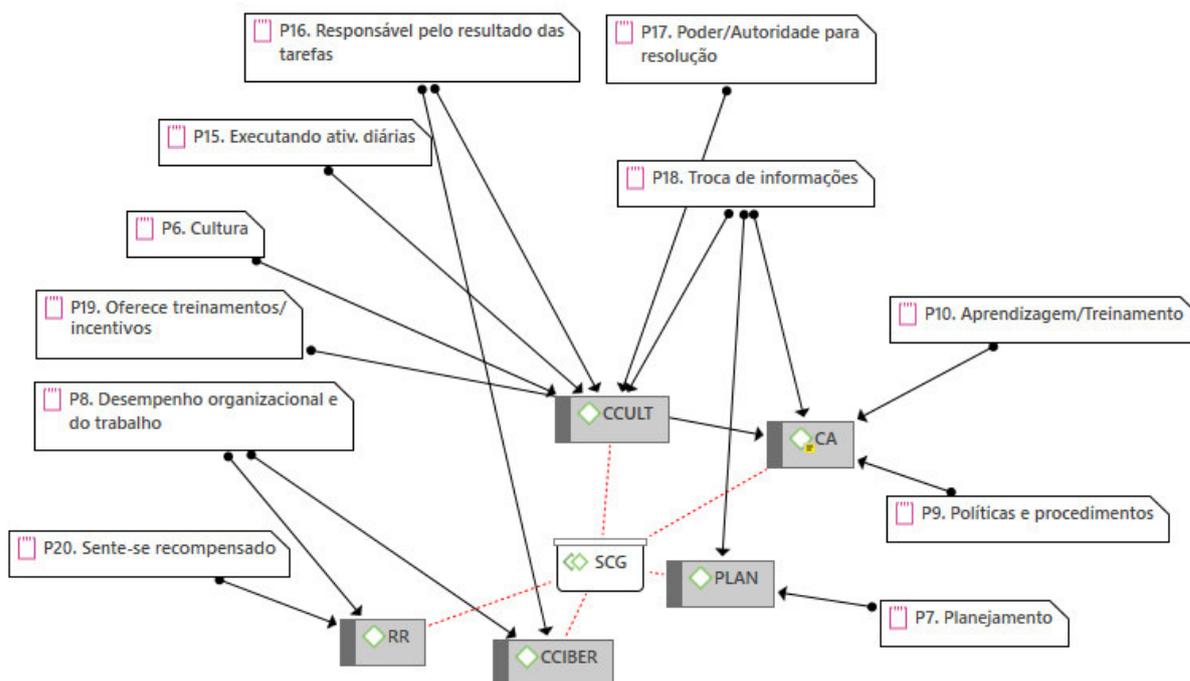
Em última instância, tem-se os softwares como auxiliares no tratamento dos textos, ou seja, ato de categorização e análise de um número elevado de dados, característicos da etapa de (d) informatização, levando-se em consideração algumas operações prévias efetuadas pelo pesquisador, como inserção dos dados, categorias e códigos no sistema de análise (Bardin, 2016). Com a finalidade de auxiliar na organização e interpretação dos dados qualitativos da pesquisa será utilizado o *software Atlas.ti 9*, no qual foram dispostas as categorias, os códigos e as respectivas perguntas usadas para obtenção dos dados, conforme figuras abaixo:

**Figura 3** – Categoria, códigos e perguntas relativas ao objetivo específico (i)



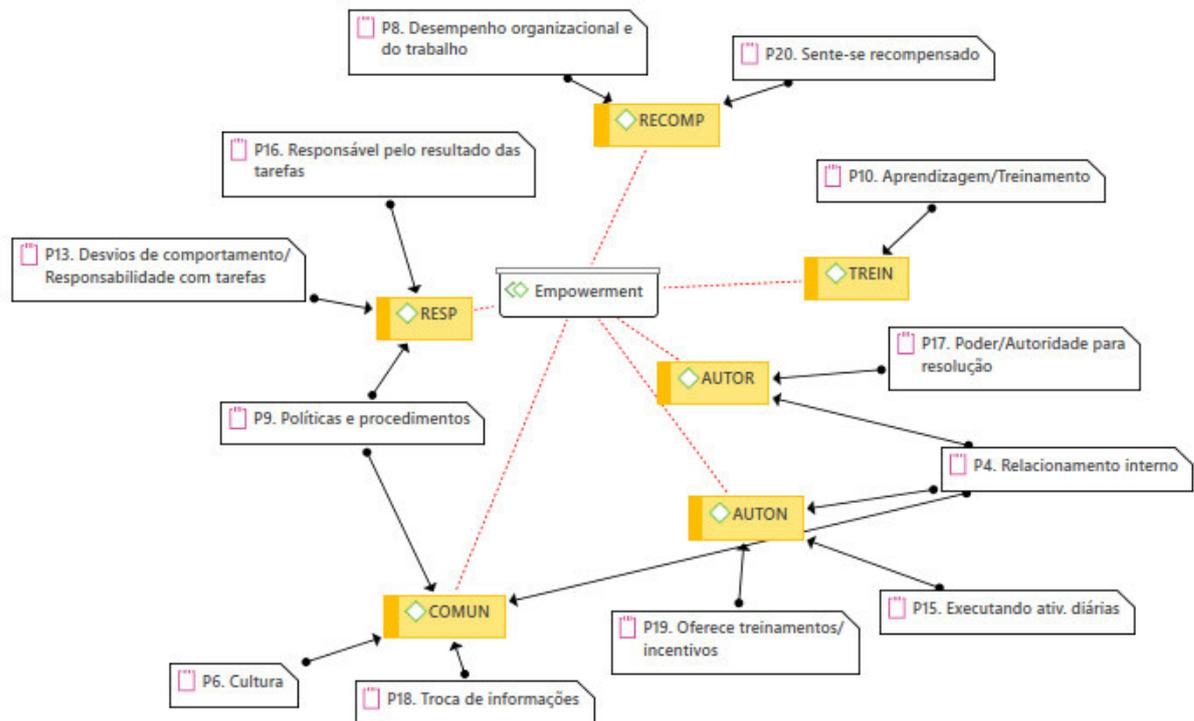
Fonte: Extraído do *software Atlas.ti*

**Figura 4** – Categoria, códigos e perguntas relativas ao objetivo específico (ii)



Fonte: Extraído do *software Atlas.ti*

**Figura 5** - Categoria, códigos e perguntas relativas ao objetivo específico (iii)



Fonte: Extraído do *software* Atlas.ti

Por fim, o quarto momento compreendeu a etapa de seleção da(s) técnica(s) empregadas na interpretação dos achados (Bardin, 2016). Tal etapa já está contida, implícita e empiricamente, dentro dos demais momentos abordados anteriormente.

### 3.5.1 Triangulação dos dados

A literatura sugere o a triangulação dos dados e teoria como um recurso para identificar padrões expressivos nos achados que se conectem a resultados anteriores, e induzam a conclusões que descrevam e expliquem a pesquisa, garantindo a validade e confiabilidade do estudo e apresentando uma imagem rica de um determinado fenômeno, principalmente nas Ciências Sociais Aplicadas, a qual tem por característica uma base interdisciplinar do campo (Modell, 2005).

Conforme o exposto, para assegurar a confiabilidade de estudos qualitativos, faz-se importante a composição de um banco de dados capaz de documentar e organizar todos os dados, assim como evidenciar as etapas da pesquisa que deram suporte aos achados, permitindo a replicação do estudo (Yin, 2015). Os seguintes elementos compuseram o banco de dados desta pesquisa: (a) roteiros de entrevistas semiestruturadas; (b) áudios e transcrições das entrevistas; (c) informações do *site* oficial da *startup* e do *site* da consultoria; (d) vídeos institucionais; (e) registros fotográficos realizados no campo; (f) reportagens; (g) informações da página institucional da *startup* no *Instagram*; (h) relatório anual 2022 elaborado pela consultoria; (i)

balancete 2022; (j) diário de campo, e; (k) planilha com relação dos respondentes, datas e horários das entrevistas. Já no que tange as etapas da pesquisa, a Figura 6 ilustra, resumidamente, as etapas que perpassam a construção, análise e interpretação dos achados até chegar à conclusão desta dissertação, salientando-se para a triangulação de fontes de evidências conforme cada objetivo e categoria de análise.

Com finalidade de aumentar a validade e confiabilidade dos achados, as entrevistas foram conduzidas com diferentes atores organizacionais de tempo de empresa diferentes e cargos diversos, tanto fundadores quanto gestores, analistas, técnicos e estagiários, proporcionando percepções variadas em relação a um mesmo tema. Adicionalmente, enviou-se, via *e-mail*, a transcrição da entrevista a cada participante, solicitando-o que avaliasse a precisão e a credibilidade de seu conteúdo, garantindo a veracidade dos dados.

**Figura 6** - Desenho esquemático das etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

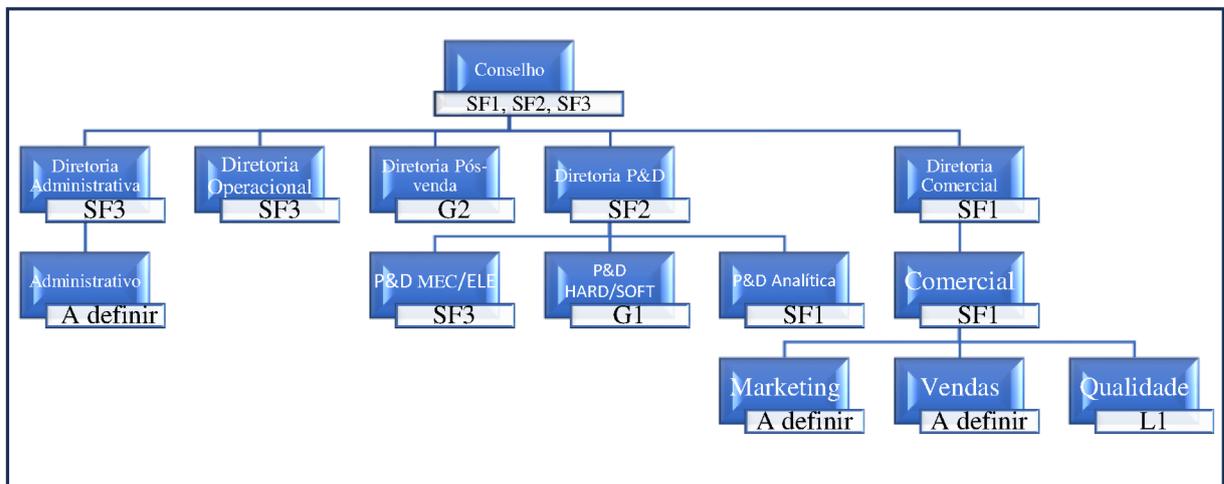
### 4.1 Contextualização da *Startup* Beta

A empresa definida para operacionalização desta dissertação é a *startup* Beta, constituída em 2018, por três sócios/fundadores – **SF1**, **SF2** e **SF3** – cada um qualificado com um perfil, caracterizado como inovador, tecnológico e administrativo/operacional, respectivamente. Inspirada em ideias inovadoras do SF1, a partir de projetos de pesquisa que procuravam resolver problemas reais da indústria local, na área de saneamento voltados à engenharia química, e desenvolvidos no âmbito interno da Universidade, a *startup* Beta foi projetada com o objetivo de “criar um novo estado para a água: o digital”, ao desenvolver soluções e/ou tecnologias que propiciem a digitalização dos procedimentos e dados para tratamento de água mais eficientes, promovendo um novo modelo de gestão no setor.

Em relação à carteira de clientes, atualmente a *startup* Beta tem como seu investidor basilar uma das empresas responsáveis pela prestação de serviços de água e esgoto no estado do Rio Grande do Sul, e está em vias de assinar contrato com uma das empresas exploradoras de óleo e gás reconhecidas no Brasil, além de prospectar diversos clientes em ramos de negócio variados pelo país.

No que tange à estrutura organizacional e processos gerenciais, durante os trabalhos de campo, a *startup* encontrava-se em processo de reestruturação, conduzidas por colaboradores-chave e fundadores/gestores, além de uma equipe de consultoria externa contratada para esse fim, principalmente com propósito de estruturar um plano de cargos e salários. Conforme relatório anual elaborado pela consultoria externa, a Figura 7 ilustra a proposta de organograma ideal para a *startup* Beta.

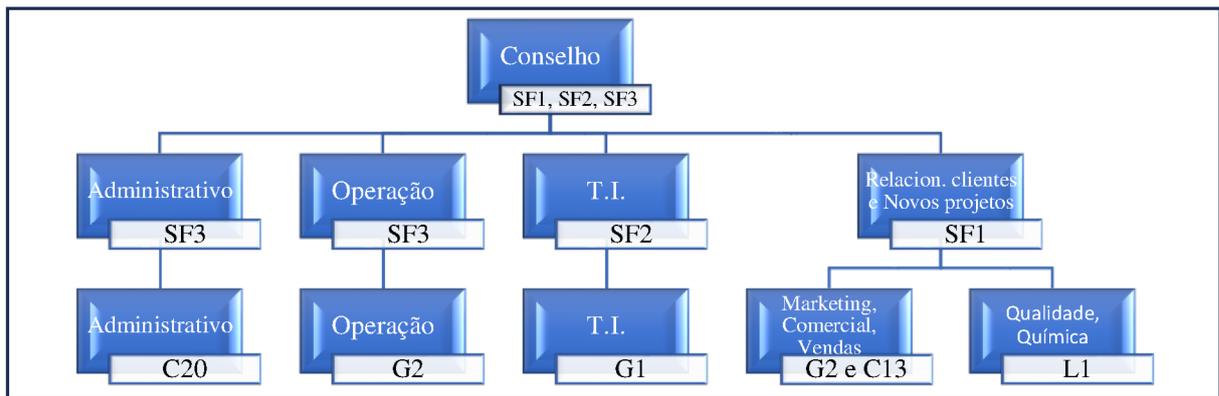
**Figura 7** – Organograma proposto pela consultoria para Beta



Fonte: Adaptado conforme relatório anual da consultoria externa (2022)

Durante as entrevistas e observações não-participante, depreendeu-se a estrutura administrativa e organizacional da Beta estava disposta conforme a Figura 8. De acordo com informações obtidas, a empresa possuía três sócios/fundadores, distribuídos entre as áreas de Relacionamento com clientes e Novos projetos, Tecnologia da informação, e Administrativo e Operacional, trinta e um colaboradores, sendo uma supervisora da área de Tecnologia de Informação, um gerente da área Operacional, e uma líder da equipe de Qualidade/Química, detalhados no Quadro 3 – Perfil dos sujeitos da pesquisa.

**Figura 8** – Organograma da Beta na visão da pesquisadora



Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base nos dados da pesquisa.

As falas dos entrevistados foram codificadas e analisadas em função do sentido que traziam aos *constructos* desta dissertação, pois durante o trabalho de campo, percebeu-se que as falas dos interlocutores, em alguns casos, não condiziam com o teor da pergunta feita e o respectivo constructo a ela atribuído, justificada pelo andamento de cada entrevista. Seguindo para o próximo subcapítulo, este compreenderá as respostas dos fundadores/gestores da *startup* Beta sobre suas características individuais, no que diz respeito às CDG, elementos constitutivos e microfundamentos de CDG, bem como complementaridades provenientes do relacionamento entre os elementos constitutivos deste constructo.

#### 4.2 Capacidades dinâmicas gerenciais e Microfundamentos

Neste subcapítulo são discutidos os achados referentes às unidades de significação (códigos) capital humano gerencial (CHG), capital social gerencial (CSG), e cognição gerencial (CG), que compõem a categoria de CDG dos fundadores/gestores e como estes se complementam. Assim, a finalidade deste subcapítulo é atender ao objetivo específico “(i)”. Em nível individual, as capacidades de cada fundador/gestor de *startup* são fundamentais na sustentação dos microfundamentos dinâmicos, posicionando esse modelo de negócio, caracterizado pela alta volatilidade, à um rápido crescimento.

#### 4.2.1 Capital humano gerencial (CHG) e Microfundamentos

O capital humano gerencial inclui um conjunto de elementos caracterizados pelos conhecimentos, habilidades e experiências profissionais e pessoais adquiridos pelos fundadores/gestores ao longo da vida, auxiliando-os a detectar e aproveitar oportunidades inovadoras, e desenvolver sua liderança (Adner; Helfat, 2003; Helfat; Peteraf, 2015). Para Rastrollo-Horrillo (2021) o conjunto de elementos pessoais não determina o sucesso da mudança estratégica. Todavia, Nuscheler, Engelen e Zahra (2019) comprovaram que experiências profissionais e pessoais obtidas pela alta administração são importantes para o desenvolvimento, ao passo que a formação acadêmica é pouco relevante.

Conforme relato do **SF1**, 45 anos, sua trajetória acadêmica e profissional foi marcada, principalmente, pelo mestrado e doutorado em Engenharia Química, desenvolvendo trabalhos focados em soluções inovadoras para indústrias da região, os quais prosseguiram quando assumiu o cargo de professor efetivo de uma Universidade, porém, nesta etapa, como coordenador de projetos direcionados à área de saneamento junto ao curso de Engenharia Química, visando resolver problemas reais em relação aos resíduos sólidos urbanos em empresas da região. Após a fundação da *startup* Beta, investimentos em educação não foram considerados, exceto, um treinamento bastante significativo proporcionado pelo programa Ebulição do SEBRAE junto ao Instituto Gama, mencionado pelo **SF1** como um programa de gestão que proporciona uma visão mais contemporânea dos processos gerenciais em *startups*, permitindo-o iniciar a construção de uma experiência de gestão e aprimoramento de ferramentas gerenciais fundamentais para o crescimento da *startup*.

Seguindo para o relato do **SF2**, 39 anos, este graduou-se em engenharia química, passando para o doutorado e pós-doutorado na mesma área, assumindo o cargo de docente em uma Universidade logo após concluir o pós-doutorado, na oportunidade envolvendo-se em um projeto, juntamente com o **SF1**, que visava desenvolver um equipamento para uma empresa local. Outras experiências profissionais desenvolvidas, como estagiário e *trainee* de grandes corporações, foram mencionadas pelo **SF2**, as quais não tiveram grande relevância para suas atividades na *startup* Beta. Quando questionado sobre a realização de cursos de aperfeiçoamento na sua área de formação ou voltados ao ambiente das *startups*, este revelou que todos os anos dedicados à área acadêmica e à docência, o que incluiu projetos e orientações de estudantes, lhe proporcionaram uma bagagem teórica e prática robusta em relação à engenharia química, e ao desenvolvimento de equipamentos e utilização de ferramentas para aquisição de dados, que foi complementado pela experiência vivida no programa Ebulição.

Segundo o **SF2**, a referida experiência colaborou para o desenvolvimento de habilidades sobre o ecossistema em que estão inseridos que, até então, tinham pouco ou nenhum domínio.

Sobre o **CHG** do **SF3**, 40 anos, este diferencia-se pela vasta experiência profissional em diversas áreas funcionais – cargos técnicos e de gestão - em empresas de grande porte. Este graduou-se em engenharia mecânica empresarial, especializou-se pelo Programa de Mobilização da Indústria Nacional e Petróleo e Gás Natural (PROMINP), e é mestre em engenharia mecânica. No que tange a investimentos em treinamentos e cursos, o **SF3** também destacou o programa Ebulição do SEBRAE como um processo de capacitação relevante, a fim de aperfeiçoar deficiências em aspectos comerciais e gestão, por exemplo, dos sócios/fundadores, complementando com algumas participações em programas internos disponibilizados pela incubadora de empresas de base tecnológica da universidade, durante o período de incubação da Beta, porém, conforme o **SF3**, não muito significativos.

A **G1**, 26 anos, iniciou sua formação em um curso profissionalizante na área de elétrica, tendo cursado elétrica predial, industrial, automação e manutenção. Ela cursou engenharia de automação e, atualmente, está cursando mestrado em engenharia da computação. Dentre as experiências profissionais, a **G1** destacou o programa de jovem aprendiz do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), oportunidade em que obteve embasamentos práticos sobre esquemático elétrico, atividade esta que iniciou como estagiária na *startup* Beta. Ademais, devido ao fato de a **G1** ter iniciado sua trajetória na Beta como estagiária, passou por diversos cargos até chegar à supervisora do setor de tecnologia da informação (T.I.), alguns cursos de aperfeiçoamento focados na área de desenvolvimento de aplicativos e linguagem de programação necessitaram ser realizados durante esse período, a fim de aprimorar seu conhecimento nas atividades desempenhadas.

Por fim, o **G2**, 39 anos, relatou que iniciou sua carreira profissional em uma concessionária de automóveis antes mesmo da graduação em engenharia mecânica empresarial, passando por diversas áreas funcionais e cargos, até o cargo de gestor, interagindo diretamente com diversos clientes e colaboradores em geral. Nesse período, realizou cursos de aperfeiçoamento e treinamentos direcionados para desenvolvimento pessoal, liderança, marketing, e autoconhecimento que, de acordo com o **G2**, fizeram e ainda fazem diferença em sua tomada de decisão, além de diversas viagens e visitas à outras concessionárias dentro e fora do país que agregaram experiência pessoal ao **G2**.

As **experiências acadêmicas e profissionais** dos sócios/fundadores, bem como a **heterogeneidade** de habilidades aprendidas (por exemplo, vasta formação acadêmica, por vezes diferente da área em que trabalham atualmente), os auxiliaram a **detectar e aproveitar**

oportunidades do mercado, ao perceberem o interesse dos clientes por soluções e produtos inovadores voltados para a área de saneamento, os quais não seriam desenvolvidos com a rapidez exigida se não fosse pela **decisão** de criar a *startup* Beta, sobretudo devido a “[...] *burocracia ou as barreiras dentro da Universidade [...]*” (SF1). Conforme esse entrevistado, “[...] *hoje eu acho que eles (cliente) têm plena certeza de que os problemas deles são melhores resolvidos [...] com startups do que com Universidades, centros de pesquisa*” (SF1).

No entanto, para o SF3, quando questionado se sua **formação acadêmica** fazia diferença no desempenho de suas atividades profissionais atuais, este conclui que o conhecimento adquirido proporciona “[...] *um norte pra ti pesquisar, onde poder procurar e tudo mais [...], mas assim, dificilmente a gente consegue correlacionar [...]*”. Já a troca de **experiências profissionais e educacionais** adquiridas no programa Ebulição do SEBRAE, auxiliou-os a aumentarem seu **CHG** promovido pela interação com diversos empreendedores, clientes em potencial e investidores, os quais facilitaram a **deteção, aproveitamento** e, principalmente, **reconfiguração** da base de ativos e recursos organizacionais, mudando “[...] *completamente a startup Beta, a startup Beta mudou da água pro vinho*” (SF1) no que tange à aspectos gerenciais, aprimorando elementos que “[...] *nenhum de nós três (SF1, SF2 e SF3) a gente não tinha nenhuma preocupação com gestão, controle de custos e tal, a gente, sabe, não entendia nem como precisava fazer*” (SF1), “[...] *deficiências nossas [...], questões comerciais, gestão [...]*” (SF3).

Sobre o **CHG** dos gestores contratados, os achados sugerem que a **formação acadêmica e cursos de capacitação** são fatores importantes na consolidação de conhecimentos úteis e imprescindíveis ao seu trabalho, configurando-se como uma forma de mantê-los atualizados e de suas decisões ocorrerem da maneira mais consciente e informadas possível, corroborado pela G1 ao afirmar que “[...] *a lógica de programação serve para qualquer linguagem né, na verdade, então, eu acho que sempre, sempre qualquer conhecimento sempre é válido [...]*”. Já G2 vai ao encontro do citado pelo SF3, quando questionado sobre sua **formação acadêmica**, dizendo: “*eu uso alguma coisa técnica assim, bastante na parte de engenharia, principalmente montagem ali, mas vou te dizer que, sinceramente, o resto, a experiência profissional de lidar com pessoas é mais útil do que propriamente a faculdade [...]*” enfatizando que as atividades desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional são mais úteis que o conhecimento proveniente da trajetória acadêmica, contrariamente afirmado ao mencionar sobre os cursos de capacitação “[...] *que eu achei bem importante (treinamentos), que hoje fazem um pouco de diferença até em minhas decisões, lidar com as pessoas principalmente [...]*”.

**Habilidades e conhecimentos profissionais** também auxiliam os gestores a tornarem-se mais preparados e cientes à tomada de decisão na empresa, principalmente quando possuem uma trajetória evolutiva interna significativa como da **G1** que iniciou sua carreira profissional na *startup* Beta, passando por vários cargos, sempre na área de T.I., até chegar à supervisora do setor, auxiliando-a a **perceber oportunidades** e **reconfigurar** processos organizacionais com maior clareza, assim como quando colocam em prática **experiências passadas** significativas advindas de outras organizações, como “[...] *implantar toda essa parte, essa experiência também de lidar, não só com um público, mas com muitas pessoas ao mesmo tempo [...], porque a ideia é que a empresa cresça e tenha bastante, principalmente, pessoas trabalhando fora [...], montar equipes fora, com pessoas que tu confie*” (**G2**).

Neste caso, a intensidade de relacionamento entre os atores é relevante ao filtrar e direcionar as experiências adquiridas por cada fundador/gestor, orientando-os na captura de oportunidade e refinamento das propostas de valor, aumentando as chances de sobrevivência da *startup* diante da dinamicidade do ambiente, a partir do sucesso na modificação de sua base de recursos em resposta às mudanças nas condições ambientais.

#### **4.2.2 Capital social gerencial (CSG) e Microfundamentos de CDG**

O capital social gerencial diferencia-se dos outros elementos que compõem as CDG por se situar nas relações com outros atores, não apenas nas características do fundador/gestor, relações essas que residem em sua estrutura social desenhada pelas interações de mercado, hierárquicas e sociais (Adler; Kwon, 2002) que são fonte decisiva de oportunidades e ameaças emergentes, e fundamentam vantagem competitiva sustentável (Wohlgemuth *et al.*, 2019). O apoio de investidores tanto financeiramente quanto com informações, assim como de colaboradores mobilizam recursos existentes ou escassos de uma empresa (Huy; Zott, 2019), contrariamente concluído por Teixeira *et al.* (2021) ao sugerir que a abundância de interações sociais pode atrapalhar o crescimento de uma *startup*, devido à sobrecarga de informações e conhecimentos advindos dessas relações.

Quando questionado sobre **CSG**, o **SF1**, pontuou que durante seu processo de pós-graduação (mestrado e doutorado) construiu relações de trabalho junto às indústrias de setores diversos da economia regional, as quais o ajudaram a adquirir recursos essenciais e informações críticas para a melhoria de seus projetos, bem como à decisão de consolidar a *startup* Beta. Ainda sobre seu processo de pós-graduação e, posteriormente, atuação como professor junto à Universidade, interações com estudantes e colegas de trabalho, também se constituem como um **CSG** para o **SF1**. *Startups* e investidores que participaram do programa Ebulição, também estão contemplados como **CSG**, a partir do momento em que existiu cooperação mútua, sem

competição, e constituição de relações gerenciais capazes de fornecer recursos escassos aos fundadores/gestores. Alguns percalços são ressaltados pelo **SF1** em relação ao ecossistema de inovação local, no que tange a existirem poucas referências de *startups* em estágio avançado residentes no OCEANTEC, impossibilitando um compartilhamento de informações mais efetivo.

Reconhecendo deficiências em seu **CHG**, o **SF1** destacou a necessidade em trazer pessoas que pudessem agregar habilidades e conhecimentos técnicos às suas ideias e práticas inovadoras iniciadas durante o período de pós-graduação, convidando, para tanto, o **SF2** para participar em um de seus projetos. Porém, ainda percebendo certa fragilidade nas características de cada sócio/fundador, o **SF1** entendeu que, para escalar o produto desenvolvido, necessitariam do suporte de mais uma pessoa que possuísse recursos individuais complementares aos demais sócios, como conhecimentos administrativos e de engenharia (**CHG**), convidando o **SF3** para fazer parte do time que desenvolveriam tal projeto, chegando assim na criação da *startup* Beta. De acordo com o **SF1**, existe uma relação entre os sócios/fundadores de muito respeito, solidariedade e união, em que praticamente todas as decisões estratégicas são tomadas em conjunto. Adicionalmente, a comunicação e, conseqüentemente, a troca de recursos específicos pelo **SF1** com colaboradores em geral, está sendo aprimorada durante as interações diárias e conselhos do **SF3**, facilitando a inovação por meio do **CHG**.

Para o **SF2** a profissão docente e suas relações com estudantes e outros professores configura-se como uma fonte confiável e frequente de **CSG**, assim como a participação no programa Ebulição a partir de um envolvimento intenso em reuniões, palestras e encontros quinzenais ou mensais, juntamente com outras *startups* da região, permitindo adquirir recursos e conhecimentos significativos para o crescimento da *startup* Beta, e, vislumbrar futuros possíveis parceiros/investidores. Relacionamento com empresas internacionais configuram-se como um “tipo de consultoria” na área de pesquisa do **SF2**. Salienta-se também a observação do **SF2** ao comentar sobre a interação com outras *startups* residentes no OCEANTEC, enfatizando a necessidade de trazer outras empresas para o ecossistema local, ampliando o acesso rápido a suporte especializado. Atuais investidores e negociações com fundos de investimento foram citados, reforçando o **CSG** da *startup* Beta.

Sobre o **CSG** advindo da interação com os sócios/fundadores, este relata, assim como o **SF1**, que cada um possui suas próprias ideias e soluções para determinadas questões, no entanto os três sócios possuem um objetivo em comum: o bem da empresa, assim, tais divergências contribuem para as **CDG** de cada fundador, beneficiando a *startup*. A

comunicação com colaboradores em geral, tornou-se cada vez mais harmônica pela presença constante do **SF2** nas dependências da *startup* Beta, construindo uma proximidade e conforto para estabelecer um convívio cada vez mais fluido.

Dentre os três sócios/fundadores, o **SF3** está diariamente presente nas instalações da *startup* Beta, relacionando-se e coordenando, administrativamente, praticamente todos os colaboradores e áreas funcionais de maneira estreita e bastante amistosa. Similarmente, este citou o relacionamento entre os sócios/fundadores como intensa e sadia, com divergências, porém com alinhamento de interesses e objetivos organizacionais. Parceiros/investidores atuais e em prospecção, para o **SF3**, tornam-se fonte de recursos individuais e organizacionais significativos, juntamente a uma cadeia de suprimentos bastante extensa adquirida pela *startup* Beta até hoje, contrariamente reforçado em relação à serviços terceirizados locais e órgãos públicos municipais, o primeiro pelo despreparo em lidar com situações típicas desse modelo de negócio, e o segundo pela comunicação truncada e morosidade na resolução de questões burocráticas.

O **CSG** da supervisora **G1**, começou a ser construído na *startup* Beta por se configurar como sua primeira experiência profissional consolidada, oportunizando-a desempenhar um cargo de gestão responsável por uma equipe com mais de 15 colaboradores diretos e construir um relacionamento bastante próximo aos três sócios/fundadores. Dessa forma, a **G1** relata que foi aprendendo a gerir uma equipe, procurando manter um bom relacionamento e comunicação aberta com seus colaboradores em geral, inspirando-se e perpetuando o estilo de liderança do **SF3**. Ao ser questionada sobre sua relação com parceiros/investidores, esta menciona que a comunicação com os clientes é facilitada, porém esporádica, direcionada à assuntos ligados à área de T.I.

A partir do relacionamento pessoal e profissional com o **SF3** ainda na graduação e na atividade desempenhada em outra empresa, houve a possibilidade de o **G2** ser contratado e relacionar-se com os demais sócios/fundadores da *startup* Beta, assumindo como gerente do setor de operações e pós-vendas e considerado como um “braço direito” dos três sócios/fundadores, e, pelos demais, visto como mais um sócio da *startup* Beta. Nesse sentido, interage livremente com diversos fornecedores, clientes, parceiros e outros empresários, bem como colaboradores em geral, tendo como premissa que, para ser reconhecido como um líder é necessário ser tratado como um dos donos da empresa.

Diante das respostas para o *constructo* **CSG**, os **laços formais e informais** de rede dos fundadores/gestores ajudam a **contrair recursos** essenciais, **prover informações** críticas para tomada de decisão, e **reconfigurar** sua base de recursos, como pessoal qualificado. Por meio

do **CSG** do **SF1**, foi possível alavancar recursos específicos necessários para o sucesso de novos projetos e, posterior, criação da *startup* Beta, bem como explorar **CDG** de todos os fundadores/gestores, conforme afirma o **SF1**: “[...] *convidei o SF2 para participar [...] um cara bastante técnico [...], eu com essa visão ampla de negócio, inovação [...], porém faltava um braço, que era a questão da organização, da engenharia [...]*” suprida pela inclusão do **SF3**.

A partir dos três sócios/fundadores e sua rede de relacionamentos, gestores foram incorporados ao time da *startup* Beta, aumentando o **CSG** da empresa com base em suas conexões individuais. A comunicação interna, tanto formal quanto informal, possibilita um fluxo de informações úteis por parte de colegas de trabalho, ocorrendo diária e livremente, por meio de “[...] *muita conversa de manhã, a gente conversa muito, todos os dias de manhã a gente faz uma reuniãozinha pequena [...]*” com objetivo de “*eles não só me considerar como um chefe deles, mas me considerar como um colega, como um amigo, que pode contar comigo para alguma coisa, se eles tiverem alguma dúvida, eles vão me chamar [...]*” (**G2**), assim como mediante a interação diária e com todos os setores da *startup*, principalmente sobre assuntos relacionados à gestão de pessoas, conforme o trecho: “*aquela sala ali, agora, é o seguinte, toda hora tem alguém na porta, então é bem comum [...], é meu dia a dia interagir com eles*” (**SF3**). A orquestração de recursos baseados em colaboradores, torna-se uma fonte de vantagem competitiva sustentável para a *startup*, critério levado em consideração pela **G1** mencionando que:

*sempre conto com a colaboração de vocês, se vocês estiverem achando que algo não está confortável, ou que a gente precisa melhorar em algum ponto, eu tô sempre aberta, críticas construtivas eu não vou levar pro pessoal [...], então os guris já deram várias sugestões que a gente podia melhorar pro desenvolvimento da equipe, pra gente conseguir realmente chegar no melhor denominador comum entre todos [...]*  
(G1)

A intensidade no relacionamento com atores organizacionais externos, por meio de palestras, *workshops*, aceleradoras e incubadoras, e treinamentos, bem como fornecedores, clientes e empresas internacionais são instrumentos no fortalecimento do relacionamento interno, e criação e renovação de alianças, contribuindo para **identificação** e **operacionalização de oportunidades** identificadas e captura de valor, conforme os relatos a seguir:

*a gente começou a se correlacionar com outros agentes do ecossistema, com investidores, então eles começaram a nos fazer perguntas que a gente, no início, nem sabia [...], eles (startups) cooperam, não são competidores, então os caras trocam, a gente vai a eventos, quando vai a eventos juntos, janta junto, conversa, troca ideia [...], dicas, recebe indicações fantásticas* (**SF1**)

*no (Instituto Gama) foi muito bom, [...] tinham empresas que a gente enxergava como possíveis parceiros pro futuro [...], foi muito produtivo, a relação foi sempre*

*construtiva de trocar experiências. Ainda tem a interação com empresas no exterior, mais como um tipo de consultoria na minha área de pesquisa. (SF2)*

#### 4.2.3 Cognição gerencial (CG) e Microfundamentos de CDG

Assim como o **CHG** e **CSG**, a **CG** representa o terceiro elemento que sustenta as **CDG** dos fundadores/gestores, a qual engloba esquemas interpretativos ou modelos mentais e a capacidade de associá-los para execução de comportamento direcionado a um objetivo, e, por relacionar-se com a disposição de aprender, pode ser aperfeiçoada com a prática (Adner; Helfat, 2003; Helfat; Peteraf, 2015). Comportamentos gerenciais estimulam a captura de oportunidade ao enriquecer os fundamentos psicológicos dos modelos mentais, bem como aumentam as chances de sobrevivência de uma empresa ao colocar recursos individuais e organizacionais em ação (Huy; Zott, 2019).

A partir do fracasso em projetos iniciais, os **SF1** e **SF2** passaram a aprimorar sua capacidade de assimilar novos **modelos mentais**, iniciando pela compreensão do **SF1** de que necessitava de outras pessoas, com habilidades e conhecimentos diferentes dos seus, para dar continuidade às suas inovações, sendo uma importante fonte de aprendizado e **reconfiguração** dos recursos disponíveis, citando que “[...] *na realidade, esse três projetos, eu acho que eles fracassaram nesse sentido [...], em vender uma etapa, um resultado que a maturidade tecnológica daquele produto, daquele processo, [...] eu não conhecia [...] e esse foi o grande aprendizado para nós [...] pra atingir aquele objetivo eu precisava de pessoas*” e, complementado, pelo **SF2** ao dizer que “*hoje a gente já tem bem mais tranquilidade de tomar uma decisão técnica, a gente aprendeu muito do ponto de vista técnico dos desafios*”. Dessa forma, auxiliou-os a **perceber oportunidades e ameaças** advindas do mercado, buscando “*não investir dinheiro em coisas erradas [...], algum investimento ou buscar um parceiro, algo estratégico [...]*” (**SF1**) e ter maior confiança em suas **decisões** de novos produtos, aprimorando a capacidade de seguir métodos de desenvolvimento de produtos e **solução de problemas**, mencionando “*que a gente se tornou bom em errar e corrigir o erro rapidamente, velocidade com que tu corrige o erro [...], tem que perceber e corrigir o erro rapidamente*” (**SF1**), corroborado pelo **SF2**, ao citar que “[...] *se tem uma coisa que a gente faz bem é errar e errar rápido [...] e a gente corrige rápido também [...]*”.

Quando questionado sobre como se percebe tomando decisões ou nos desafios diários dentro da *startup* Beta, o **SF3** diz que se sente

*muito seguro em função das experiências que eu tive pra lidar com esses desafios, esses comportamentos, do que se eu não tivesse isso [...] por exemplo demitir alguém é muito ruim [...], então as decisões que são as mais difíceis de serem tomadas [...] eu me sinto seguro em função da experiência, acho que isso me ajuda bastante hoje.*

Em face ao supracitado, a **CG** molda a maneira pela qual o **SF3** processa informações e interpreta eventos, criando, em suma, uma realidade pessoal, bem como desenvolvendo-a ao longo do tempo. Crenças e modelos mentais dos gestores servem de base para a tomada de decisão (Adner; Helfat, 2013), complementadas pelas experiências passadas, formando suposições e criando modelos de processamento de informações capazes de se desenvolverem com a prática (Beck; Wiersema, 2013).

Os gestores **G1** e **G2**, seguem na mesma linha de posicionamento quando arguidos sobre suas experiências anteriores e o quanto estas influenciam em sua tomada de decisão. O **G1** considera-se “*uma pessoa bem firme nas atitudes, [...] em que todas as experiências na minha vida (pessoal e profissional) [...] com certeza influenciaram como eu lido com as coisas atualmente*” e **G2** percebe-se “*mais seguro nas decisões, na conversa [...], hoje eu escuto mais antes de falar, eu acho que essa foi uma das grandes melhorias que eu trouxe de lá (emprego anterior)*”. Tais evidências afetam a **detecção** de **oportunidades** e reconhecimento de **ameaças**, por meio da interpretação dos dados emergentes no ambiente, permitindo respostas oportunas e eficazes, como no caso relatado pela **G1**:

*Algumas coisas eu vou percebendo, a gente já teve alguns problemas com algumas pessoas [...], vai ligando algumas luzinhas, tal pessoa tá mostrando um comportamento meio, meio estranho que pode gerar algum dano futuro, sempre costumo chamar os sócios e falar qual é minha visão, [...] então eu consigo ter uma boa visão a respeito do funcionamento e como as outras pessoas estão lidando com tais situações que podem ser prejudiciais.*

Posteriormente, o **SF1** coloca-se como um indivíduo movido pela **emoção**, tanto positiva quanto negativamente, causando-lhe alguns desconfortos e frustrações em sua caminhada como sócio/fundador da *startup* Beta, principalmente ao interagir com os colaboradores em geral, pouco beneficiando-o em seu **CSG** interno. Porém, com auxílio do **SF3**, atualmente o **SF1** considera que “*não é que eu não estoure quando o cara não faz do jeito que eu quero, mas eu estouro na quinta vez*”. Huy; Zott (2019) salientam a importância em gerir e modificar as emoções próprias e de outras pessoas para um propósito específico. Emoções negativas podem levar à conflitos internos, acarretando obstáculos à inovação tecnológica (Gerulaitiene; Pundziene; Vaiciukynaite, 2019).

Já o **SF2** enquadra-se como mais estável emocionalmente, o qual diante de situações adversas, procura manter a tranquilidade, transmitindo uma atribuição favorável de legitimidade dos colaboradores, facilitando a realização dos objetivos organizacionais, conforme a seguir: “*a semana que a gente estava fora da cidade, estava eu e uma outra equipe [...] a gente tinha várias atividades a serem feitas lá, várias coisas a coordenar, e bem tranquilo, coisas que deram certo, coisas que não deram certo, mas mantive sempre a*

tranquilidade” (SF2). O SF3 destaca que tem “*um estilo mais liberal [...] e quanto mais a empresa (colaboradores) precisar de mim, menos escala eu consigo atingir [...], então acaba que eu vou deixando o pessoal mais à vontade*”, inferindo-se que este possui uma capacidade de estabelecer responsabilidades, induzindo à cooperação de membros da equipe.

#### 4.2.4 Discussão dos resultados sobre CDG

Os fundadores/gestores exercem influência crucial na condução das *startups*, possuindo CDG distribuídas de maneira desigual, porém se complementando, bem como atrelam a diferença no desempenho destas empresas, sendo difíceis de imitar pela sua exclusividade construída por meio do acúmulo de experiências e conhecimentos, favorecendo a mudança estratégica (Adner; Helfat, 2003; Helfat; Martin, 2015).

Os achados sobre CHG, CSG e CG, revelam disparidades tanto em combinação quanto em como os três elementos de CDG são desenvolvidos por cada membro da alta administração, levando-os a terem habilidades, conhecimentos e escolhas divergentes. No entanto, essa disparidade nos elementos que compõem as CDG de cada fundador/gestor se revela complementar, influenciando na orquestração de ativos e, conseqüentemente, criação de valor para a *startup* Beta, confirmando as afirmações de Kor e Mesko (2013) ao concluírem que a configuração das CDG dos executivos será promissora para a empresa ao se complementarem e reforçarem suas próprias CDG.

*a gente desenvolvia muito, criava muito equipamento no laboratório (da Universidade), então, acho que tudo isso colabora com a formação de alguma forma, e para saber os caminhos, com certeza colabora assim, tipo, como executar aquela coisa, hoje a gente evoluiu muito (como empresa), mas no início (da startup) era muito dessa experiência né. (SF2)*

*vários cursos de desenvolvimento pessoal acho que é importante [...] até na minha outra experiência profissional né, a gente tinha muito treinamento voltado para isso né, então, principalmente com pessoas né, [...] que eu achei bem importante que hoje fazem um pouco de diferença até nas minhas decisões ou né lidar com as pessoas principalmente, acho que isso é uma coisa que me ajudou muito. (G2)*

*pra gente atingir aquele objetivo (sucesso do projeto) eu precisava de outras pessoas, [...] então, eu convidei o (nome do SF2) pra participar (do projeto), [...] um cara bastante técnico e eu com essa visão de negócio, visão de inovação, [...] porém ficou claro que a gente precisava de alguém que organizasse o processo, alguém da indústria, alguém do setor privado que organizasse, [...] então convidei o (nome do SF3). (SF1)*

As falas supracitadas indicam que as experiências profissionais e acadêmicas (CHG), assim como o equilíbrio de habilidades adquiridas pelos fundadores/gestores os ajudaram a detectar e aproveitar oportunidades e ameaças do ambiente em que estão inseridos, assim como reconfigurar sua própria base de recursos e da empresa pela capacidade de criação de novos modelos mentais, e absorção de métodos de desenvolvimento de produtos/serviços e processos

gerenciais (**CG**), comprovando a implicação de Adner e Helfat (2003) sobre conhecimento adquirido por meio de experiências passadas configura a base cognitiva necessária às decisões gerenciais.

*Fiz pós-doutorado fora do País e eu voltei pro Brasil acho que em 2009, em 2010 eu passei no concurso pra professor, e [...] ainda tem interação com empresas no exterior assim, mais como um tipo de consultoria na minha área de pesquisa [...].* (**SF2**)

*Eu vou te dizer que não só me ajuda (experiências passadas), como também despertou o interesse dos guris (sócios/fundadores) em me trazer pra cá, eu acho.* (**G2**)

Os relatos do **SF2** e do **G2** indicam que maturidade educacional e profissional (**CHG**) apoia a constituição de laços sociais fora da *startup* e fortalece as relações internas (**CSG**), pois conforme aponta Collins (2021) o **CHG** reforça o **CSG** afetando a forma como os líderes implementam de forma consistente políticas e processos internos que refletem a estratégia de toda a *startup*.

Outras complementaridades podem ser observadas entre **CSG** e **CHG**, no sentido de que maior capacidade de relacionamento externo (**CSG**) auxilia na construção de experiência educacional e profissional (**CHG**) provendo informações pertinentes que serão acrescentadas a base de conhecimento dos fundadores/gestores, notando que “*nessa relação com a indústria [...], basicamente, evolui a maturidade (tecnológica) e tu começa a saber as tuas limitações técnicas e pessoais também [...]*” (**SF1**). Adicionalmente, as relações internas (**CSG**) auxiliam a filtrar experiências direcionadas à proposta de valor, balanceamento de competência entre os fundadores/gestores e complementam seu conhecimento (**CHG**), conforme esclarece a **G1**:

*eu fui aprendendo (a ser supervisora), eu falo que um dos colaboradores da minha equipe foi meu primeiro estagiário, ele foi meu ratinho de laboratório, eu fui testando tudo com ele, e eu acredito que deu certo. Esses tempos ele (estagiário, atual efetivo) me falou, ah, eu faço tal coisa com meus estagiários, porque agora ele tem estagiários, mas eu aprendi contigo.[...] uma pessoa dentro da própria empresa que eu costumo conversar bastante e me espelhar é o **SF3**.*

A contratação de consultorias externas (**CSG**) pode auxiliar na operacionalização de oportunidades detectadas, em que, por meio de reuniões para alinhamento das atividades a serem executadas pela consultoria, os sócios/fundadores trocam experiências entre si e com a consultoria, filtrando e direcionando suas experiências e conhecimentos (**CHG**), favorecendo-os no refinamento de práticas gerenciais, como segue:

*a gente tem até uma empresa de consultoria que presta serviços pra gente hoje nessa área (gerencial), justamente porque o (nome do **SF3**) tem uma experiência básica na indústria, mas acho que nunca com uma empresa própria, e eu e o (nome do **SF1**) a gente não tem. Então, a gente tá aprendendo junto, e toda essa parte gerencial é uma consultoria que tá nos ajudando a estruturar toda a empresa [...].* (**SF2**).

Para Teixeira *et al.*, (2021) grande quantidade de conexões de rede pode prejudicar o crescimento de *startups* de base tecnológica, pela sobrecarga de informações e conhecimentos provenientes do ambiente externo e interno, não se confirmando nas evidências encontradas nessa pesquisa, as quais são congruentes com Collins (2021) tendo nos laços fortes internos e externos à organização, grande capacidade de reunir informações e desenvolver uma compreensão mais profunda de seu próprio capital humano e dos colaboradores, os quais podem ser redirecionados para apoiar novos rumos delineados pela *startup*.

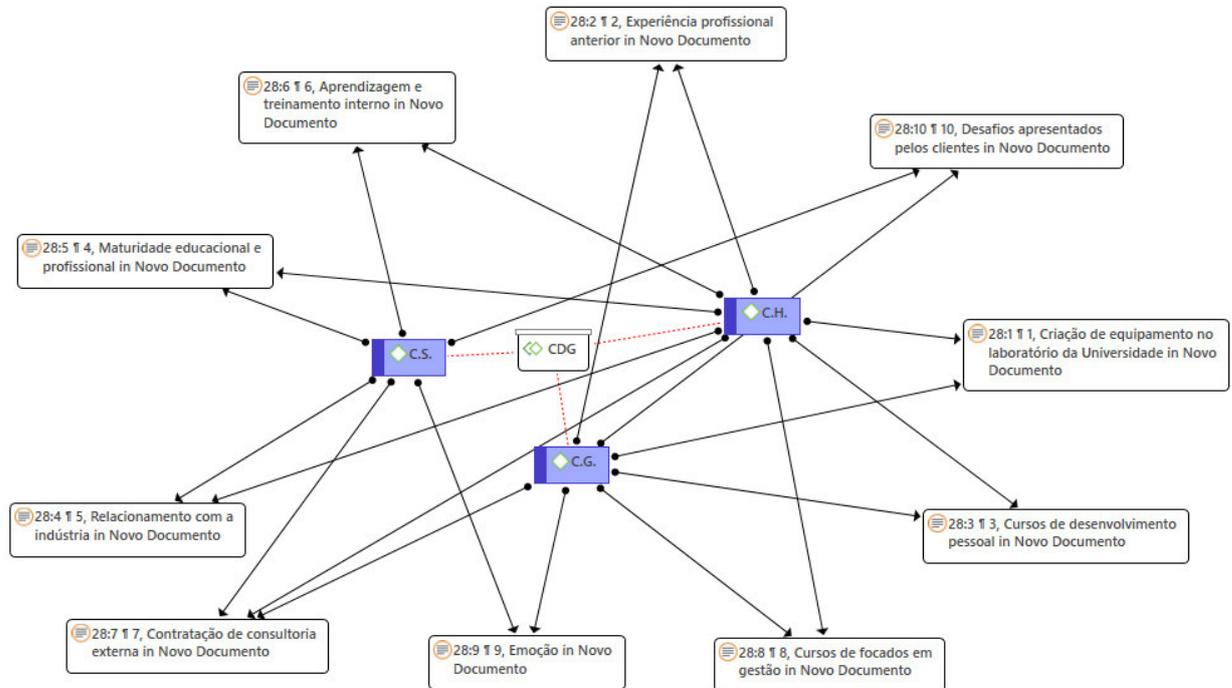
As relações sociais (CSG) são oportunas à construção de um ambiente de apoio, caracterizado pela partilha de informações e transferência de conhecimento, em que os laços sociais trazem possibilidades aos fundadores/gestores terem outras visões de negócio, de organização da estrutura de gestão, modificando e incrementando suas estruturas mentais (CG). Portanto, no que concerne à contribuição do CSG a CG dos fundadores/gestores da *startup* Beta, o SF2 relatou que a interação com Institutos e fundos de investimento “[...] *os auxiliaram bastante a desenvolver e melhorar mais isso* (visão de mercado e gestão), *a gente tem sim uma visão da empresa, de planejamento [...]*”, bem como as relações internas beneficiaram a G1, ao citar que “*eu gosto de ver assim algumas coisas que ele (SF3) fez lá no início comigo também, como quando eu era estagiária, [...] então algumas coisas eu trouxe para minha gestão, para minha coordenação da equipe [...]*”. Beck e Wiersema (2013) trazem que o capital social usado para acessar o conhecimento ou as habilidades dos gestores podem influenciar a interpretação do significado do conhecimento ou da importância das habilidades transmitidas.

Sobre o relacionamento entre a CG e o CSG, denota-se que a emoção (CG) é um elemento crítico para os laços internos (CSG) da *startup* Beta, em certo modo, dificultando a mobilização de recursos internos em busca de oportunidades, pois “*a emoção faz parte da minha relação, pro lado bom e pro lado ruim, [...] então eu me estresso pra caramba. Hoje eu quero equilibrar isso pra ficar com um lado mais positivo dessa história toda.*” (SF1), confirmando os resultados de Huy e Zott (2019). O SF1 acrescenta evidências sobre o CG e CSG que “*o cliente nos apresentou seriamente o desafio deles, ficando claro que a gente precisava de alguém que organizasse o processo*”, demonstrando que ter um propósito definido denota, aos parceiros de negócio, haver uma visão que guia os princípios da *startup* e a capacidade de seguir métodos de desenvolvimento de produtos/serviços. Por último, a percepção de mercado (CG) dos sócios/fundadores envolve construção de informações úteis e significativas sobre um ambiente particular, por meio do reconhecimento de padrões e interpretação de dados, estimulando o CSG pela percepção de possíveis parcerias que beneficiem projetos futuros da *startup* Beta, em linha com a afirmação de Helfat e Martin

(2015) que, por meio das lentes cognitivas dos gestores, estes interpretam informações e tomam decisões sobre as relações sociais que estabelecerão.

Posto isto, a Figura 9 ilustra uma síntese dos relacionamentos dos dados empíricos coletados sobre a categoria CDG e as unidades de significação (códigos) coletados.

**Figura 9** – Síntese das complementaridades entre os códigos



Fonte: Extraído do *software* Atlas.ti

Por fim, evidencia-se a complementaridade entre o **CG** e **CHG** nos achados desta pesquisa, demonstrando que um estado de **atenção** por parte dos sócios/fundadores facilita o monitoramento do ambiente, e a detecção e criação de novas oportunidades, pela experimentação e aprendizado, considerando que “*a nossa ideia de ter um fundo de investimento que investe em startups é mais para agregar know-how na empresa que a gente não tem, de mercado e tudo mais [...]*” (**SF2**). Um estado de consciência dos gestores focado no mercado e nas tecnologias, influencia no envolvimento destas empresas em renovação estratégica (Eggers; Kaplan, 2009). A capacidade de **raciocínio** dos sócios/fundadores também se destaca como um importante elemento de **CG** na *startup* Beta, por meio de disposições reflexivas que estimulam a solução de problemas, ao considerar novos padrões estratégicos e alternativas que colaboram para impulsionar o **CHG** destes executivos, haja vista a fala do **SF3**:

*Eu tenho limite né que eu consigo atender, um limite que eu consigo auxiliar, então eu vou fazer diferente, eu quero, ao invés de eu ser responsável por tudo, não, eu quero, entre aspas, me livrar de tudo, aí eu consigo ganhar escala (conhecimento, experiência) né. Então, dessa forma que eu gosto de trabalhar, descentralizando as coisas, pois eu tenho a minha parte (gerencial).*

Este entendimento baseia-se na visualização de que os processos de raciocínio rápido pelos gestores apoiam a capacidade de dividirem responsabilidades com os demais gestores e colaboradores da organização, estabelecendo uma estrutura hierárquica formal ou informal (Helfat; Peteraf, 2015) que os permite alocar tempo no incremento de **CDG**, como o aumento de experiências educacionais e profissionais (Kevill *et al.*, 2021).

Pelo exposto, infere-se que, de forma geral, desde o primeiro projeto havia a percepção pelo **SF1** de que a diferenciação e complementaridade de **CDG** era fundamental ao aproveitamento e reconfiguração da base de recursos para, futuramente, criarem a *startup* Beta, constituída pelo incremento da experiência acadêmica e profissional de mais dois sócios ao time de fundadores. Posteriormente, a contratação de gestores vindos do mercado e a promoção de colaboradores internos, deram suporte, por meio da divisão de responsabilidades, amplitude e troca de habilidades e conhecimentos, e tempo gerencial, aos sócios/fundadores desenvolverem suas próprias **CDG**.

Os relacionamentos internos e externos foram se solidificando conforme a *startup* ganhava escala, tanto formais quanto informais, auxiliando-os na reestruturação de práticas, processos e estrutura organizacional, como exemplo, melhoria no plano de cargos e salários e remodelagem de seu modelo de negócio, o qual está em transição da venda de projetos para venda de soluções, facilitando-os no mapeamento de custos e margem de lucro de cada produto. No entanto, a regulação das emoções torna-se um aspecto crucial na solidificação de relações mais saudáveis entre alguns colaboradores em geral e sócio/fundador, a fim de estabelecer uma comunicação direta e construtiva à *startup* Beta.

Estes achados estão em linha com alguns estudos ao afirmar que as capacidades dinâmicas de uma organização são difíceis de serem replicadas pelos concorrentes, pois são erguidas sobre as **CDG** de cada gestor e suas características peculiares (Teece, 2018), as quais complementam-se sustentando os microfundamentos de **CDG** (detecção, aproveitamento e reconfiguração), facilitados em *startups* do que em empresas tradicionais, pela capacidade de mudar rapidamente ideias e modelos de negócio (Teixeira *et al.*, 2021; Ries, 2012). Kevill *et al.*, 2021 sugerem o envolvimento dos colaboradores nas atividades operacionais, deixando os fundadores/gestores com maior disponibilidade de tempo às escolhas estratégicas, contudo, nesse sentido, Huy e Zott (2019) demonstram que é necessário haver regulação da emoção destes fundadores/gestores, a fim de proporcionar julgamentos favoráveis das partes interessadas.

Assim, percebe-se que a equipe de gestão e o relacionamento entre suas **CDG** são cruciais para a detecção de oportunidades não atendidas pelo mercado e aperfeiçoamento de

soluções oferecidas, as quais desafiam a estrutura de negócio existente em *startups*, caracterizada, inicialmente, pela informalidade e descentralização, seguindo-se a um processo de seleção destas oportunidades, às quais demandarão mudanças gerenciais. Para tanto, é imprescindível reorganizar a base de ativos tangíveis e intangíveis, e a estrutura organizacional, a fim de dar suporte ao processo de construção de rotinas organizacionais essenciais à inovação e orientação de comportamentos nos colaboradores congruentes com os objetivos traçados pela *startup*, tendo na implementação de um pacote de **SCG** uma forma de colocar em prática.

### 4.3 Composição e uso do pacote de SCG

Integram este subcapítulo a compreensão de uso dos cinco elementos, considerados, nesta dissertação, como unidades de significação (códigos): controles culturais (**CCULT**), planejamento (**PLAN**), controles cibernéticos (**CCIBER**), recompensas e remunerações (**RR**), e controles administrativos (**CA**), que compõem o pacote de **SCG** de Malmi e Brown (2008), categoria utilizada, sob a perspectiva dos fundadores/gestores, os quais são os responsáveis por estimular que o comportamento dos atores organizacionais seja compatível com os objetivos e estratégias da *startup*. Neste caso, o uso de artefatos sociotécnicos e mecanismos socioideológicos engloba o **SCG** como um pacote de sistemas utilizado pelos fundadores/gestores para garantir alinhamento do comportamento de seus colaboradores às estratégias da *startup*. Isto posto, ressalta-se que este subcapítulo alude ao objetivo específico (ii), lembrando que, grande parte dos documentos solicitados à *startup* não foram disponibilizados ou não existiam.

#### 4.3.1 Controles culturais (CCULT)

Conforme Flamholtz (1983), crenças, normas e valores compartilhados pelos atores organizacionais constituem a cultura de uma empresa, impactando os comportamentos. Estes elementos, para Malmi e Brown (2008), configuram-se como **CCULT**, os quais se baseiam nos **Valores** – controles formais utilizados pelos gestores para comunicarem e reforçarem os valores e direção que devem ser seguidos pelos colaboradores, bem como a forma como a empresa recruta colaboradores que compartilhem dos mesmos valores organizacionais -, nos **Símbolos** – elementos visíveis criados pela organização, direcionados a estabelecer a cultura da empresa -, e no **Poder** ou **Clã** – subculturas desenvolvidas por meio da socialização em um grupo profissional, setores organizacionais, ou atores organizacionais diversos.

Conteúdos encontrados no *website*, página institucional no *Instagram*, anotações de campo, e entrevistas com fundadores/gestores e colaboradores evidenciam a utilização de alguns mecanismos e artefatos de **CCULT** pela *startup* Beta, como forma de informar, orientar,

manter ou alterar aspectos da cultura organizacional que alinhem os colaboradores em geral aos anseios da empresa.

No *website* da *startup* Beta e na página institucional criada no *Instagram*, pode-se retirar textos considerados como **CCULT** fundamentados nos **Valores** organizacionais, precisamente, na formação da Ideologia empresarial, ou seja, um conjunto sistemático de representações, normas e regras que indicam e prescrevem aos colaboradores o modo “certo” de fazer e pensar na empresa. Essa Ideologia está representada na declaração de valores, posicionamento, e missão, denominada no *website* como propósito. No entanto, a visão, caracterizada pela definição dos objetivos almejados à *startup*, a fim de orientar seus processos internos e decisões, não consta nos documentos analisados, mencionada apenas em algumas entrevistas com colaboradores-chave.

A missão da *startup* Beta está fundamentada em “*levamos tão a sério o valor que a água tem em nossas vidas, que focamos nosso negócio em desenvolver tecnologia para promover a digitalização dos processos de tratamento da água. Bem-vindo ao saneamento 4.0*” (Site da empresa, 2023), estabelecendo a razão de ser da empresa, tendo como premissa basilar oferecer experiências diferenciadas e eficiência nos serviços ofertados, a partir da busca constante por excelência no desenvolvimento de produtos/soluções, fundamentada na importância atribuída, pelos fundadores/gestores, à qualidade da água distribuída para a sociedade. A entrevistada **G2**, ressalta bem a internalização da missão, oferecendo base para atuação em suas atividades cotidianas: “[...] *eu acho que essa é uma missão, digamos assim, da (nome da startup) né, entregar a água de qualidade, entregar equipamentos que possibilitem a gente entregar água de qualidade com economia de insumos e eficiência [...]*”.

Os achados acima mencionados são relevantes, pois reforçam o estágio de desenvolvimento da organização. A visão e missão existem, os sócios/fundadores compreendem que sua publicidade é importante e o movimento ocorre primeiro no ambiente externo em relação à missão da Beta, ou seja, a preocupação inicial foi mostrar via rede social, havendo poucos esforços potenciais internos para a disseminação de ambas. Cumpre salientar que o esforço mencionado se refere à formalização desse propósito com o caráter distintivo de visão e missão, separadamente, bem como sua propagação interna. O Quadro 7 reúne os valores da *startup* Beta mapeados na investigação.

**Quadro 7 – Valores da Beta**

Valor	Descrição
Pessoas por trás da tecnologia	Acreditamos no valor da inteligência humana. Para (nome da <i>startup</i> ) a matéria-prima é a água. O meio é a tecnologia. Mas são as pessoas fazem toda a diferença
Tecnologia que integra	Acreditamos no uso da tecnologia como uma ferramenta integradora, capaz de desenvolver pessoas e processos para transformação digital no tratamento da água
Atitudes verdadeiras	Acreditamos na verdade como princípio de tudo. Nas palavras, nos gestos, nos contratos, nos relacionamentos. Ações verdadeiras geram resultados verdadeiros
Pensamento dinâmico	Acreditamos no aprendizado constante, na curiosidade humana, nas perguntas que ninguém ainda fez, pois são elas que nos levarão a novas respostas e soluções
Espírito colaborativo	Acreditamos na troca de ideias e experiências. Onde o desenvolvimento de novas tecnologias se dá com trabalho em conjunto com quem cria a solução e de quem opera no dia a dia

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Os valores organizacionais demonstrados no Quadro 7, essencialmente refletem um padrão ideológico almejado pelos fundadores por parte de seus colaboradores, compreendendo que para colocar em prática uma ideia inovadora é fundamental ter pessoas bem qualificadas e engajadas com os propósitos da *startup* como um diferencial competitivo. Em *startups* de base tecnológica e em ambientes incertos, os colaboradores são essenciais para o sucesso, bem como direcionadores de valor crítico e altamente relacionados à estratégia (Ghosh; Huang; Sun, 2020). O SF2 deixa claro que “durante o período de estágio, a pessoa já tá adquirindo essa cultura da empresa”, muito pela liberdade que os fundadores/gestores proporcionam de os colaboradores “interagirem mais com as áreas (setores)” organizacionais, fomentando o “espírito colaborativo” tanto interno à *startup* quanto com o público externo, sejam clientes, investidores, parceiros de negócio, fornecedores *etc.* De acordo com o relato do entrevistado G2, informalmente a *startup* Beta procura transmitir aos colaboradores a forma com que conduz as atividades diárias e impacta no desenvolvimento dos membros organizacionais como um diferencial competitivo: “[...] a gente consegue formar a cultura das pessoas aqui dentro, ou seja, quando entra um funcionário novo né, baseado na conversa, baseado na experiência, baseado no que eles estão fazendo, no que a gente propõe pra eles fazerem, eles vão crescendo junto e vão se adequando a cultura da empresa”.

Por fim, o posicionamento da *startup* Beta, relatado em seu *website* como:

*Dados que se transformam em informação para um novo modelo de gestão: Todos os dados coletados pelo módulo durante os processos de análises são armazenados em um sistema supervisorio dedicado, que chamamos de módulo EYES. Através de um aplicativo próprio, toda informação pode ser acessada em tempo real, a qualquer hora ou lugar, para realizar o monitoramento ou tomada de relatório.*

Esse posicionamento que consta no *website* da Beta é confirmado pelo SF1, demonstrando como buscam se diferenciar, propondo singularidade no “olhar digital”, que é o diferencial para viabilidade econômica da empresa, ou seja, as informações ou dados gerados

pelos sistemas e soluções desenvolvidos internamente, interpretados pelas pessoas e oferecidos a seus clientes é o que proporciona vantagem competitiva sustentável à Beta. Ademais, observa-se um alinhamento do posicionamento com os valores orientadores da conjuntura de atuação, no que diz respeito à valorização das pessoas como um diferencial no desenvolvimento de tecnologias inovadoras e interpretação de informações.

A Ideologia impelida pelos sócios/fundadores é bastante incitada pela conduta e convívio diário e direto com os colaboradores, repercutindo no cotidiano das pessoas, conforme destaca o **CG13**:

*Respeito, trabalhar, querer aprender, buscar inovação, buscar qualidade, respeitar os colegas, dar bom dia pra todo mundo, respeitar eles (sócios), fazer mais do que pede, manter o ambiente limpo, manter o ambiente organizado [...], mas o fulaninho sabe pra caramba (inteligência), mas não respeita, não queremos. [...] Porque ele não é o padrão (nome da startup), existe um padrão (nome da startup), ele é definido, ele está diretamente associado à imagem dos donos, ao pensamento dos donos. E como isso reverbera? [...] reverbera que [...] se tu precisar de uma coisa, alguém vai te ajudar, [...] reverbera que os colegas se conversam pra tirar dúvidas sobre coisas, [...] reverbera que ninguém tá acima de ninguém, [...] reverbera que, no momento em que o (nome do SF3) sobe numa escada pra arrumar um cabo, no momento que o (nome do SF1) pega o cabo e fica 3, 4 dias, por uma questão de que alguém não foi porque tá cuidando de uma questão pessoal, e aí tu vai ser assim [...].*

Nesse íterim, depreende-se que a Ideologia é usada como um mecanismo de controle socioideológico básico na tentativa de condicionar comportamentos (Otley, 1980; Alvesson; Kärreman, 2004), a qual deve ser transmitida e comunicada aos indivíduos, não apenas informalmente, mas, principalmente, por meio de artefatos sociotécnicos, como cartilhas de integração, e códigos de ética e conduta, reforçado pela necessidade de aceitação mediante assinatura em termo específico, tornando o “padrão” *startup* Beta conhecido a todos. Nota-se também um alinhamento de valores, tendo em vista que o **CG13** identifica que a Ideologia incita a cada indivíduo “ser assim”, ou seja, padrão *startup* Beta, valorizando as pessoas, buscando dinamicidade, colaboração, e respeito de todos independente do cargo ocupado, oferecendo base de atuação à consolidação de sua missão.

Ressalta-se a importância de se construir a declaração de Visão da *startup* Beta, delimitando, clara e explicitamente a todos, quais os planos futuros para a empresa, direcionando os esforços dos atores organizacionais nesse sentido e de se sentirem pertencentes à evolução da *startup*, apesar de existir a propagação verbal por parte dos sócios/fundadores. Alguns colaboradores percebem a necessidade desta visão formal e potencial disseminação verbal, como evidenciado pela fala da **L1**: “[...] acaba que a gente não sabe se a empresa tá crescendo, [...] uma vez, numa apresentação, eu ouvi dizer que, (nome do SF1), pra 2023 a meta era se tornar nacional e 2024 se tornar internacional.”

Há alguns **Símbolos** usados pela *startup* Beta para padronizar a forma de pensar, sentir e agir dos indivíduos, por meio de expressões compartilhadas e visíveis em todo o ambiente organizacional (Flamholtz *et al.*, 1985; Malmi; Brown, 2008), compreendendo o ambiente em que estão inseridas. Os achados foram identificados durante as observações não-participante e interpretados pela análise das anotações de campo e registros fotográficos, compreendendo foto da planta ornamental, uso de uniforme e crachá, lousa com frase motivacional, e espaço de trabalho amplo e irrestrito.

A **planta ornamental** e alguns recipientes utilizados, conforme seu crescimento, representam os ciclos dos projetos empreendidos pela *startup* Beta, atrelados ao seu estágio de desenvolvimento, representado, pela mudança entre as fases de transição e escala de acordo com Picken (2016; 2017), como forma motivacional das pessoas se sentirem pertencentes à evolução empreendida pela empresa, reforçando os planos traçados pelos sócios/fundadores (Akroyd; Kober, 2020). A declaração da **G1** reflete seu contentamento em fazer parte do quadro de colaboradores da *startup* Beta desde que “[...] *tudo era mato [...]*”, acompanhando a estruturação e “[...] *todo esse crescimento da empresa [...]*” até agora. Cabe lembrar que se optou por não divulgar registros fotográficos nesta dissertação, prezando pelo anonimato do objeto de estudo.

Basicamente, de acordo com as anotações de campo, a *startup* Beta não torna obrigatório o uso de uniforme, crachá e *dress code* nas dependências da empresa, situação que o **CG13** está intencionando colocar em prática a partir da encomenda de uniformes com a identificação da *startup*, visando passar um ar de profissionalismo ao ambiente de trabalho, apesar de o ambiente das *startups* usar “[...] *métodos diferentes [...]*”. Por outro lado, **CG13** conseguiu implementar uma **lousa com frase motivacional diária** que pode ser vista por todos ao registrarem o ponto eletrônico, como forma de inspirar comportamentos positivos dos colaboradores.

Além disso, recentemente, a empresa passou por mudanças no **espaço de trabalho**, passando todos a ocuparem um mesmo prédio, divididos por salas em que as portas, normalmente, encontram-se abertas facilitando a livre circulação do pessoal pelos setores, funcionando como um Símbolo dos valores organizacionais, os quais devem ser lembrados pelos colaboradores diariamente, propiciando-os um senso de cooperação e dinamicidade. Um exemplo desta melhoria é relatado pela entrevistada **CG20**:

*agora que eu tô do lado deles melhorou [...] até a parte da classificação, da contabilidade, das movimentações era meio difícil, porque chegavam as notas em mim, porque a sala era aqui (prédio antes da mudança), então eles (fundadores/gestores) compravam e se eu não fosse pegar as notas não chegava. [...]*

*E aí hoje, estando ali do lado deles é muito mais fácil, tipo, eles mal chegam, eles já me entregam as coisas e eu já pergunto (sobre a classificação) [...].*

Como forma simbólica de incutir um senso de união em toda a empresa, os sócios/fundadores organizaram alguns eventos e confraternizações, a fim de defender valores do Clã empresarial, como um crescimento humanizado e de qualidade que fortaleça a *startup* Beta.

Nesse sentido, identificou-se nas observações não-participante, e nas entrevistas alguns **Clãs** bem definidos – Clã empresa, Clã T.I., e Clã operacional -, os quais divergem em alguns aspectos devido ao crescimento de colaboradores em todos os setores, bastante influenciados pela diminuição na interação pessoal dos sócios/fundadores com todos os colaboradores em geral, os quais estão começando a priorizar o contato mais direto com supervisores e gestores na expectativa de que estes controlem seus respectivos setores. Algumas divergências, conforme serão citadas a seguir, também inspiram melhorias para a própria *startup* Beta em relação ao gerenciamento.

Um elemento apontado que reflete o controle de **Clã** promovido pela **empresa**, se refere ao “**padrão**” *startup* **Beta** de cooperação, a fim de estimular sua Ideologia organizacional em todo ambiente da *startup* Beta, revelado, a partir da fala do **SF2**, pelo envolvimento dos fundadores/gestores nas atividades técnicas e operacionais, além das estratégicas, permitindo que os membros organizacionais se identifiquem mais com eles e, conseqüentemente, com a empresa. Contudo, no **Clã operacional**, apesar dos esforços do gestor **G2** - com experiência profissional em gerir pessoas - promovendo conversas matinais com os colaboradores de seu setor, estes sentem-se que são tratados de maneira diferente de outros colaboradores com nível de escolaridade superior, instigando sentimentos pouco promissores. Já o **Clã T.I.**, passou a utilizar uma ferramenta de gerenciamento de tarefas, visando organizar as atividades do setor, sendo, a ideia, posteriormente incorporada pela empresa de modo geral, a qual está em fase de implementação. No geral, a cultura dos Clãs evidenciada reforça o “padrão” *startup* Beta, exceto, em parte, as crenças do Clã operacional, baseado nos valores organizacionais, em especial a cooperação e diálogo, compreendendo-se, principalmente as crenças do Clã T.I. ao complementar os valores do Clã empresa.

Em suma, percebe-se uma tendência dos sócios/fundadores da *startup* Beta em valorizar mecanismos socioideológicos de **CCULT**, muito influenciados por se sentirem altamente motivados e confiantes, acreditando que podem contar com controles pessoais, ao invés de controles financeiros e administrativos (Chenhall; Moers, 2015; Akroyd; Kober; Li, 2019).

### 4.3.2 Planejamento (PLAN)

O SCG voltado para o **PLAN** tem por característica direcionar o comportamento dos membros organizacionais aos resultados preconizados pela organização, a partir da definição de metas e sistemas de recompensa, bem como sua função na tomada de decisão, orientando a coordenação das diversas áreas funcionais (Flamholtz; Das; Tsui, 1985; Malmi; Brown, 2008). A partir do estabelecimento da Ideologia organizacional é crível apresentar o planejamento estratégico de uma empresa, como um mecanismo formal de controle gerencial que descreve os objetivos, meios e procedimentos imprescindíveis para chegar à Visão de futuro (Feuser; Daciê; Espejo, 2016), precedendo o orçamento e fornecendo a estrutura para seu desenvolvimento (Anthony; Govindarajan, 2008).

As evidências sobre os mecanismos de **PLAN** usados pela *startup* Beta, apenas puderam ser depreendidas do relatório anual 2022 elaborado pela consultoria externa e das entrevistas com fundadores/gestores, pois, após algumas tentativas, documentos que detalhassem, por exemplo, diretrizes, estratégias, planos operacionais de longo prazo, plano de investimento, principais atuações dos colaboradores em relação aos objetivos da *startup*, e metas de execução remetendo ao **PLAN** da organização, não foram disponibilizados ou não existem.

Um primeiro planejamento da *startup* Beta foi construído para satisfazer uma exigência de um cliente/investidor em potencial, o qual necessitava de informações mais concretas sobre a empresa e uma identidade institucional. A partir de 2022, a *startup* passou a elaborar, de maneira mais profissional, um conjunto de informações sobre objetivos, pretensões, e quantidade de clientes, os quais ainda estão em fase de implementação e uso efetivo, conforme relatado pelo entrevistado **SF3** e **G2**, sendo que, este último, acrescentou que, se existe algum **PLAN** formalizado, ele desconhece. No entanto, de acordo com as respostas dos fundadores/gestores, percebeu-se uma compreensão incipiente do processo de estruturação de um planejamento estratégico, expondo elementos relativos à aspectos de orçamento, e controles orçamentários e financeiros, os quais, para Malmi e Brown (2008), correspondem aos controles cibernéticos, bem como para curto prazo, demonstrando a elaboração de um processo bastante tático, sem enfatizar o longo prazo, característica esta de um planejamento e orçamento estratégico.

O relatório anual 2022 serve como um *report* aos sócios/fundadores de como foi o desempenho financeiro da empresa, andamento das etapas do processo de reestruturação organizacional, satisfação dos clientes e qual a colocação em cada um deles, por meio de perspectivas traçadas até 07/2023, demonstrando alguns cenários e metas para o final deste ano.

Depreendeu-se uma valorização pela busca de informações para atender demandas de mercado e aprendizagem organizacional, pelos indicadores de colocação de cliente e etapas para implementação da reestruturação gerencial, funcionando mais como um controle cibernético e administrativo, respectivamente, bem como ênfase no curto prazo, características de **Planos de ação**. Todavia, quando questionados sobre o processo de planejamento organizacional, os fundadores/gestores unanimemente citaram que o relatório anual 2022 é usado como um dos instrumentos formais responsáveis por guiá-los à tomada de decisão e ao controle.

Ainda conforme o relatório anual 2022, constata-se algumas entregas relativas ao processo de reestruturação gerencial planejadas para o ano de 2023, nominado como “Ciclo 2023 – Consolidação”, dentre as quais salienta-se a necessidade de consolidação da estratégia, corroborado pelo **SF1** em dizer que “[...] 2023 vai ser esse ano né, que a gente chama de consolidação, de entrar em players estratégicos, clientes estratégicos [...]”. Contudo, salienta-se que a estratégia é um dos elementos primordiais para estruturação de um planejamento estratégico formalizado, adoção e alinhamento do **SCG** em *startups* (Samagaio; Crespo; Rodrigues, 2018), e alcance da Visão.

O **SF1** relata que o planejamento “[...] desse tipo de startup [...]” deve ser dividido em financeiro e estratégico, revelando que, em 2022, elaboraram um planejamento estratégico para um horizonte de três anos demonstrando a meta da *startup* Beta para 2024 que é “[...] passar a ser o ano da recorrência, onde que a gente começa a transformação do nosso faturamento de hardware para digital”, um orçamento e um controle orçamentário, o qual ainda não está sendo controlado efetivamente a cada mês, conforme relato do **SF3**. As falas do **SF1** e **SF3** denotam duas metas qualitativas da empresa para o ano subsequente, que seriam a modificação de seu modelo de negócio, facilitando o gerenciamento dos custos e receitas, e suas respectivas projeções para além do próximo ano, e a captação de “[...] possíveis investidores na (nome da *startup*)” pela regularidade das entradas de recursos e, possivelmente, apresentação de números mais satisfatórios.

Alguns aspectos do **PLAN da empresa** são disseminados aos colaboradores em geral por meio de conversas informais, reuniões gerais ou apresentações externas, porém não sendo-lhes concedida possibilidade de opinarem sobre suas construções, assim como aos representantes setoriais (**SF1**). Sobre o processo de reestruturação gerencial, alguns colaboradores-chave acabam participando devido as demandas juntamente com a consultoria externa, como afirma o **SF3**. Questões orçamentárias são restritas e de responsabilidade dos sócios/fundadores para sua criação, as quais estes intencionam comunicar aos responsáveis setoriais quando de sua implementação efetiva, sem margem, em princípio, para sugestões

(**SF1**, **SF2** e **SF3**). Projetos contratados também são comunicados aos supervisores e gestores, informando sobre metas e objetivos para alcançar o sucesso em cada projeto, tendo, estes últimos, a responsabilidade de elaborar um **Plano de ação setorial** com a participação de seus respectivos colaboradores em geral, a fim de que as atividades diárias sejam desempenhadas organizadamente no dia a dia, conforme relatado pelo **SF2**, **G2** e **G1**: “A (nome da **G1**) faz (planejamento), *ela lida com eles no dia a dia, ela faz sim, faz reuniões com os funcionários e ela, enfim, estabelece lá as metas que eles tem que cumprir [...]*”; **G2**: “[...] *a gente costuma assim, por exemplo, mudou... tem um (projeto), alguma coisa pra desenvolver, a gente costuma sentar, todo mundo e conversar [...]*”; e **G1**: “*Sim, na verdade, eu faço uma ideia inicial e, depois, a gente abre uma discussão entre nós, pra ver o que é melhor, o que não é, sim, eles (colaboradores em geral) participam de tudo*”.

Esses achados sugerem que existem poucas estruturas formais de planejamento, tanto em nível estratégico quanto operacional, optando pelas áreas funcionais, muitas vezes, constroem **Planos de ação setoriais** reativamente, ou seja, quando detectavam a necessidade de utilizá-los, no entanto, sem a intervenção dos sócios/fundadores em seu processo de elaboração, reservando-se às iniciativas estratégicas, bem como uso limitado de mecanismo de controle. A voz ativa dos colaboradores em geral no planejamento da empresa não foi evidenciada, contrariamente observado quando as perguntas foram dirigidas ao gestores, os quais valorizavam o processo interativo de construção dos planos de ação setoriais.

#### 4.3.3 Controles cibernéticos (CCIBER)

Abrangem os **CCIBER**, sistemas de mensuração que englobam aspectos financeiros, não financeiros, e híbridos, amplamente utilizados com sistemas de informações e de suporte à decisão. Adicionalmente a esses sistemas, o orçamento se manifesta como uma importante ferramenta de controle e planejamento a curto prazo, envolvendo a direção estabelecida pela empresa em relação à determinado período e proporcionando, caso necessário, alterações no comportamento das atividades desenvolvidas (Anthony; Govindarajan, 2008; Malmi; Brown, 2008). Nas *startups*, em função de sua dinamicidade, pode ser difícil estabelecer satisfatoriamente um controle cibernético, necessitando de controles adicionais e complementares como administrativo, autocontrole etc. (Carenys, 2010). Da mesma forma, os **CCIBER** foram analisados com base nas entrevistas e no relatório anual 2022, pois outros documentos não foram disponibilizados para análise.

Há evidências no **PLAN** que remetem ao orçamento no que diz respeito à uma das metas qualitativas, que prevê mudança em seu modelo de negócio a fim de, dentre outros motivos, facilitar o mapeamento dos custos, despesas e receitas, conforme o **SF1** afirma ao

dizer que “[...] em 2022 a gente começa a se transformar, em 2023 a gente começa a faturar com a venda de soluções e não de projetos [...]”, e complementa que “[...] pelo primeiro ano a gente definiu faturamento né. Pra 2023 eu sei que parte desse faturamento eu posso investir em marketing”. O **SF3** corrobora a afirmativa acima ao relatar que “[...] pela primeira vez, a gente tem um orçamento pra esse ano (2023)”, porém não usual, ou seja, não está totalmente implementado, devido ao sócios/fundadores estarem “[...] com uma certa dificuldade de conseguir setorizar, realmente, o orçamento [...]” (**SF2**). A partir do orçamento as empresas estabelecem suas metas de resultado, no caso da *startup* Beta baseada no faturamento, e, conseqüentemente, funciona como uma ferramenta para avaliar o desempenho do trabalho e de diversos setores, depreendendo-se que, atualmente, a *startup* Beta não possui instrumentos de controles formais para acompanhamento destas variáveis, conforme trecho mencionado pelo **SF2**, quando questionado sobre os indicadores usados pela *startup* para direcionar, monitorar e medir o desempenho das atividades: “Hoje não, a gente vai implantar algum indicador, [...] hoje a gente não tem um indicador nem de metas e nem de tempo pra cumprir determinada meta [...]”.

Assim, existe uma intenção dos sócios/fundadores em formalizar o orçamento, construído exclusivamente por eles com o auxílio da consultoria externa contratada, ou seja, fazer com que este artefato cumpra com a finalidade a que destinou sua elaboração, que é a tomada de decisão aliada ao planejamento anual (curto prazo) com acompanhamento mensal por setor do orçado *versus* o realizado, visando um melhor controle sobre a viabilidade financeira do negócio e auxílio estratégico à captação de investidores, trazendo “[...] números mais satisfatórios ao mercado” (**SF1**). No entanto, quando os fundadores/gestores necessitam realizar alguma aquisição/gasto recorrem, verbalmente, ao **SF3**, responsável pela área financeira estratégica, o qual menciona que poderiam ter verificado o orçamento para o setor quando questionado pelo **SF1** sobre gastos na participação em eventos, assim como quando o **G2** necessita realizar alguma compra para seu setor costuma, por consciência, contactar o **SF3**, caso seja aquisição de maior vulto, porém tem total autonomia e confiança de seus superiores, conforme o trecho: “[...] eu tenho o cartão da (nome da *startup*), eu posso comprar o que eu quiser, um cartão de débito, ele (**SF3**) me deu, ‘isso aqui cara, compra ferramenta... cara não precisa falar comigo, pode comprar’ [...]”.

Adicionalmente, observou-se que não há relação direta com o **CCULT** na construção do orçamento, já que os colaboradores em geral não tem conhecimento sobre a elaboração do processo orçamentário, conseqüentemente, não possuem abertura para sugerir alterações e melhorias, tornando o orçamento, na *startup* Beta, caracterizado pela constituição “de cima para

baixo”, ou seja, os sócios/fundadores elaboram o processo orçamentário e, intencionam, transmitir aos gestores/supervisores os valores disponibilizados para cada área funcional. A perspectiva dos sócios/fundadores, nessa circunstância, desempenha uma função decisiva no uso do orçamento (Davila; Foster, 2007; Pavlatos; Kostakis, 2021), simbolizando as convicções e os estímulos inerentes ao modelo de negócio (Picken, 2017; Tripathi *et al.*, 2019).

Conforme o trecho abaixo, alguns indicadores de desempenho e relatórios contábeis - elaborados por uma empresa de serviços contábeis, periodicamente, e enviados aos sócios/fundadores - são utilizados, a partir da contratação da consultoria externa em 2022, como medidas financeiras atreladas à tomada de decisão quanto ao emprego de recursos, e como forma de acompanhamento da saúde financeira e crescimento da *startup* Beta, possuindo um caráter mensal de monitoramento. Contudo, anteriormente, a preocupação da empresa era apenas verificar se o caixa estava positivo.

*[...] uma coisa que a gente olha bastante, por exemplo, o EBITDA, a gente acaba tendo como uma referência pra nós, enfim, o DRE como um todo é um resumo muito interessante financeiro da empresa né, mas o EBITDA a gente em uma atenção um pouquinho maior com ele, [...] até mesmo pros dados históricos, pra gente poder ver, olha, a gente tava melhor, a gente tem que manter, então a gente tem essa preocupação um pouquinho maior [...] (SF3).*

A fim de superar limitações relativas às medidas financeiras usadas e à falta de metas orçamentárias, a *startup* Beta adota e está implementando algumas ferramentas como medidas não financeiras de desempenho. A **G1** explicou que, em sua equipe, costuma ter conversas informais ou reuniões setoriais, similares a uma avaliação 360, onde gestores e colaboradores opinam sobre o desempenho individual e do setor como forma de aprimoramento contínuo da equipe.

*Sim, sim, é, não tanto quanto eu gostaria (regularidade das conversas), mas eu costumo e sempre que a gente se senta pra conversar, a gente conversa sobre o trabalho, como tá indo, aí algumas coisas eles mesmo vêm perguntar, como o que eu acho, a minha visão a respeito do trabalho deles, aí a gente discute, mas a gente costuma fazer isso nessas conversas. [...] então, sempre que tem algo que eu acho que não tá condizendo com o como que a gente trabalha, com o jeito que eu quero que a equipe tenha como comportamento né, eu chego e chamo individualmente e a gente conversa, ‘oh, tal atitude não foi legal ou tal coisa não é assim que tem que ser feito’, e a gente gosta muito dessa conversa meio que individual*

Contudo, a **G1** tem um sentimento de que “[...] às vezes, não sei se o que eu tô fazendo, muitas vezes, tá certo né, mas, de vez em quando, eles (sócios/fundadores) falam alguma coisa, de vez em quando”, revelando que *feedback* dos sócios/fundadores aos supervisores e gestores não costumam ocorrer com regularidade, mesmo que informalmente. Possivelmente, devido à falta de metas e padrões de desempenho devidamente estruturados, não há motivos para os

fundadores/gestores da *startup* Beta, com exceção da **G1**, realizarem acompanhamento e comparação do resultado das atividades com o padrão desejado.

O **G2** enfatiza que as medidas não financeiras usadas possuem finalidade de controle de sua equipe e são mensuradas manualmente “[...] *ou no sentimento que a gente tem [...]*”, referindo-se à avaliação individual para progressão de carreira de seus colaboradores, acrescentando que, além da conversa individual, busca apoio no controle de assiduidade para avaliar “[...] *se a pessoa deve ou não receber uma promoção [...]*”. Tal mecanismo de progressão foi citado pelo **SF3** ao referir-se ao plano de cargos e salários, formalmente desenvolvido por ele no início das atividades da *startup* Beta, recomendando que alguns requisitos fossem atendidos para que ocorresse a progressão de carreira do colaborador. Apesar disso, praticamente em todos os setores, os colaboradores passaram a progredir automaticamente, sem que fundadores/gestores atentassem para as recomendações do plano de cargos e salários inicial, com exceção do **G2**. Pode-se perceber a existência de um entrelaçamento com a Ideologia da *startup* Beta, relativo ao enfoque nas pessoas e o desenvolvimento da equipe, apesar de haver distorções na elaboração do primeiro plano de cargos e salários, o qual também está em fase de reestruturação.

Assim como diversos outros aspectos estão sendo reestruturados na empresa, instrumentos formais de estabelecimento de metas, indicadores e progressões, voltados para o controle e avaliação do desempenho organizacional e do trabalho, estão em fase de implementação, conforme apontado pelos **SF2**, **SF3**, **G1**, e **CG20**, ao indicarem que o plano de cargos e salários está sendo reestruturado, de forma que existam métricas, as quais ainda “[...] *não tem bem estabelecidas [...]*” (**SF3**), porém estão sendo estruturadas com o auxílio da consultoria externa. Para tanto, de forma a estabelecer alguns parâmetros de organização “[...] *a gente (fundadores) está estruturando dois softwares pra trabalhar com essa parte (formalização dos processos e indicadores) que é o Asana e o Eleve, mas ainda estamos no processo de implementação [...]*” (**SF2**), dando subsídios para avaliação de desempenho das equipes e métricas quantificáveis. A partir da implementação de tais *softwares*, será possível estabelecer indicadores “[...] *pra um dos desempenhos ser tempo, a quantidade de tempo que a gente leva pra desenvolver uma tela do aplicativo [...]*” (**G1**), ou seja, “[...] *indicadores de desempenho de pessoal, então, produtividade, assiduidade, relatório de gestor [...]*” (**CG20**), associado à um “[...] *RH (Recursos Humanos) mais forte, ele (RH) consegue dar subsídios pra um supervisor, [...]* *olhando, vendo índices [...]*” (**SF3**), seguindo em linha com os valores organizacionais, porém pensando mais na lógica do mercado, não apenas nas crenças dos fundadores.

Segundo Pelz (2019) os fundadores de empresas iniciantes precisam compreender a importância de capturar dados específicos para subsidiar suas decisões, podendo se basear em informações criadas por um *software* ou ferramentas online, os quais realizarão medições próprias aos anseios da *startup*, a fim de monitorar, influenciar ou melhorar o comportamento e desempenho dos colaboradores. Já Collins e Smith (2006) recomendam atenção aos fundadores de empresas de alta tecnologia ao escolherem quais serão os indicadores utilizados para gerenciar os colaboradores, a fim de não incorrerem em baixo desempenho e crescimento.

Destaca-se que não foi identificado controles híbridos no relatório disponibilizado e nas falas dos entrevistados, de forma que associassem medidas financeiras e não financeiras, conforme apontado por Malmi e Brown (2008). O não uso de sistemas híbridos pode estar relacionado ao fato de a *startup* Beta não possuir uma sofisticação em relação aos controles cibernéticos.

#### 4.3.4 Remunerações e recompensas

Em organizações que fazem uso do sistema de remunerações e recompensas, tem por objetivo canalizar esforços de seus colaboradores para a concretização de seus objetivos traçados, por meio do estabelecimento de mecanismos de incentivos tanto de natureza financeira quanto não financeira (Flamholtz *et al.*, 1985; Malmi; Brown, 2008).

No que concerne ao benefícios financeiros, com base nas entrevistas e no que se pode observar no documento relativo ao plano de cargos e salários mostrado, via celular, à pesquisadora-entrevistadora durante a conversa com o **G2**, a empresa possui uma política de remuneração elaborada pelo **SF3** quando do início das atividades da *startup* Beta, porém estipulando salários fixos abaixo dos propostos pelo mercado, visto que contratariam jovens estudantes, em compensação, progressão de carreira a cada seis meses de serviços prestados. Uma das estratégias da *startup* Beta depreendida durante as entrevistas é “[...] *acessar uma mão de obra que tem em mais abundância, de estágio né [...]*” porque “[...] *a gente (startup Beta) trabalha com inovação [...]*”, então “*os novos (jovens estagiários), a gente consegue embutir mais isso na cabeça deles, ‘oh, pessoal, é uma inovação, é um processo de inovação, vocês vão passar trabalho né’, porque, erros vão acontecer, que, de repente, tu vai achar que era desnecessário, mas só que o seguinte, a gente não conseguia prever esse erro [...]*” (**SF3**). No mesmo sentido, tem-se a fala do **CG13** corroborando o trecho anterior “[...] *técnica ela é importante, mas tu consegue desenvolver ela, tu consegue ensinar ela, o pessoal não, então, eles (sócios/fundadores) acham pessoas e desenvolvem técnica [...], não é à toa que a maior parte é estagiário [...]*”.

Estas evidências demonstram que a *startup* Beta preza por uma mão de obra menos especializada, visando, inicialmente, proporcionar salários mais baixos que os de mercado e estabelecer um relacionamento mais estreito com estes jovens, moldando-os ao comportamento desejado pela empresa, em linha com o “pensamento dinâmico” e “espírito colaborativo” estipulados nos valores organizacionais, acarretando aspecto importante para o crescimento deste modelo de negócio, imerso em ambientes que prezam pela criatividade e dinamicidade constante. A fim de compensar a defasagem salarial em todos os cargos, a *startup* “[...] *tem a questão da promoção a cada seis meses [...]*” (SF2), propiciando alteração no cargo e aumento salarial, conforme uma porcentagem instituída pelo SF3, apesar de existirem métricas não financeiras estabelecidas, porém não praticadas, conforme comentado no subcapítulo 4.3.3.

No entanto, ao passo que o número de colaboradores aumenta e a *startup* cresce em faturamento, os sócios/fundadores concluíram a necessidade de reestruturação desse plano de cargos e salários inicial, muito influenciados por reivindicações de alguns colaboradores ao constatarem que o salário oferecido pela *startup* não condiz com o pago pelo mercado “[...] *gerando desconforto na equipe, porque, assim, eles não entendem e não aceitam isso [...]* e *cobraram diversos momentos, ‘olha, eu tenho que ganhar mais, o mercado, ele paga mais tá’ [...]*” (SF3), contrário à ideia inicial do SF3, o qual baseou-se “[...] *na ocasião (elaboração do primeiro plano) pela formação, tu é contador, tem graduação, a outra é engenheira da computação, tem graduação, na (nome da startup) iam ganhar a mesma coisa, porque eu acho que teu esforço é tão válido quanto o da outra (pessoa) [...]*”.

Com a mudança na frequência e qualidade de utilização dos relatórios contábeis, alguns indicadores de desempenho organizacional passaram a ser observados e utilizados pela *startup* como forma de recompensar os colaboradores pelo alcance dos resultados almejados, melhorando a qualidade do sistema de remunerações e recompensas, bem como provendo indícios aos colaboradores de que serão recompensados pelo atingimento dos resultados (Merchant; Van der Stede, 2012). O relato do SF2, corrobora o que foi apontado:

*[...] e a gente tem, final do ano (2022), a gente acabou distribuindo, aí como se fosse um PL, mas mais informal digamos né, pra todos, dentro do resultado que a gente teve final do ano, a gente pagou, gratificando todos os funcionários pelo tempo de empresa. Como a gente não tem muita métrica, a gente usou o tempo que cada um tá na empresa até agora, pra valorizar mais ou menos, no caso. Mas, sim, a nossa intenção é que realmente tenha, seja mais formal isso.*

Pelo trecho acima, destaca-se que, ao final de 2022, a *startup* Beta buscou incrementar a remuneração fixa com o pagamento de uma bonificação proporcional ao tempo de serviço, denominada pela empresa como Participação nos Lucros, atrelada ao faturamento, a qual, conforme CG20, foi definida que esta bonificação se tornará formal, ou seja, um incentivo que

os colaboradores poderão perceber anualmente de acordo com o desempenho da organização. Ademais, o valor pago desta bonificação foi calculado com base no tempo de trabalho, apesar de este não ser um indicador de desempenho individual formalmente utilizado pela empresa, apresentou-se como forma de compensação pelos esforços empreendidos até aquele ano. Anteriormente a este fato, a *startup* ofereceu um prêmio em dinheiro por cumprimento de meta específica à **G1**, relacionado à conclusão de um projeto. Outras bonificações, incentivos ou prêmios financeiros não foram constatados por meio das entrevistas, evidenciando-se que estes se encontram em construção juntamente com a reestruturação gerencial da *startup* Beta.

Incentivos não financeiros são usados para reforçar o convívio diário e as relações de parceria e cooperação na *startup*, em linha com sua Ideologia organizacional, como reconhecimento de grupo, por meio de elogios, e confraternizações. Primeiramente, verifica-se como um incentivo, na fala do **SF3**, que conversas individuais sempre foram estimuladas a serem realizadas pelos supervisores e gestores, tendo, este, como prática intrínseca conversar com os colaboradores “[...] *que a gente achava que, poh, vamos, acho que dá pra né, trazer a pessoa de novo, ela tá meio que se distanciando [...]*”, no caso, afastando-se do que a *startup* Beta acredita ser um comportamento ideal, apesar de, ultimamente, devido à diversas demandas, este sócio/fundador não ter a possibilidade de continuar desempenhando essa atividade com a devida constância com que gostaria. Apesar disso, **G1** e **G2** absorveram esta prática, os quais costumam “[...] *parabenizar (o grupo do setor) pelo trabalho [...]*” (**G1**) e “[...] *quando alguém acerta, quando faz uma coisa legal, a gente elogia em grupo [...]*” (**G2**), sendo que no setor de **G2**, para fortalecer os aspectos ideológicos da *startup*, reúne-se informalmente com seus colaboradores para uma conversa descontraída, buscando integrar-se ao grupo não apenas como um gerente, mas para mostrar-se como parte de uma equipe. Ademais, observou-se, nas falas de todos os entrevistados, que horários flexíveis e um ambiente de trabalho sem pressão são considerados um tipo de recompensa, ou seja, um componente gratificante intrínseco ao trabalho realizado (Kantola, 2017).

Por último, observou-se o uso de confraternizações pela *startup* Beta no ano de 2022, pelos relatos de **CG20** e **CG16** ao comentar sobre a realização de um churrasco de final do ano, reunindo colaboradores e familiares, onde “[...] *inclusive, um dos colegas até comentou assim: ‘De onde que meu chefe ia fazer comida para mim’.*” (**CG20**), lembrado por diversos colaboradores como um evento motivacional, apesar de nenhum dos sócios/fundadores citarem-no quando perguntados sobre recompensas/incentivos não financeiros.

Nesse sentido, a alta administração, incluindo fundadores, gestores e supervisores, podem promover a cultura organizacional definindo o tom do topo, ou seja, imprimir certos

valores e normas sociais na empresa como um todo ou apenas em sua área de responsabilidade, e, pela prática diária de liderança, exemplificar e modelar a direção e a conduta desejadas pela empresa (Pfister; Peda; Otley 2022). Além do controle cultural, o sistema de remuneração e recompensas funciona como manutenção e encorajamento para o alcance dos objetivos estabelecidos, estando vinculado a outros tipos de controle, como cibernético e planejamento (Malmi; Brown, 2008).

Contatou-se que a *startup* Beta não possui instituída repreensões ou advertências por comportamentos incompatíveis com a Ideologia perseguida pela empresa, sendo comentadas possibilidades de indicadores a serem usados em possíveis penalizações.

#### 4.3.5 Controle administrativo (CA)

Os controles administrativo funcionam de forma a organizar os recursos e ativos necessários à concretização dos objetivos traçados por uma empresa, direcionando e monitorando o comportamento dos indivíduos, por meio do estabelecimento de uma estrutura organizacional, de governança, e da elaboração e divulgação de políticas e procedimentos (Flamholtz, 1983; Malmi; Brown, 2008). Importante reforçar que estes controles criam a estrutura necessária para que uma organização elabore os demais controles constantes em um pacote de **SCG**, na visão de Malmi e Brown (2008).

Em relação à estrutura organizacional, a *startup* começou com uma estrutura simples de fundadores, expandindo-se, verticalmente e horizontalmente com o crescimento da empresa, de forma que, atualmente, existe uma supervisora do T.I., um gerente de operações e pós-venda, uma líder da qualidade/química, e mais de 30 colaboradores distribuídos entre os setores, os quais possuem algumas subdivisões para melhor distribuição, coordenação e controle das tarefas, encaminhando-se à uma especialização funcional que favorece o controle, diminui a alteração de comportamento e amplia a previsibilidade (Flamholtz, 1983). Algumas tarefas executadas pelo **SF1**, **SF2** e **SF3** precisaram ser divididas com a **L1**, **G1**, e **G2** e **CG20**, respectivamente, com destaque para tarefas típicas da contabilidade, como lançamento de notas, as quais impactam nos indicadores acompanhados pela *startup*, inicialmente repassadas para **CG20**, pois “[...] *passou a acumular e eu fui negligenciando, comecei a abandonar, fazendo outras coisas, só que virou um bolo, até que, ‘assim, oh, não dá mais, eu vou contratar alguém’, aí foi quando eu contratei a* (nome da **CG20**) [...]” (**SF3**). Atualmente, **SF3** cita que as classificações e lançamentos são realizados diariamente, possibilitando que a *startup* caminhe para a visualização de seus indicadores em tempo real.

Sobre o organograma, a fala do **SF1** alinha-se com a estrutura idealizada no relatório anual 2022, com um conselho de administração em que “[...] *fazem parte os sócios, tá.* [...]”

*Abaixo desse conselho a gente tem algumas diretorias né, e, no caso, são cinco diretorias [...] comercial, administrativo, operacional, tecnologia da informação e pós-vendas.*” No entanto, conforme demonstrado nas Figura 7 e Figura 8, do subcapítulo 4.1, depreende-se certa divergência ao evidenciado nas falas dos entrevistados e nas observações não-participante no que concerne às divisões departamentais e atribuição de responsabilidade, visto que, como a *startup* ainda está em crescimento, alguns colaboradores passaram a desempenhar algumas atividades de liderança e tomada de decisão, muito por necessidade de os sócios/fundadores voltarem sua atenção para atividades mais gerenciais, caso este da **L1** que mesmo não formalizada como gestora de seu setor, o **SF1** à reconhece e verbaliza que esta é responsável pela área funcional que integra, porém sobre o fluxo de informações, em diversos momentos se verificou desconhecimento da colaboradora quanto à aspectos-chave da *startup*. Outro exemplo seria do **G2**, citado nas entrevistas com os sócios/fundadores como um “braço dos sócios”, ou seja, uma extensão destes no que se refere a responsabilidades e tomada de decisão em todas as áreas funcionais. Porém, pelos achados, notou-se um foco do **G2** na gestão da área operacional e pós-venda, esta última ainda não segregada do setor operacional, subordinado ao **SF3**, muito por não haver um orçamento implantado para cada setor, o qual permitiria que os gestores respondessem de modo autônomo, contudo nos limites pré-estabelecidos (Simons, 1995). Entende-se que a estrutura idealizada (Figura 7) e praticada (Figura 8), condiciona apenas o fluxo de decisão e informações da área de T.I., em oposição ao restante dos setores que estão condicionados à dinâmica de atividades diárias.

Não foi detectada uma estrutura de governança corporativa consolidada na *startup* Beta, observando apenas o uso de alguns controles de governança dispersos e, por vezes, frequentes dedicados a garantir o gerenciamento das atribuições desenvolvidas na empresa (Malmi; Brown, 2008). Relaciona-se à dispositivos gerais que envolvem toda empresa, e alguns específicos de cada área funcional.

Nas falas dos **SF1** e **SF3**, reuniões gerais realizaram-se ocasionalmente, ou seja, a medida que a dinâmica das atividades diárias permitiam, no ano de 2022 e 2023, visando integração dos membros organizacionais, repasse das informações sobre metas e objetivos traçados pela *startup* Beta, e apresentação sintetizada sobre as atividades desempenhadas em cada área funcional, buscando, principalmente, comunicar aos colaboradores pontos que precisam ser melhorados em relação às atividades desempenhadas, e novos projetos e demandas existentes, de forma a direcionar o comportamento dos indivíduos. Também se depreendeu a realização de reunião setorial, nas falas do **SF2** e da **G1**, com a equipe de T.I., comunicando os resultados esperados no setor e integrando os novos membros à sua equipe. Contudo, para **G1**,

há a necessidade de a empresa inculcar nos colaboradores em geral um pouco mais de comprometimento nas atividades diárias, evitando erros desnecessários que poderiam impactar no produto/serviço final, o que poderia ser realizado por meio de reuniões gerais ou cartilhas de integração, focadas nas atribuições e comunicações de responsabilidades e deveres dos colaboradores, direcionando-os acerca do cuidado com o patrimônio da *startup*.

Outros controles de governança direcionados especificamente para o desenvolvimento das tarefas em cada área funcional, observou-se que o **SF2** muitas vezes costuma fazer um *checklist* dos equipamentos, a **G1** menciona que tentaram padronizar alguns passos para execução das tarefas no setor de T.I., o **G2** monta um *checklist* das atividades a serem realizadas em cada projeto ou instalação e as distribui ao seus colaboradores do setor operacional, a **CG20** estabeleceu seus próprios prazos de fechamento no setor administrativo e financeiro, visando sua organização no trabalho e entrega das tarefas necessárias à elaboração dos relatórios financeiros pela empresa de serviços contábeis, e a **L1** diz que existe um *checklist* elaborado para auxiliar os novos colaboradores do setor de química. O *checklist* auxilia na busca por tornar possível a concretização das atividades em consonância com o objetivo de entregar um projeto dentro do prazo e de acordo com os parâmetros estabelecidos junto ao cliente.

No que diz respeito às políticas e procedimentos, quando perguntados sobre a existência de manuais, cada setor revelou ter algumas padronizações, disponíveis na intranet da *startup* a cada equipe responsável, como é o caso do setor de química, o qual possui alguns POP's (procedimento operacional padrão) elaborados e outros em implementação “[...] *que a gente está desenvolvendo ainda [...]*”, então “[...] *tudo que a gente faz, a gente vai lá e registra, é tudo catalogado [...]*” (**CG8**), visando orientar a condução das atividades diárias. O setor operacional também mencionou a existência de manual para construção dos equipamentos que já foram criados pela *startup*, constando tudo “[...] *certinho, por onde começar a furar, onde começar a montagem.*” (**CG5**), apesar destes equipamentos estarem em desenvolvimento e existirem diversas versões para um produto (**SF2** e **G2**). Nos demais setores, não foi possível verificar procedimentos estruturados, por exemplo, processo de compras de peças e equipamentos, consultando preços e orçamento disponível, bem como processo de entrada e saída de estoque, podendo, em caso de saídas de colaboradores ou troca de funções, haver descontinuidade de procedimentos devido a perda de informações importantes. Contudo, quando questionados, os sócios/fundadores revelaram que os procedimentos da *startup* Beta não costumam ser os mesmos ao longo do tempo, característica de *startups* de base tecnológica que estão em constante aprendizagem, com a finalidade de criar um produto inovador conforme as necessidades do mercado (Teixeira *et al.*, 2021; Tripathi *et al.*, 2019), dificultando a

elaboração de processos e procedimentos organizacionais e de áreas funcionais estruturados, citando que apesar de terem:

*[...] mapeado o que a gente quer fazer (procedimentos), certo, mesmo que seja de forma informal, a gente tem mapeado, a gente já tem, nas nossas conversas, das nossas reuniões, a gente sabe o que tem que fazer [...] a (nome da startup) é uma empresa muito dinâmica, com isso a gente não tem processos repetitivos por muito tempo, então, a todo momento a gente vai ter que fazer um novo procedimento [...]* (SF3).

Reforçado pelo SF2, mencionando o setor de T.I.:

*Então, todos eles (colaboradores do T.I.) tem tarefas a serem cumpridas, [...], mas é sempre uma atividade criativa e dinâmica, não é algo repetitivo, eles não têm uma atividade, eles não chegam naquele dia, ‘ah, hoje eu só vou pegar esse software, despejar nesse equipamento e testar’, a gente não chegou nesse ponto ainda.*

No entanto, visando a organização das atividades setoriais, a área de T.I. adotou o *software* Asana – plataforma de gerenciamento de trabalho que visa auxiliar na organização das equipes - como forma de organizar as atividades, inicialmente, setoriais em prioridades, pois, para G1 “[...] a gente (startup Beta) peca muito na organização da empresa como um todo, a gente não tem uma organização do que precisa, o que vai ser feito no próximo passo, do nada surge uma nova data, do nada surge um novo equipamento, [...] e a gente não consegue seguir um padrão [...]”. Adicionalmente, o setor de T.I. sugeriu aos sócios/fundadores a adoção de sistemas para organização tanto das atividades organizacionais quanto de cada área funcional, melhorando a organização dos processos e o fluxo de informações em toda a organização, dentre os quais o *software* Asana e *Eleve* (sistema para controle gerencial) estavam em fase de testes durante os trabalhos de campo. Ainda assim, o SF3 e G2 reforçam que, em princípio, a adoção de tais sistemas, poderiam deixar as atividades pouco fluídas, conforme a fala do G2: “Hoje, se eu botar isso (softwares), com certeza, hoje vai atrasar a produção entende, então a gente acha que tá meio que avaliando essa questão, o (nome do SF3) tá vendo até que ponto hoje vai ser benéfico ou não a questão de um software aí pra controlar tudo isso.”, notando-se certa resistência na formalização de processos do setor operacional, apesar de considerarem válidos à construção de métricas de produtividade relacionado ao tempo de execução em cada tarefa.

Caso alguma equipe ou colaborador esteja prestando serviço em uma localidade afastada da sede da *startup*, e precise de informações, esta é solicitada via *WhatsApp* (aplicativo de troca de mensagens instantâneas), assim como solicitações de equipamentos ou peças estocadas na empresa, para as quais ainda não foi implantado sistema que gere solicitações de serviço, o que “Hoje, essa questão de sistema, isso vai migrar pra um sistema maior, que é isso que o (nome do SF3) tá vendo né, pra gente conseguir gerar automaticamente ordem de serviço

[...]” (G2). De acordo com o colaborador CG16 e CG17, além de não haver sistema formal para solicitação de informações e equipamentos, não há alçada de aprovação de despesas nem limite estabelecido de valor para compras de materiais, ficando a cargo do colaborador a criticidade em relação ao valor justo de mercado a ser pago, sendo reembolsado, posteriormente: “[...] eu pagava no meu cartão e depois eles (startp Beta) me reembolsavam, eu mostrava a notinha, tranquilo [...]” (CG17). Nessa mesma linha, não há uma política de viagens e reembolso de despesas com viagens formalmente definida na *startup*, fixando quais gastos serão reembolsáveis, limites diários e valores pré-estabelecidos, assim como as responsabilidades quanto a prestação de contas das despesas realizadas, ficando, esta última, a cargo da CG20 definir e informar aos sócios/fundadores como serão realizados tais procedimentos e controle.

Verificou-se o uso de política de recrutamento e seleção, não formalizada, buscando uma maneira de estabelecer um controle de entrada baseados em valor, como seleção e socialização, e um sistema de ponto eletrônico garantindo mecanismos para alcançar um comportamento congruente com os objetivos e cultura organizacional (Malmi *et al.*, 2020). Todos os colaboradores, com pouquíssimas exceções, são selecionados a partir do programa de estágio, no qual a *startup* estabelece em que setor é a vaga, e, conforme a maioria das entrevistas realizadas, sem uma definição à priori das funções a serem executadas:

*[...] o pessoal a gente acaba fazendo uma boa seleção assim, por pessoas, a gente tem um programa de estágio. A gente inicia um programa de estágio, a pessoa participa ali do estágio, sei lá, que é de seis meses ou algo assim, se a gente gostou da forma dela, de trabalhar, a gente faz uma proposta pra ela continuar na empresa e já como um funcionário da empresa. (SF2).*

Enfatiza-se que a *startup* estrategicamente configurou sua política de recrutamento e seleção, a partir da contratação de estagiários, sem experiência profissional anterior, tendo como foco específico iniciá-los à cultura organizacional e desenvolver competências alinhadas às metas e objetivos da empresa, e ofertando remunerações compatíveis com seu estágio de desenvolvimento, intencionando moldar os comportamentos desejáveis dentro da *startup* Beta. A fala do G2, retrata essa afirmação:

*[...] geralmente começa como estagiário (os colaboradores), como técnicos que recém se formaram, porque a gente consegue, entre aspas, formar pessoas, a gente consegue, não só dar o suporte pra pessoa crescer profissionalmente, mas também moldar ela de acordo com aquilo que a gente precisa, [...] então, por isso que a tendência, eu acho, que na captação das pessoas, a gente tenta pegar pessoas menos experientes profissionalmente para que a gente consiga tornar essa cultura.*

Treinamentos e capacitações, quase que majoritariamente, ocorrem internamente pela transferência de conhecimento dos colaboradores mais antigos e/ou dos fundadores/gestores,

muito pela especificidade de conhecimentos necessários para desempenhar as atividades da empresa, de acordo com o relato do **G2** quando perguntado sobre treinamentos na *startup*:

*Sim, alguma coisa sim (realização de treinamentos), muito na parte prática, agora mesmo a gente tá indo, os técnicos, estão indo pras cidades né, que vão operar os equipamentos, então se desenvolveu um treinamento né [...]. Já esse treinamento que foi contratado é um software que a (nome do cliente/investidor) utiliza, que a gente precisou se adaptar pra ele, [...] realmente a gente faz o que realmente é necessário pra nós aqui, não tem por que a gente sair fazendo treinamento e não ser útil aqui né.*

Com exceção da colaboradora **G1** que precisou de um conhecimento específico para construção de um projeto solicitado pelo cliente/investidor, tendo a *startup* comprado uma capacitação para esse fim, a qual ficou disponível, em uma plataforma *on-line*, a todos os colaboradores que tivessem interesse em se capacitar. Os entrevistados também relataram a participação de todos os colaboradores no evento *South Summit*, em 2022, porém, devido a não comunicação da finalidade desta viagem, não surtiu o efeito de uma capacitação como desejado pelos fundadores/gestores. Para demonstrar esta conclusão, traz-se a fala do **SF2**: “[...] *acho que a galera não compreendeu muito bem qual era o objetivo, mas, talvez, a gente também não foi tão explícito, realmente, a ideia era engajar eles mais no que a empresa tá participando[...]*”. Assim, as organizações, bem como a *startup* Beta, gerenciam recursos humanos mediante socialização e treinamentos, visando regular as habilidades, o conhecimento, as motivações e os valores dos atores organizacionais (Collins; Smith, 2006; Goebel; Weißenberger, 2014), estando, nesse caso, especificamente caracterizados para uso dos fundadores/gestores.

Adicionalmente, observou-se a prática de aprender a função do colega de setor nas áreas da química e do operacional, como uma forma de controle promovendo o relacionamento interno da área funcional auxiliando uns aos outros, e de mitigar o risco de descontinuidade das atividades, praticando o exposto pelo **G2**: “[...] *eu procuro não dar sempre a mesma coisa para um né, a gente divide, ‘ah, então tu já fez isso essa semana, então semana que vem... então deixa pra outro, e tu faz isso’ [...]*”.

Ao final dos trabalhos de campo, realizou-se uma última observação não-participante, na qual pode-se perceber a contratação de colaboradores para integrar o setor de gestão de pessoas e comercial, de acordo com parte do que havia proposto a consultoria externa no relatório anual 2022.

#### **4.3.6 Discussão dos resultados sobre o pacote do SCG**

Ao passo que as *startups* transitam entre os estágios de desenvolvimento, surge a necessidade de adotarem controles gerenciais que subsidiem a tomada de decisão e controle dos fundadores, de forma a alinhar o comportamento dos colaboradores com os objetivos do

negócio. A implementação desses controles é influenciada pelas características dos fundadores, os quais, inicialmente, possuem pouco ou nenhum conhecimento sobre gestão, porém, em algum período do crescimento precisam alterar o estilo de gerenciamento mais pessoal por um voltado para o mercado, ou seja, profissionalizar a gestão (Davila; Foster; Jia, 2014). Assim, o desenvolvimento rápido de SCG em *startups* inseridas em ambientes dinâmicos e competitivos, bem como a combinação de elementos desse sistema formando um pacote, podem levá-las a alcançar o sucesso almejado.

Identificou-se nos documentos disponibilizados, nos relatos obtidos pelas entrevistas e nas observações não-participante, que a *startup* Beta utiliza um conjunto de práticas de controle gerencial e estão inserindo outras no decorrer das atividades da empresa, as quais operam dentro de sistemas de controle interdependentes que, conseqüentemente, formam um pacote de SCG. Adicionalmente, evidencia-se a ênfase no uso informal dos elementos do SCG pelos fundadores/gestores influenciando o comportamento dos colaboradores em geral pela transmissão dos valores centrais da *startup* Beta, apesar de notar-se uma mudança gradual forçada pelo ambiente externo e interno.

Conforme evidenciado, a partir da construção de um planejamento inicial, elaborado para suprir uma exigência de clientes/investidores, a *startup* Beta constituiu seu **CCULT** baseado na definição de sua ideologia ou **Valores**, formada por um conjunto de práticas gerenciais como declaração de valores, posicionamento e missão, os quais instituíram o contexto para implementação e implantação de outras práticas e sistemas concebidos posteriormente, guiando o comportamento dos futuros membros, e conferindo identidade e propósito ao empreendimento. Os **Símbolos** e o controle de **Clã** foram instituídos para disseminar as crenças e valores organizacionais entre os indivíduos, englobando, aos **Símbolos**, a planta ornamental, a lousa motivacional e o espaço amplo de trabalho, e ao controle de **Clã**, o Clã empresa e seus eventos e confraternizações, e o “padrão” *startup* Beta, o Clã T.I. e sua cultura própria, mas em linha com os Valores organizacionais, e o Clã operacional com sua cultura operacional destoando no que diz respeito ao sentir-se pertencente. Os elementos ou práticas culturais usados informalmente no sistema **CCULT** da *startup* Beta, tornam-se reguladores do comportamento organizacional (Malmi; Brown, 2008) e foram os primeiros a serem adotados pela *startup*, confirmando as afirmações de Akroyd e Kober (2020).

Devido a *startup* Beta possuir estruturas menos complexas, característica deste modelo de negócio em fase de transição e escala (Picken, 2017), constatou-se que pouco faz uso de **PLAN** estratégico e operacional estruturado e formalizado, possuindo alguns elementos dispersos voltados à execução das atividades, desconsiderando seu uso em caráter de controle

(Beuren; Santos, 2019). Supõe-se que a formalização de **Planos de ação da empresa** pelos sócios/fundadores é motivada pela demanda externa, principalmente investidores e clientes, a fim de apresentar uma estrutura estratégica e financeira mais robusta, além de aprendizado organizacional, ao encontro dos achados de Davila, Foster e Jia, 2014, denotando-se práticas relativas as metas para captação de clientes/investidores e para reestruturação gerencial.

Observou-se pouca relevância, por parte dos sócios/fundadores, no processo interativo do planejamento, devido à não se apoiar no diálogo entre todos os níveis hierárquicos para sua consecução, como objetivos e processos organizacionais macro, podendo acarretar menor desempenho (Frare *et al.*, 2022) e insatisfação dos colaboradores, e pouca fluidez e agilidade na execução das tarefas. A colaboração de todos os membros organizacionais na construção de um planejamento tem influência na eficácia da equipe, por meio de percepções compartilhadas (Baird; Baard, 2021). Contrariamente, em nível setorial, evidenciou-se a estruturação de **Planos de ação setoriais**, conforme a demanda de projetos contratados pela *startup* Beta, reduzindo o nível de incerteza dos gestores e colaboradores em geral quanto as consequências futuras sobre decisões atuais (Malmi *et al.*, 2020). Ambos os planos de ação levam em consideração os **Valores** organizacionais em sua execução, norteando todas as atuações desejáveis pela *startup* e promovendo a incorporação do controle cultural pelos colaboradores (Akroyd; Kober; Li, 2019).

A partir da definição de padrões a serem alcançados pelas áreas funcionais e a garantia de alinhamento das tarefas das equipes e de cada membro organizacional aos resultados recomendados pela organização (Malmi; Brown, 2008) com a estruturação do **PLAN**, os **CCIBER** são elaborados possibilitando a mensuração e comparação do desempenho apresentado pela empresa. Doravante a incipiência no uso dos controles de **PLAN** na análise do caso da *startup* Beta, constatou-se, até o fim dos trabalhos de campo, dificuldades em dar ênfase, principalmente, ao uso formal do **Orçamento**, a despeito dos indicativos apontarem para o uso deste artefato em *startups* como impulsionador do crescimento, assim como sendo um dos primeiros controles implantados nessas empresas (Davila *et al.*, 2015; Crespo *et al.*, 2019). Ainda, pouco ou nenhum interesse se verificou em usar o **Orçamento** como medida para avaliação de desempenho no trabalho dos administradores de área funcional, sejam eles os próprios sócios/fundadores, gerentes ou supervisores, dado que o interesse dos sócios/fundadores, em princípio, está na remodelagem do modelo de negócio e seu desenvolvimento, e o papel determinante dos investidores nesta fase da *startup* (Davila; Foster, 2007; Picken, 2017). Nessa linha, verificou-se que a *startup* Beta vai de encontro às evidências apontadas por Davila *et al.* (2015) e Theiss e Beuren, (2020) que indicam para a importância

do orçamento com o propósito de avaliação em contextos dinâmicos e inovadores, a fim de gerenciar o desempenho da equipe em relação aos objetivos propostos. Por outro lado, intencionando tomar decisões mais assertivas em relação ao uso de recursos financeiros, os instrumentos de controles foram aperfeiçoados com a finalidade de gerar melhores informações, passando os sócios/fundadores a usarem **Medidas financeiras** de desempenho como EBITDA e faturamento, assim como relatórios contábeis.

**Medidas não financeiras** usadas por alguns gestores da *startup* Beta como direcionadores de performance de seus setores (Malmi; Brown, 2008), englobam reuniões setoriais e avaliação individual de seus colaboradores como alternativa para suprir a carência de mecanismos de controles formais para este fim. Assim, as evidências setoriais encontradas estão em linha com os achados de Taylor, King e Smith (2019) e Baird e Baard (2021) ao recomendarem o uso de sistemas de medição e *feedback* no contexto das equipes, direcionando a atenção dos membros organizacionais para o uso eficiente e eficaz dos recursos e à tomada de decisão, bem como promovendo o compartilhamento de informações e criando um ambiente positivo em respostas às incertezas estratégicas. No entanto, opõe-se aos autores no que concerne ao não uso em nível organizacional, conforme citado no subcapítulo 4.3.3, considerando-se relevante combinar mecanismos socioideológicos com artefatos sociotécnicos, pelo fato de que o controle do comportamento individual não depende apenas de controles formais, mas pela combinação de fatores formais e informais que tornam os objetivos individuais coerentes com os organizacionais, aumentando a capacidade de autocontrole (Carenys, 2010).

Com poucas evidências de controle gerencial estruturado em relação ao **PLAN** e **CCIBER**, os controles de **RR** da *startup* Beta seguem a mesma tendência, utilizando-se de **Incentivos não financeiros**, mais orgânicos, em contrapartida aos **Incentivos financeiros**, mais formalizados, tendo os **Incentivos financeiros** apoio na política de remuneração fixa reajustada, estratégica e impreterivelmente, a cada seis meses como compensação pela baixa remuneração ofertada à jovens talentos, incrementada no ano de 2022 por uma bonificação atrelada ao faturamento. Apoiando este achado, Malmi e Brown (2008) apontam que as organizações podem adotar o sistema de remunerações e recompensas com a finalidade de reter talentos e encorajar a manutenção do controle cultural das equipes, porém, complementa Rastrollo-Horrillo (2021) costumam ter dificuldades em atraí-los e retê-los em função dos baixos salários ofertados. Já os **Incentivos não financeiros** usados pela *startup* Beta, apoiam-se em horários flexíveis, ambiente de trabalho sem pressão, confraternizações e elogios, tanto em nível setorial quanto organizacional considerados como motivadores intrínsecos à

realização das tarefas e alinhados à cultura organizacional. Em *startups* que encaram níveis elevados de incertezas estratégicas e que estão, constantemente, criando produtos e/ou serviços, costumam superar adversidades relativas às remunerações, complementando-a com avaliações e incentivos subjetivos, a fim de despertar e avaliar o empenho inovador (Grabner; Moers, 2013; Chenhal; Moers, 2015).

Na base do pacote de **SCG** da *startup* Beta, observou-se os **CA** começando pela **Estrutura organizacional** alicerçada administrativamente no organograma demonstrado na Figura 8, sendo esta uma estrutura informal usada atualmente, apesar de haverem apresentado um organograma que, para este estudo, foi citado como estrutura idealizada, pelo fato de não ser praticada. Considerando as divisões setoriais e a demanda por especialização funcional em cada área, a principal finalidade da estrutura organizacional é direcionar o comportamento dos colaboradores, organizando-os por áreas funcionais e definir a responsabilidade pelo monitoramento (Malmi; Brown, 2008). Portanto, para fins de atribuição de responsabilidade e certo monitoramento, a *startup* usa alguns mecanismos específicos de **Governança da empresa** como reuniões gerais ocasionais, e de **Governança setorial** incluindo reunião setorial, *checklist* e prazos de fechamento, utilizados de forma heterogênea por diferentes gestores e colaboradores-chave, enfatizando as atividades desempenhadas em seus respectivos setores. Inicialmente, os controles usados pelas *startups* costumam ser simples e informais (Davila; Foster, 2007), porém, analisando o crescimento da *startup* Beta, influenciado, dentre outros fatores, pela expansão do mercado, aumento das contratações e criação de novas áreas funcionais, torna-se inevitável a descentralização da autonomia e maior tomada de decisão por parte gestores, trazendo um desafio de os sócios/fundadores usarem mais controles formais, alinhando os esforços entre as áreas funcionais e destas em direção aos objetivos da *startup* (Samagaio; Crespo; Rodrigues, 2018).

No que tange ao grupo de **Políticas e procedimentos** integrantes dos **CA** na *startup* Beta, foram identificados subgrupos, alguns introduzidos de forma rudimentar, focados nas categorias: (a) administrativo, contendo POP's e manuais setorizados, uso de aplicativo de mensagens instantâneas, *software* para organização das tarefas, política de viagens e reembolso de despesas com viagens, aprender com os colegas, e treinamentos e capacitações, e (b) gestão de pessoas, compreendendo política de recrutamento e seleção e controle do ponto eletrônico, ambas visando estabelecer limites ao comportamento dos colaboradores e explicitar a forma com que as atividades precisam ser desempenhadas (Malmi; Brown, 2008; Bedford; Malmi, 2015). Os elementos de **CA** citados estão fragmentados por área, ou seja, não foram estabelecidos para toda a *startup*, destacando também que apenas os POP's e manuais

setorizados estão formalmente documentados e organizados virtualmente, permitindo o acesso pelos colaboradores de cada setor, enquanto os demais se destinam a organização e execução das tarefas de colaboradores específicos, não havendo divulgação. A política de recrutamento, os treinamentos e capacitações e o aprender com os colegas são utilizados conforme as crenças dos sócios/fundadores por colaboradores jovens, com pouca ou nenhuma experiência, optando-se por desenvolver os potenciais talentos internamente, por meio de treinamentos e capacitações internas, de acordo com as necessidades da *startup*. Esta conclusão é condizente com a afirmação de Lopes, Beuren e Theiss (2021) no que diz respeito aos valores da organização se misturarem com as crenças dos fundadores, levando a cada organização possuir valores diferentes e únicos, assim determinarem políticas e procedimentos de recrutamento e seleção de membros organizacionais que reflitam essa característica.

Foi adotado no setor de T.I. o *software Asana* como auxílio na organização das rotinas e processos, posteriormente sugerido para uso em toda a *startup*, como uma ferramenta de gestão e organização de projetos em colaboração, compartilhando o planejamento e a execução das tarefas diárias, de maneira flexível e sistemática, bem como proporcionando aos fundadores/gestores mecanismos para implementação de indicadores de desempenho no trabalho. Dessa forma, esse sistema passará a ter um *status* tanto de **CCIBER** quanto de **CA**.

Em geral, e com ênfase no uso dos SCG para influenciar o comportamento dos colaboradores, percebeu-se maior uso dos **CCULT** e os primeiros a serem implantados na *startup* Beta, os quais dão suporte e se combinam na concepção de todos os demais mecanismos de controle que passaram a integrar o pacote de SCG, tendo nos sócios/fundadores a figura central na construção do SCG da *startup*. Também se depreende efeitos interdependentes entre algumas práticas de controle gerencial, conforme a visão de Bedford (2020), destacando-se que, conforme mencionado anteriormente, todos os controles elaborados reforçam os Valores organizacionais (**CCULT**) no que concerne ao alcance dos comportamentos desejáveis. O Plano de ação da empresa, especificamente as metas de reestruturação gerencial (**PLAN**) possibilita/cria as condições para a elaboração/alteração de outras práticas de controle. As medidas não financeiras compensam as financeiras das **RR**, enquanto parte da política de remuneração (**RR**) inibe a avaliação de desempenho individual (**CCIBER**). Assim, destaca-se o papel ativo dos mecanismos orgânicos integrantes do SCG na Beta, em relação aos mecanicistas, visto a relutância em incorporar controles mais burocráticos que poderiam prejudicar a flexibilidade, a inovação, e a influência das crenças dos sócios/fundadores no comportamento de todos os colaboradores da *startup*, assim como argumentado por Akroyd e

Kober (2020). O Quadro 8 demonstra, com maiores detalhes, as interdependências identificadas no achados da pesquisa.

**Quadro 8** - Interdependência entre as práticas de controle gerencial

Prática/Sistema	Interdependência	Prática/Sistema
Simbolos (CCULT)	Reforça	Ideologia (CCULT)
PLAN	Reforça	Ideologia (CCULT)
CCIBER	Reforça	Ideologia (CCULT)
RR	Reforça	Ideologia (CCULT)
CA	Reforça	Ideologia (CCULT)
Clã empresa (CCULT - CLÃ)	Reforça	Ideologia (CCULT)
Clã T.I. (CCULT - CLÃ)	Reforça	Ideologia (CCULT)
Clã T.I. (CCULT - CLÃ)	Reforça	Clã empresa (CCULT - CLÃ)
Cultura operacional (CCULT - CLÃ)	Reforça	Padrão Beta (CCULT - CLÃ)
Bonificação por tempo de serviço (RR – RR FINANCEIRAS)	Depende	Indicadores de desempenho (CCIBER – MEDIDAS FINANCEIRAS)
Política de remuneração (RR – RR FINANCEIRAS)	Inibe	Avaliação de desempenho (CCIBER – MEDIDAS NÃO FINANC.)
RR NÃO FINANCEIRAS (RR)	Compensa	Política de remuneração (RR – RR FINANC.)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2023).

#### 4.4 Perspectiva socioestrutural do *empowerment*

A capacidade dos fundadores/gestores promoverem condições para o surgimento do movimento de *empowerment* nas empresas se relaciona ao acesso dado pela alta administração às ferramentas de poder, em outras palavras, o controle e a possibilidade de os membros organizacionais tomarem decisões relevantes às suas funções ou atividades desempenhadas. Nessa perspectiva, a prática do *empowerment* socioestrutural, como uma das categorias estudadas nessa dissertação, ocorre pelo ato de estabelecer conexões entre as práticas gerenciais e o desempenho dos membros organizacionais, ou seja, controles gerenciais que alavanquem comportamentos positivos por meio de constituintes do empoderamento definidos pelas dimensões de autonomia (**AUTON**), responsabilidade (**RESP**), autoridade (**AUTOR**), comunicação (**COMUN**), treinamento (**TREIN**), e recompensa (**RECOMP**), compreendidas aqui como as unidades de significação (códigos). Neste subcapítulo procurou-se responder ao objetivo específico (iii).

As evidências demonstraram que os sócios/fundadores proporcionam certa **AUTON** aos gestores e colaboradores em geral, assim como os gestores em relação aos seus colaboradores, visando desenvolverem suas funções e atividades operacionais, sempre dentro dos limites de complexidade das tarefas, de suas funções e não disponibilidade de orçamento para as áreas funcionais, segundo relato do **SF3** “[...] *todos eram comigo, antes a gente conseguia comportar e lidar dessa forma, só que agora, ao contrário, eu tô meio que, as pessoas não dependem mais de mim, eu dou autonomia pras pessoas [...]*” e do **SF1**, relativo à

exposição de novas ideias na execução das tarefas diárias “[...] *eles tem liberdade de fazer isso* [...]”. Os gestores reforçam a cultura difundida pelos sócios/fundadores, repercutindo a liberdade na tomada de decisão e colocação de ideias por parte de seus colaboradores, mencionando que “[...] *parte das soluções e parte dos problemas quem resolve são os próprios técnicos, eles é que dão a solução* [...]” (G2).

Os colaboradores em geral denotam que se sentem autônomos para executar as atividades que lhes são atribuídas, contudo, alguns setores proporcionam mais liberdade para executá-las, desde que as entregas solicitadas sejam cumpridas, do que outros setores que, dependendo de como é realizada a operacionalização da tarefa, poderá gerar entregas divergentes das requeridas, necessitando, assim, de autorização de superiores para execução das ideias propostas. Exemplos dessas afirmações está na fala do colaborador **CG10** ao citar que:

*É, na parte que eu trabalho ali é exatamente isso que tu falou, existem limites, não são limites totalmente claros necessariamente (procedimentos), mas [...] eu tenho autonomia, minha autonomia, eu diria que é bem grande assim, mas dentro desse limite de tipo, eu preciso fazer, eu preciso que tenha isso na tela, então eu vou colocar isso, se eu acho que eu tenho que alterar, se eu acho que, talvez, não precise, ou que precise acrescentar algo, aí eu preciso perguntar sim, preciso, tipo, ter um aval, mas eu tenho essa liberdade também pra sugerir algo, porém é, essa liberdade, essa autonomia da questão de como eu vou fazer, de sugerir, enfim, essas limitações do que é necessário, e se foge dessa limitação, aí eu tenho que perguntar.*

Para a colaboradora **CG7**, estando em um setor com pouco espaço para inovação e com padrões estabelecidos para construção dos equipamentos, quaisquer alterações ou ideias de melhoria precisam de autorização de seu superior, até pelo fato de, caso a ideia seja aceita, a última versão do manual seja revista. Em contrapartida, a **CG18** revela que, por desempenhar suas atividades no setor de pesquisa e desenvolvimento, se sente “[...] *com total autonomia para testar, a modificar as coisas, na medida do possível* [...]”, sentindo-se bem incentivada pelos **SF1** e **SF2** a “[...] *tentar buscar novas formas, implementar novas coisas* [...] *sempre bem amparada nessa questão da tentativa e erro.*”

No que diz respeito a dimensão **RESP** do *empowerment*, os achados revelam que os sócios/fundadores contam com o senso de responsabilidade de cada colaborador em atender às necessidades de inovação e flexibilidade do serviço, conferindo responsabilidade substancial aos indivíduos próximos ao problema apenas por encorajamentos e instruções verbais. O **SF3** relata que “[...] *eu vou lá e faço alguma coisinha assim pra ajudar eles, as experiências que eu tenho com eles, eu tento ensinar eles né e pedir cuidado, algumas vezes, eu tenho até pedido mais cuidado, pro pessoal ter mais cuidado, mas eu deixo eles seguros* [...]”, reafirmando em reunião geral ao solicitar: “[...] *temos que levar a sério, temos que trabalhar incessantemente*

*para resolver um problema [...]*”. Para o **SF2**, a responsabilidade está atrelada a “sorte” por contratarem pessoas comprometidas com o trabalho, que possuem um senso de responsabilidade intrínseco, sem necessitarem de contrapartida para se empenharem com a eficácia organizacional. Afirmando a fala do **SF2**, quando perguntados se sentem-se responsáveis pelo cumprimento de suas atividades organizacionais e o que os leva a isso, os colaboradores em geral e gestores foram unânimes em responder que a responsabilidade está muito mais atrelada à sentimentos internos como de satisfação pessoal pela conclusão das tarefas e pelos bons resultados do que por fatores externos.

Os achados sobre a dimensão **AUTOR** revelam que está estruturada e definida no organograma da *startup* em relação aos gestores, por meio da delegação de poder, os quais se sentem envolvidos nos esforços empreendidos para o sucesso da *startup*, assim como os colaboradores em geral, apesar destes, com exceção dos alocados no setor de T.I. e administrativo, não estarem formalmente atribuídos a funções específicas. Em geral, os gestores e colaboradores em geral tem certa autoridade decisória para gerenciar suas áreas e executar suas atividades, ao passo que em decisões estratégicas e que afetem significativamente os resultados organizacionais, não há evidências de participação destes membros, conforme enfatizado pelo **SF2** ao dizer que “*envolvemos mais (os gestores e colaboradores) no ponto de vista de desenvolvimento [...]*”, sem envolvê-los na elaboração do planejamento (**SF1**), por exemplo. Todavia, os relatos mostraram que, mesmo tendo autoridade limitada à operacionalização das atividades, os gestores e colaboradores em geral, percebem-se competentes e confiantes em atender com sucesso às demandas rotineiras e desafios não rotineiros que decorram no transcorrer do trabalho, tentando “[...] *corrigir sozinha aquilo que me dá segurança, eu sei até onde posso ir, após isso, eu já peço ajuda [...]*” (**CG7**), dependendo, portanto, “[...] *do nível de correção, do quanto aquilo vai impactar na empresa*” (**CG20**).

No tocante à **COMUN**, o acesso aos sócios/fundadores pelos gestores e colaboradores em geral sempre foi facilitado, principalmente após as alterações no espaço de trabalho e pela presença mais frequente dos **SF1** e **SF2** nas dependências da *startup*, assim como a comunicação interna entre os setores. No entanto, o nível de compartilhamento de informações gerenciais não se percebeu satisfatório, apesar de notar-se um acréscimo na quantidade de reuniões gerais e setoriais não sistematizadas, direcionadas a informar os membros organizacionais de possíveis contratos, demandas de serviços e projetos futuros, e detalhar projetos efetivamente contratados, dentre outros aspectos culturais, abordando superficialmente o desempenho atual da organização, conforme exposto pelo **SF2**: “*A gente faz reuniões com*

*eles, [...] junta todo mundo, conversa sobre a (nome da startup), enfim, que que a gente quer fazer, onde a gente quer chegar [...]*”.

Visto a dinamicidade característica desse modelo de negócio e pela não formalização do compartilhamento de informações entre as unidades setoriais, depreendeu-se que alguns dados importantes para o bom andamento das atividades organizacionais “*vai se perdendo, e por a gente não ser tão organizado né, aí é geral na empresa, muita informação vai [...]*” (G1) se perdendo no decorrer do processo de trabalho ou “[...] *as especificações do projeto foram conhecidas durante o andamento das atividades, pois havia, no início, apenas informações abstratas [...]*” (CG19), impactando entregas futuras e o poder de atuação de gestores e colaboradores. Também se verificou que, a maioria dos colaboradores, por serem mais jovens e com pouca experiência profissional, apesar da autonomia atribuída pelos superiores, sentem-se mais confiantes em executar as atividades estabelecendo uma comunicação direta com seus gestores.

Sobre o **TREIN**, as evidências indicam que os sócios/fundadores compreendem essa dinâmica como mais profícua quando realizada internamente, com base na cultura organizacional da *startup*, estimulando uma coesão social e identificação dos colaboradores com os valores e objetivos da empresa, bem como direcionando-os as peculiaridades e especificidades das atividades, conferindo-os maior comprometimento e autonomia na execução de suas tarefas diárias. Nessa direção, os colaboradores corroboram ao mencionar que, apesar de a *startup* não disponibilizar de uma política estruturada de treinamentos e capacitações, sentem-se confiantes para executarem suas atividades, auxiliando-os na compreensão do que lhes é solicitado, assim como dispostos a cooperar para o atingimento das metas propostas, por meio do aprendizado contínuo, conforme exemplificado pelas falas do **CG13** e **L1**: “[...] *me ajudou a ver a visão do (nome do SF1), os termos de como ele queria [...]*” (CG13), então “[...] *muito do aprendizado (diário) acaba sendo um treinamento. Então eu fui treinada muito, porque eu aprendi muita coisa fora do meu diploma, [...] a gente (também) aprende muito em campo [...]*” (L1).

Observa-se na dimensão **RECOMP** que os sócios/fundadores gerenciam o envolvimento dos colaboradores com os objetivos da *startup*, principalmente por meio de incentivos verbais, liberdade para tomar decisões e flexibilidade no ambiente organizacional, proporcionando-os um sentimento de pertencimento e identificação com a empresa, assim como confiança e motivação para exercerem as tarefas que lhes são atribuídas, apesar de reconhecerem a necessidade de mudanças nessas ações, implementando uma política de remuneração baseada no desempenho individual e cumprimento de metas pré-estabelecidas.

Nessa linha, o **SF1** e **SF3** descrevem “[...] *que na realidade, eu não sou a favor disso (desempenho individual), tanto que as minhas ações sempre foram pra todos, [...] só que, o que acontece, eles não se contentam com isso, porque eles se sentem desprestigiados, os que trabalham mais se sentem desprestigiados que o outro ganhou também [...]*” (**SF3**), portanto, “[...] *basicamente, tem isso que a gente quer mudar, tem sido praticamente automático aí, as recompensas.*” (**SF1**).

Em geral, os colaboradores reconhecem que a *startup* prioriza o bem-estar dos indivíduos, independentemente de qualquer meta a ser cumprida, trazendo-lhes um senso de satisfação no trabalho e configurando-se como um contraponto à falta de incentivos financeiros, conforme exemplificado pela **CG20**, ao apontar que se sente realizada e recompensada em executar seu trabalho, citando que “[...] *eu gosto da dinâmica que tem, dessa liberdade, do ambiente descontraído, de não ter pressão, de não ter essa cobrança.*”. Contudo, evidencia-se sentimentos negativos em relação ao aspecto financeiro atual e futuras alterações visadas pelos sócios/fundadores, compreendidas como “[...] *o maior ponto negativo é a remuneração, isso pra todos [...]*” (**CG10**), mesmo após divulgado “[...] *que ia ter o reajuste [...]*” (**CG10**), a reestruturação no plano de cargos e salários, extinguindo a progressão de carreira a cada seis meses, é vista como não recompensadora para **CG16**. Esta insatisfação, porém, não impacta no comprometimento dos colaboradores com projetos e metas traçadas pela *startup*.

#### **4.4.1 Discussão dos resultados sobre *empowerment* socioestrutural**

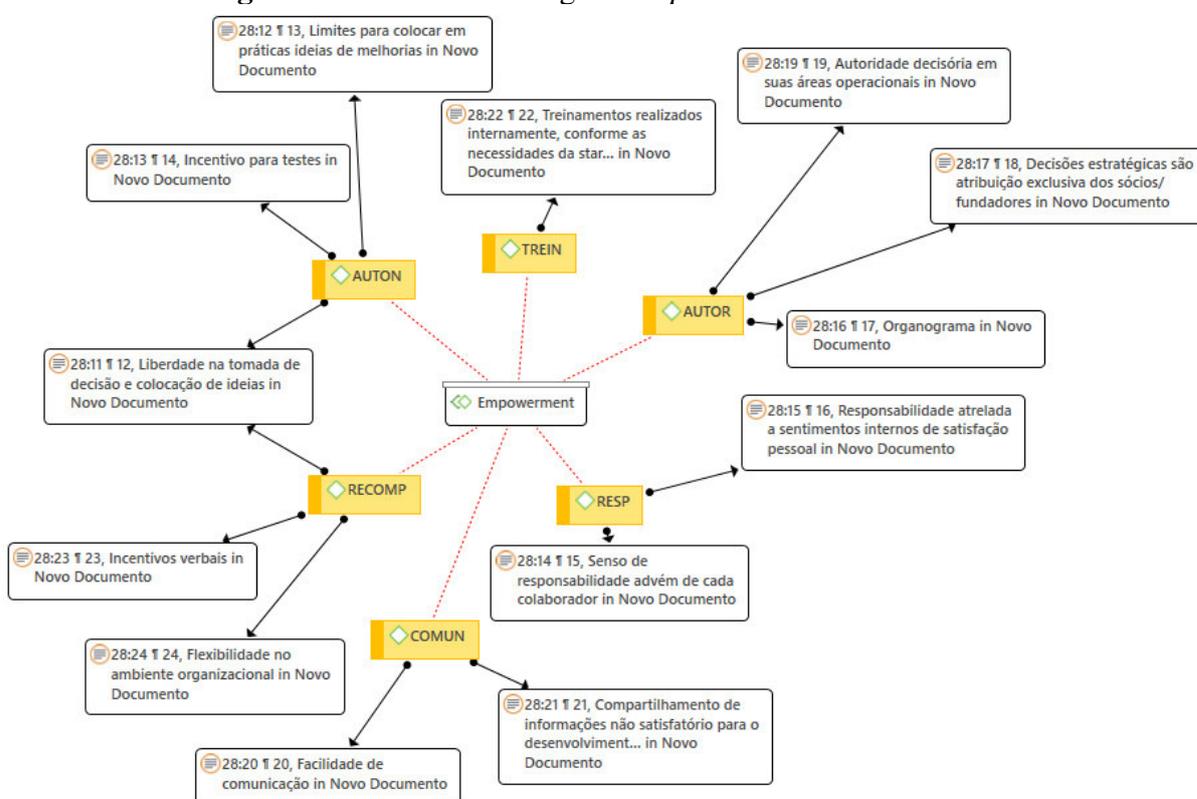
Diante do exposto, percebeu-se que a alta administração procurou realizar ações que estimulassem sentimentos de empoderamento e comportamentos inovadores dos gestores e colaboradores em geral no cumprimento das tarefas organizacionais, uma vez que estes se mantiveram dispostos a engajarem-se e cooperarem para a promoção da eficácia organizacional, por meio do compartilhamento de poder e controle dos sócios/fundadores com os demais níveis, acarretando certo achatamento da estrutura hierárquica. Destaca-se que a concessão de poder e autoridade decisória aos membros organizacionais da *startup* Beta é efetivada por meio do desenvolvimento de maior **AUTON** e **AUTOR** dos colaboradores na execução das atividades operacionais, estimulando sentimentos de autodeterminação e impacto no trabalho, de **TREIN** voltado para os conhecimentos e habilidades inerentes as tarefas específicas da *startup*, **RECOMP** não financeiras, atribuição verbal de **RESP** pelos resultados, e **COMUN** interna facilitada entre setores e níveis hierárquicos, levando os colaboradores a se perceberem confiantes e habilitados para executarem as atividades rotineiras e não rotineiras, assim como exercerem julgamentos e escolhas eficazes aos objetivos almejados pela *startup*. Estas evidências, vão ao encontro de estudos anteriores sobre *empowerment*, os quais citam que

os gestores precisam fornecer poder, conhecimento, acesso à informações e treinamento aos colaboradores (Motamarri; Akter; Yanamandram, 2020), como forma de se perceberem autônomos para iniciar e continuar processos de trabalho e responsáveis pela obtenção de resultados eficazes e desempenho sustentável (Greasley *et al.*, 2008), e, ainda, incentivando-os a evoluir e diminuir a resistência a mudanças (Rastrollo-Horrillo 2021).

Em contrapartida, Melhem (2004) salienta a importância de atrelar recompensas financeiras pelo desempenho quanto maior for o grau de responsabilidade atribuído ao indivíduo, revelando os benefícios do empoderamento e sem correr o risco de perder a motivação dos colaboradores em assumir responsabilidades. Estudos de Maynard *et al.* (2013) e Baird e Baard (2021) salientam para a importância do *empowerment* socioestrutural alavancado pela alta administração como forma de incitar um estado de empoderamento nos membros organizacionais, aumentando o grau de envolvimento e colaboração destes nos processos de tomada de decisão.

A Figura 10 ilustra uma síntese dos achados encontrados na categoria de *empowerment* socioestrutural e suas respectivas unidades de significação (códigos):

**Figura 10 - Síntese da categoria *empowerment* socioestrutural**



Fonte: Extraído do *software* Atlas.ti

## 5 CONCLUSÕES

As *startups* caracterizam-se por empresas em estágio inicial, e em fase de implementação e organização, imersas em ambientes determinados por transformações constantes e dinâmicas, em que é fundamental a seus fundadores/gestores possuírem competências e habilidades que lhes proporcionem mudar o conjunto de recursos, rotinas e processos organizacionais, adaptando-se a tecnologias e mercados emergentes. Nessa busca por vantagem competitiva sustentável em mercados altamente incertos, faz-se primordial que os fundadores/gestores permitam o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, desenvolvendo o engajamento destes em direção às metas e objetivos da *startup*. Assim, de acordo com a revisão de literatura realizada sobre CDG, SCG e *Empowerment*, identificou-se especial atenção às características dos fundadores/gestores e a como estes configuram o SCG. No entanto, percebeu-se uma lacuna envolvendo os três fundamentos de CDG, o pacote de SCG e o *empowerment* socioestrutural em *startups*.

Neste contexto, esta pesquisa se propôs, como objetivo geral, compreender como as capacidades dinâmicas dos fundadores/gestores moldam o uso do pacote de SCG de uma *startup* e o *empowerment* socioestrutural. Para tanto, a operacionalização se deu por meio da estratégia metodológica denominada estudo de caso, no contexto da *startup* Beta, devido às diversas especificidades englobando este modelo de negócio, adotando-se o método qualitativo e a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) para conduzir as análises das evidências provenientes das entrevistas semiestruturadas conduzidas junto aos 3 sócios/fundadores, 2 gestores, 1 líder e 20 colaboradores em geral, das documentações coletadas, e das observações não-participante. O conjunto de categorias e códigos foram definidos a priori, compostos pela categoria de CDG e seus três fundamentos, aqui determinados como os códigos, (**CHG**, **CSG** e **CG**), categoria SCG como um pacote e seus respectivos códigos (**CCULT**, **PLAN**, **CCIBER**, **RR** e **CA**) e categoria *empowerment* socioestrutural e suas dimensões, assim denominadas como os códigos nesta categoria (**AUTON**, **RESP**, **AUTOR**, **COMUN**, **TREIN** e **RECOMP**).

Assim, as análises desenvolvidas sobre cada um dos objetivos específicos que compuseram essa pesquisa, permitiram responder ao objetivo geral, determinando que os resultados sugerem que as CDG dos sócios/fundadores, sobretudo no que concerne ao **CHG** e **CG**, moldam o maior uso de SCG informais na Beta. Apesar destes possuírem uma vasta formação acadêmica e profissional (**CHG**) possibilitando alavancarem a capacidade de construir novos processos e estruturas mentais (**CG**), habilidades e conhecimentos sobre gestão começaram a serem incorporados ao seu **CHG** quando do rápido dimensionamento da empresa. Teixeira *et al.* (2021) reforça a necessidade de gestores investirem em aprimoramento

constante, com a finalidade de entenderem os sinais do mercado. Crenças e valores (CG) dos sócios/fundadores de que controles formalizados poderiam não permitir a adaptabilidade ao ambiente em constante mudança e a inovação, também colaboraram para que mecanismos socioideológicos fossem enfatizados. Já o CSG molda o *empowerment* socioestrutural, em geral, concedendo poder e autoridade aos colaboradores capacitados, ou seja, limitado aos seus níveis hierárquicos, estimulando-os, em geral verbalmente, a serem proativos e comprometidos com os objetivos da Beta. Jones e Schow (2022) enfatizam a importância dos laços sociais dos sócios/fundadores na formação inicial da equipe de trabalho. Os colaboradores reconhecem que a Beta promove ações que, em geral, os incentivam a terem comportamentos positivos e a crença de que estão sendo competentes e autônomos nas atividades.

Reconhece-se que, provavelmente, grande parte da Beta explicitada mudou drasticamente, devido a característica desta dissertação, que buscou um entendimento de um fenômeno social determinado no período da coleta de dados, mas muito pelo ambiente em que a *startup* está envolvida, determinado por mudanças exponenciais e dinâmicas. No entanto, reconhece-se a importância de se pesquisar o uso de sistemas de controles gerenciais em *startups* pela utilidade e relevância das informações fornecidas às organizações, indivíduos inseridos nesse ambiente, bem como para a sociedade que se beneficia do crescimento desses empreendimentos. Seguindo essa perspectiva, os achados dessa dissertação proporcionam contribuições teóricas e práticas.

Na linha de contribuições teóricas, destaca-se primeiramente o fato de proporcionar maior entendimento acerca do SCG em *startups*, a partir da inclusão de artefatos sociotécnicos e mecanismos socioideológicos em uma mesma análise, abrangendo elementos comportamentais e compreendendo os efeitos complementares e substitutos gerados pelo uso destas práticas de controle gerencial dentro de um pacote em *startups*. Em segundo lugar, destaca-se a importância de agregar debates contemporâneos sobre capacidades dinâmicas gerenciais e suas microfundações, as quais permitem que os fundadores identifiquem oportunidades, alinhem os recursos disponíveis, e influenciem comportamentos positivos e uma postura motivadora frente aos conflitos organizacionais, ou seja, procura compreender como fatores no nível individual influenciam o desenvolvimento de fatores no nível da empresa e, conseqüentemente, suas implicações no sistema de controle gerencial.

Uma terceira contribuição refere-se a inclusão de um aspecto social atribuído à contabilidade, haja vista que a compreensão de como as capacidades dinâmicas dos fundadores/gestores moldam o sistema de controle gerencial e o *empowerment* socioestrutural em *startups* configura-se como exploração de *constructos* de ordem

psicológica/comportamental. *Constructos* psicológicos/comportamentais passaram a ser incentivados nos estudos empíricos em controle gerencial, resgatando o aspecto social atribuído à contabilidade. Por fim, como quarta contribuição teórica, destaca-se que, haja vista que a Contabilidade está enquadrada no ramo das Ciências sociais aplicadas, mostra-se favorável adotar uma abordagem qualitativa direcionada à contabilidade gerencial, abordando aspectos sociais, comportamentais e psicológicos. Apesar da essência “social aplicada” da Contabilidade, promovem-se, ainda, poucos estudos desenvolvidos sob essa lente metodológica e paradigmática em controle gerencial.

No que diz respeito às contribuições práticas e gerenciais, primeiramente destacam-se os *insights* que foram proporcionados aos fundadores e gestores da empresa investigada, sobretudo em relação as capacidades dinâmicas gerenciais que influenciam na identificação de oportunidades, transformação dos recursos disponíveis, e aperfeiçoamento do uso das práticas de controle gerencial, a fim de obter vantagem sustentável e melhor desempenho no ambiente em que estão inseridas, promovendo, por sua vez, oportunidades de emprego e melhoria de vida da população. Tão importante quanto as habilidades e atitudes dos fundadores à empresa, uma segunda contribuição gerencial foi compreender as perspectivas e vivências dos colaboradores em relação às escolhas de controle feitas pelos gestores. Considerados como um dos atores imprescindíveis para compreender os resultados dos líderes, colaboradores que se percebem auto eficazes, cooperam no atingimento de resultados satisfatórios. Em síntese, ao também enfatizar aspectos psicológicos da base hierárquica, os achados desta dissertação colaboraram para despertar necessidades de controles até então inexistentes, e que habilitaram conquistas importantes da empresa investigada.

Adicionalmente, cumpre salientar que um ecossistema de inovação promissor é capaz impulsionar empreendimentos em uma região, gerando e atraindo talentos, com destaque para o fator relativo à qualidade dos fundadores e de seus colaboradores, os quais devem reunir uma diversidade de capital humano, ou seja, experiências e competências variadas adquiridas por meio da educação. Universidades costumam ser referência e se destacarem no que tange à cultura de inovação. Outro fator importante para um ecossistema é a existência de uma rede de suporte composta por diversas instituições, incubadoras e aceleradoras, por exemplo, que fornecem infraestrutura, mentorias, oportunidades de networking, e custos fixos menores às *startups*. Seguindo, a qualidade dos serviços prestados relativos à consultoria, jurídicos e contábeis, também se caracteriza por um fator primordial para um ecossistema próspero. Por fim, os formuladores de políticas públicas auxiliam na prosperidade de um ecossistema ao desenvolver políticas que proporcionem um ambiente regulatório menos burocrático e mais

simplificado às *startups*. Assim, destaca-se a quarta contribuição prática deste estudo, a partir da oferta de novas perspectivas e atualizações para os ecossistemas de inovação, ao destacar habilidades e conhecimentos que contribuíram para o desempenho da *startup* investigada, as relações e controles construídos que facilitaram seu acesso a recursos escassos, bem como o acesso à serviços de terceiros que auxiliassem na gestão do negócio

As limitações percebidas nesta dissertação são decorrentes: (i) da coleta de dados por meio de entrevistas, as quais podem trazer incertezas dos entrevistados, não compreensão sobre os *constructos* explorados e/ou omissão de detalhes por acreditarem ser informação irrelevante. Buscando atenuar essa questão, explicações sobre os *constructos* foram dispensadas anteriormente ao início das entrevistas, e as transcrições foram encaminhadas para aprovação e, caso necessário, alterações; (ii) o caso estudado apresenta particularidades oriundas da *startup* escolhida, como exemplo, modelo de negócio e fase de maturidade, não representando as demais *startups*; e, (iii) não foi possível explorar, juntamente com os demais *constructos* analisados, o *empowerment* psicológico, devido a escolhas metodológicas desta dissertação.

Finalmente, recomenda-se para pesquisas futuras: (i) analisar os *constructos* de CDG, SCG e *Empowerment* em diferentes *startups* ou empresas tradicionais, para fins de comparação dos achados; (ii) empregar métodos qualitativos com esforços reconhecidos pela literatura de controle gerencial, diferentes dos usados nesta dissertação, como experimento, pesquisa-ação ou análise textual discursiva; e, (iii) usar outros modelos de controle gerencial já consolidados na literatura, como de Simons (1995) e Ferreira e Otley (2009), com a finalidade de trazer novos *insights* sobre práticas e sistemas gerenciais em *startups*.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; CHEN, C. X. Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. **Accounting, organizations and society**, v. 36, n. 2, p. 63–85, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.02.002>
- ADLER, P. S.; KWON, S-W. Social capital - prospects for a new concert. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17–40, 2002. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects of dynamic managerial capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 1011–1010, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- AGUIAR, A. B.; FREZATTI, F. Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 1, n. 3, p. 21-44, 2007. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v1i3.14>
- AHRENS, T.; CHAPMAN, C. S. Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain. **Contemporary accounting research**, v. 21, n. 2, p. 271–301, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- AHRENS, T.; CHAPMAN, C. S. Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 8, p. 819-841, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.007>
- AHRENS, T.; DENT, J. F. Accounting and organizations: realizing the richness of field research. **Journal of management accounting research**, v. 10, n. 1, p. 1-39, 1998.
- AKROYD, C.; KOBER, R. Imprinting founder’ blueprints on management control systems. **Management accounting research**, v. 46, p. 1-18, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.07.002>
- AKROYD, C.; KOBER, R.; LI, D. The emergence of management controls in an entrepreneurial company. **Accounting and Finance**, v. 59, n. 3, p. 1805–1833, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/acfi.12477>
- AL-AALI, A.; TEECE, D. J. International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm-a capabilities perspective. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 38, n. 1, p. 95–116, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12077>
- ALBERNETHY, M. A.; CHUA, W. F. A field study of control system “redesign”: the impact of institucional processes on strategic choice. **Contemporary accounting research**, v. 13, n. 2, p. 569–606, 1996. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x>
- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. **Accounting organizations and society**, v. 29, n. 3-4, p. 423–444, 2004. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00034-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00034-5)
- AMBROSINI, V.; ALTINTAS, G. Dynamic managerial capabilities. In: **Oxford Research Encyclopedia of Business and Management**, p. 1–17, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.20>
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International journal of management reviews**, v. 11, n.

1, p. 29–49, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. **British journal of management**, v. 20, p. 9–24, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>

ANDERSSON, S.; EVERS, N. International opportunity recognition in international new ventures - a dynamic managerial capabilities perspective. **Journal of international entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 260–276, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0149-5>

ANSARI, S. L. An integrated approach to control system design. **Accounting, organizations and society**, v. 2, n. 2, p. 101–112, 1977. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90027-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90027-7)

ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Cambridge: Harvard University Press, 1965. 180 p.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. 12. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ARGYRIS, C. **The Impact of Budgets on People**. 1. ed. New York: School of Business and Public Administration, 1952.

ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of management journal**, v. 37, n. 3, p. 670–687, 1994. DOI: <https://doi.org/10.5465/256705>

AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization science**, v. 20, n. 2, p. 410–421, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>

AZEVEDO, S. U. de; JOSILENE, S. B.; CONSONI, S.; ESPEJO, M. M. dos S. B. Postura ontológica da pesquisa em contabilidade gerencial / Ontological posture of research in management accounting. **Brazilian Journal of Business**, v. 2, n. 3, p. 2927–2947, 2020. DOI: <https://doi.org/10.34140/bjbv2n3-071>

BAIRD, K.; BAARD, V. Management controls and team effectiveness: the mediating role of team structural empowerment. **Journal of management control**, v. 32, n. 4, p. 517–558, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00327-2>

BANDURA, A. Self-efficacy mechanism in human agency. **American psychologist**, v. 37, n. 2, p. 122–147, 1982. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>

BANDURA, A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, v. 84, n. 2, p. 191–215, 1977. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016. 288 p.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 13. ed. Petrópolis: Vozes; 2015. 520 p.

BAUM, J. R.; WALLY, S. Strategic decision speed and firm performance. **Strategic management journal**, v. 24, n. 11, p. 1107–1129, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.343>

BECK, J. B.; WIERSEMA, M. F. Executive decision making: linking dynamic managerial capabilities to the resource portfolio and strategic outcomes. **Journal of leadership &**

**organizational studies**, v. 20, n. 4, p. 408–419, 2013. DOI:

<https://doi.org/10.1177/1548051812471722>

BEDFORD, D. S. Conceptual and empirical issues in understanding management control.

**Accounting, organizations and society**, v. 86, p. 1-8, 2020. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101187>

BEDFORD, D. S.; MALMI, T. Configurations of control: an exploratory analysis.

**Management accounting research**, v. 27, p. 2–26, 2015. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>

BERRY, A. J. *et al.* Emerging themes in management control: a review of recent literature.

**The British accounting review**, v. 41, n. 1, p. 2–20, March, 2009. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.09.001>

BEUREN, I. M.; DOS SANTOS, V. Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 30, n. 81, p. 307–323,

2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x201908210>

BEUREN, I. M.; SANTOS, V. DOS; BERND, D. C. Efeitos do Sistema de Controle

Gerencial no Empowerment e na Resiliência Organizacional. **Brazilian business review**, v.

17, n. 2, p. 211–232, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>

BLANK, S.; DORF, B. **Startup: Manual do empreendedor**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

BOFF, M. L.; SAVARIZ, C. R.; BEUREN, I. M. Influência dos controles formais e informais e da confiança no comprometimento organizacional. **Revista de educação e pesquisa em contabilidade**, v. 15, n. 1, p. 110–127, 2021. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v15i1.2698>

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The Management of Innovation**. 1. ed. London: Tavistock Publications, 1961. 269 p.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis:**

**elements of the sociology of corporate life**. Aldershot: Ashgate Publishing Company, 1979.

BURT, R. S. **The contingent value of social capital**. 1. ed. London: Routledge, 2000. 32 p.

CARENYS, J. Management Control System: a historical perspective. **International Bulletin of Business Administration**, n. 7, p. 37–54, 2010.

CASTANIAS, R. P.; HELFAT C. E. The managerial rents model: theory and empirical analysis. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 661–678, 2001. DOI:

<https://doi.org/10.1177/014920630102700604>

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting,**

**organizations and society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003. DOI:

[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

CHENHALL, R. H.; KALLUNKI, J. P.; SILVOLA, H. Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: the roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. **Journal of management accounting research**, v.

23, p. 99–128, 2011. DOI: <https://doi.org/10.2308/jmar-10069>

CHENHALL, R. H.; MOERS, F. The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. **Accounting, organizations and**

**society**, v. 47, p. 1-13, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>

COLLINS, C. J. Expanding the resource based view model of strategic human resource management. **The international journal of human resource management**, v. 32, n. 2, p. 331-358, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>

COLLINS, C. J.; SMITH, K. G. Knowledge Exchange and combination: the role human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of management journal**, v. 49, n. 3, p. 544-560, 2006. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. The Empowerment process: integrating theory and practice. **Academy of management review**, v. 13, n. 3, p. 471-482, 1988. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

COUTO, M. H. G.; TEBERGA, P. M. F.; DE CASTRO, A. C.; OLIVA, F. L. Capacidades dinâmicas da inovação dos modelos de negócio de startups. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2, p. 148-167, 2019. DOI: 10.14210/alcance.v26n2 (Mai/Ago).p148-167

CRESPO, N. F.; RODRIGUES, R.; SAMAGAIO, A.; SILVA, G. M. The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 875-884, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.020>

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 288 p.

CRUZ, A. P. C.; FRARE, B. F.; ACCADROLI, M. C.; HORZ, V. Efeitos dos controles informais e empowerment psicológico na satisfação no trabalho. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 33, n. 88, p. 29-45, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x202114660>

CRUZ, L. B.; PEDROZO, E. A. Pesquisas de concepção como uma alternativa para o campo da estratégia. **RAM. Revista de administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 56-74, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000400005>

CRUZ, L. B.; PEDROZO, E. A. Pesquisas de concepção como uma alternativa para o campo da estratégia. **Revista Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000400005>

CYERT, R.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Prentice Hall: Martino Fine Books, 1963. 346 p.

DAVILA, A.; FOSTER, G. The adoption and evolution of management control systems in entrepreneurial companies: evidence and a promising future. **Handbook of management accounting research**, v. 3, p. 1323–1336, 2009. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03006-4](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03006-4)

DAVILA, A.; FOSTER, G.; JIA, N. The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. **European Accounting Review**, v. 24, n. 2, p. 207–239, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>

DAVILA, A.; FOSTER, G.; LI, M. Reasons for management control systems adoption: insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. **Accounting, organizations and society**, v. 34, n. 3-4, p. 322-347, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>

DAVILA, T. An exploratory study on the emergence of management control systems:

formalizing human resources in small growing firms. **Accounting, organizations and society**, v. 30, n. 3, p. 223–248, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.006>

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. 432 p.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: na introduction. **Organization studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1164-1185, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840608094775>

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETOW, I. M. Dynamic capabilities and knowledge Management: an integrative role for learning? **British journal of management**, v. 19, n. 3, p. 235–249, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x>

ECHEBIRI, C.; AMUNDSEN, S.; ENGEN, M. Linking structural empowerment to employee-driven innovation: the mediating role of psychological empowerment. **Administrative sciences**, v. 10, n. 3:42, p. 1-18, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci10030042>

EGGERS, J. P.; KAPLAN, S. Cognition and renewal: comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 461–477, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0401>

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they ? **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105–1121, 2000. DOI: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

EISENHARDT, K.M. Control: organizational and economic approaches. **Management science**, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.31.2.134>

FEUSER, H. O. L.; DACIÊ, F. P.; ESPEJO, M. M. S. B. O uso de proxies de controle gerencial em micro e pequenas empresas gerenciadas por mulheres. **Anais do XVI International Conference in Accounting**, São Paulo, 2016.

FLAMHOLTZ, E.; DAS, T.; TSUI, A. Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting, organizations and society**, v. 10, n. 1, p. 35–50, 1985. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 408 p.

FOSS, N. J. Selective intervention and internal hybrids: interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. **Organization science**. v. 14, n. 3, p. 331-349, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.3.331.15166>

FRARE, A. B.; CRUZ, A. P. C da; LAVARDA, C. E. F; AKROYD, C. Packages of management control systems, entrepreneurial orientation and performance in Brazilian startups. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 18, n. 5, p. 643–665, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2021-0052>

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 304 p.

FREZATTI, F; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. Desenvolvimento da pesquisa em Contabilidade Gerencial: as restrições da abordagem mono paradigmática de Zimmerman.

**Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 6-24, 2009. DOI:

<https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100002>

FULFORD, M. D.; ENZ, C. A. The impact of empowerment on service employees. **Journal of managerial issues**, v. 7, n. 2, p. 161-175, 1995.

FURLONG, P.; MARSH, D. **A skin not a sweater: ontology and epistemology in political Science**. In: MARSH, D.; STOKER, G. (Org.). Theory and methods in political science. 3. ed. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2010.

GALBRAITH, J. The Stages of Growth. **Journal of Business Strategy**, v. 3, n. 1, p. 70-79, 1982. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb038958>

GERULAITIENE, N.; PUNDZIENE, A.; VAICIUKYNAITE, E. The hidden role of owners' spouses in family firm innovativeness: a dynamic managerial capabilities perspective. **Baltic Journal of Management**, v. 15, n. 5, p. 707-726, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2020-0021>

GHOSH, D.; HUANG, X. S.; SUN, L. Managerial Ability and Employee Productivity. **Advances in management accounting**, v. 32, p. 151-180, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1474-787120200000032006>

GIARDINO, C.; UNTERKALMSTEINER, M.; PATERNOSTER, N.; GORSCHKE, T.; ABRAHAMSSON, P. What do we know about software development in startups? **IEEE Software**, p. 28-32, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 101 p.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRABNER, I.; MOERS, F. Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. **Accounting, organizations and society**, v. 38, n. 6-7, p. 407-419, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.09.002>

GREASLEY, K. *et al.* Employee perceptions of empowerment. **Employee Relations**, v. 27, n. 4, p. 354-368, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425450510605697>

GREASLEY, K. *et al.* Understanding empowerment from an employee perspective. What does it mean and do they want it? **Team performance management**, v. 14, n. 1/2, p. 39-55, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/13527590810860195>

GROSS, J. J. Antecedent-and response-focused emotions regulation: divergent consequences for experience, expression and physiology", **Journal of personality and social psychology**, v. 74, n. 1, p. 224-237, 1998.

GROSS, J. J.; JOHN, O. P. Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. **Journal of personality and social psychology**, v. 85, n. 2, p. 348-362, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.348>

HARRELD, J. B.; O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. **California management review**, v. 49, n. 4, p. 21-43, 2007.

HASEEB, M.; LIS, M.; HAOUAS, I.; MILHARDJO, L. WW. The mediating role of business strategies between management control systems package and firms stability: Evidence from SMEs in Malaysia. **Sustainability**, v. 11, n. 17, p. 1-20, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11174705>

- HELFAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of management**, v. 41, n. 5, 1281–1312, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- HELFAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. **Strategic management journal**, v. 32, n. 11, p. 1243-1250, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- HELFAT, C. *et al.* **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. 1. ed. Malden, MA: Blackwell, 2007. 160 p.
- HENRI, J. Management control systems and strategy: a resource-based perspective. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 6, p. 529–558, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Psychological foundations of dynamic capabilities: reflexion and reflection in strategic management. **Strategic management journal**, v. 32, n. 13, p. 1500–1516, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.964>
- HODGSON, G. M. What Is the essence of institutional economics? **Journal economic issues**, v. 34, n. 2, p. 317-329, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1080/00213624.2000.11506269>
- HOPWOOD, A. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. **Journal of accounting research**. v. 10, p. 156–182, 1972. DOI: <https://doi.org/10.2307/2489870>
- HUY, Q.; ZOTT, C. Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: how managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. **Strategic management journal**, v. 40, n. 1, p. 28-54, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2971>
- JANTUNEN, A.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S.; KYLÄHEIKO, K. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. **Journal of international entrepreneurship**, v. 3, n. 3, p. 223–243, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10843-005-1133-2>
- JONES, M.; SCHOW, P. K. Structuring the startup-How coordination emerges in startup through learning sequencing. **Academy of Management Journal**, v. 66, n. 3, p. 859–893, 2022.
- JUNIOR, J. L. B. **Sistemas de controle gerencial como instrumento de poder**. 2017. 237 p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CSA), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2017.
- KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977. 416 p.
- KANTER, R. M. When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, p. 169-211, 1988.

KANTOLA, T. **Management control systems during early life cycle phases**. Master's Thesis – Aalto University School Business Accounting, Aalto University, 2017. 80 p.

KAPLAN, S.; CORTINA, J.; RUARK, G.; LAPORT, K.; NICOLAIDES, V. The role of organizational leaders in employee emotion management: a theoretical model. **The leadership quarterly**, v. 25, n. 3, p. 563–580, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.015>

KAY, N. M.; LEIH, S.; TEECE, D. J. The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. **Industrial and corporate change**, v. 27, n. 4, p. 623–638, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dty015>

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980. 396 p.

KEVILL, A. *et al.* Dynamic managerial capabilities in micro-enterprises: stability, vulnerability and the role of managerial time allocation. **International small business**, v. 39, n. 6, p. 507–531, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242620970473>

KLEINE, C.; WEIßENBERGER, B. E. Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice. **Journal of management control**, v. 24, n. 3, p. 241-266, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0181-3>

KLIDAS, A.; VAN DEN BERG, P. T.; WILDEROM, C. P. M. Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. **International journal of service industry management**, v. 18, n. 1, p. 70-88, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/09564230710732902>

KNOL, J.; VAN LINGE, R. Innovative behavior: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. **Journal of advanced nursing**, v. 65, n. 2, p. 359–370, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x>

KONCZAK, L. J.; STELLY, D. J.; TRUSTY, M. L. Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument. **Educational and psychological measurement**, v. 60, n. 2, p. 301-313, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1177/00131640021970420>

KOR, Y. Y.; MESKO, A. Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. **Strategic management journal**, v. 34, n. 2, p. 233–244, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2000>

KUHN, T. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2000

KVALE, S.; BRINKMANN, S. **Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing**. 2. ed. California: Sage Publications, 2008. 376 p.

LEWIS, R. L.; BROWN, D. A.; SUTTON, N. C. Control and empowerment as an organising paradox: implications for management control systems. **Accounting, auditing & accountability journal**, v. 32, n. 2, p. 483-507, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3223>

LIAO, Y-S. Business strategy and performance: the role of human resource management control. **Personnel review**, v. 34, n. 3, p. 294-309, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480510591444>

LIN, Y.H.; CHEN, C.J.; LIN, B.W. The influence of strategic control and operational control on new venture performance. **Management decision**, v. 55, n. 5, p. 1042–1064, 2017. DOI:

<https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0324>

LOPES, I. F.; BEUREN, I. M.; THEISS, V. Percepção de gestores de fundos de investimentos sobre o sistema de controle gerencial de empresas startups investidas. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 33–51, 2021. DOI:

[https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1\(jan/abr\).p33-51](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1(jan/abr).p33-51)

LUCENA, W. G. L.; FERNANDES, M. S. A.; SILVA, J. D. G. DA. A contabilidade comportamental e os efeitos cognitivos no processo decisório: uma amostra com operadores da contabilidade. **Revista Universo Contábil**, v. 7, n. 3, p. 41–58, 2011. DOI:

<http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20117>

LUKKA, K. The roles and effects of paradigms in accounting research. **Management accounting research**, v. 21, p. 110–115, 2010. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.02.002>

MALMI, T. et al. Culture and management control interdependence: an analysis of control choice that complement the delegation of authority in Western cultural regions. **Accounting, organizations and society**, v. 86, p. 1–16, 2020. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101116>

MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions. **Management accounting research**, v. 19, n. 4, p. 287–300, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

MARCH J.G., SIMON H.A. **Organizations**. 1. ed. New York: John Wiley & Sons, 1958. 262 p.

MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: the role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, v. 22, n. 1, p. 118–140, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0515>

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008. DOI:

<https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34702>

MARTINS, V. A.; ENSSLIN, S. R.; DUTRA, A. Avaliação de desempenho organizacional: trajetória das pesquisas internacionais por meio de paradigmas e teorias. **Cuadernos de Contabilidad**, v. 19, n. 47, p. 94–112, 2018. DOI: <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc19-47.pado>

MAYNARD, M. T.; GILSON, L. L.; MATHIEU, J. E. Empowerment-fad or fab? a multilevel review of the past two decades of research. **Journal of management**, v. 38, n. 4, p. 1231–1281, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>

MCCARTHY, I. P.; GORDON, B. R. Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. **R&D management**, v. 41, n. 3, p. 240–258, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00642.x>

MELHEM, Y. The antecedents of customer-contact employees' empowerment. **Employee relations**, v. 26, n. 1, p. 72–93, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1108/01425450410506913>

MENON, S. T. Employee empowerment- an integrative psychological approach. **Applied psychology: an international review**, v. 50, n. 1, p. 153–180, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>

- MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. 2. ed. Harlow: Prentice Hall, 2003. 832 p.
- MERCHANT, K.A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control system: performance measurement, evaluation and incentives**. 3 ed., Great Britain: Ashford Colour Press, 2012, p.815.
- MODELL, S. Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: an assessment of validity implications. **Management accounting research**, v. 16, n. 2, p. 231-254, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.03.001>
- MOHAPATRA, M.; MISHRA, S. The Employee Empowerment as a Key Factor Defining Organizational Performance in Emerging Market. **International journal of business insights & transformation**, v. 12, n. 1, p. 48–53, 2019.
- MOLL, J.; MAJOR, M.; HOQUE, Z. **The qualitative research tradition**. In Z. Hoque (Ed.), *Methodological Issues in Accounting Research: Theories and Methods*. 2. ed. London: Spiramus, 2018. p. 498-527.
- MOTAMARRI, S.; AKTER, S.; YANAMANDRAM, V. Frontline employee empowerment: scale development and validation using confirmatory composite analysis. **International journal of information management**, v. 54, p. 1-21, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102177>
- NASCIMENTO, A. R. do. **Controle gerencial como prática social e organizacional: análise crítica a partir dos paradigmas neofuncionalista, interpretativista e pós-estruturalista**. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. 268 p.
- NASCIMENTO, A. R. Jamais fizemos pesquisa qualitativa: epistemologia crítica da contabilidade gerencial. In: **Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, v. 5., 2015, Salvador-BA. Anais [...]. Salvador: EnEPQ, 2015.
- NUSCHELER, D.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S. A. The role of top management teams in transforming technology-based new ventures' product introductions into growth. **Journal of business venturing**, v. 34, n. 1, p. 122–140, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.05.009>
- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. **Research in organizational behavior**, v. 28, p. 185–206, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- OLIVEIRA, A. B. R. **A influência das capacidades dinâmicas de gestão na produtividade da empresa**. 2021. 95 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Escola de Economia e Gestão, Universidade de Minho, Portugal, 2021.
- OTLEY, D. **Management control and uncertainty**. 1. ed. Boston, MA: Palgrave Macmillan, 2014.
- OTLEY, D. T.; BERRY, A. J. Control, organisation and accounting. **Accounting, organizations and society**, v. 5, n. 2, p. 231–244, 1980. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90012-4)
- OTLEY, D. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. In: Emmanuel, C.; Otley, D.; Merchant, K. (eds) **Readings in accounting for management**

**control**. Boston: Springer, 1980. p. 83-106. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7138-8_5)

PAVLATOS, O.; KOSTAKIS, H. Budgeting in start-up companies: European survey-based evidence. **Advances in Management Accounting**, v. 33, p. 97-125, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/S1474-787120210000033004>

PELZ, M. Can management accounting be helpful for young and small companies ? Systematic review of a paradox. **International journal of management reviews**, v. 21, n. 2, p. 256–274, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12197>

PETERAF; M., DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. **Strategic management journal**, v. 34, n. 12, p. 1389–1410, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2078>

PFEIFFER, I.; DUNLOP, J. Increasing productivity through empowerment. **Supervisory management**, v. 35, n. 1, p. 8-17, 1990.

PFISTER, J. A.; PEDA, P.; OTLEY, D. A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research. **Qualitative research in accounting & management**, p. 1–28, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2021-0193>

PICKEN, J. C. From founder to CEO: an entrepreneur's roadmap. **Business Horizons**, v. 60, n. 1, p. 7-14, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.004>

PICKEN, J. C. From startup to scalable enterprise: laying the foundation. **Business Horizons**, v. 60, n. 5, p. 587-595, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.004>

PLOYHART, R. E.; MOLITERNO, T. P. Emergence of the human capital resource: a multilevel model. **Academy of management review**, v. 36, n. 1, p. 127–150, 2011. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318>

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of management**, v. 34, n. 3, p. 375–409, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

RASTROLLO-HORRILLO, M. A. Dismantling the myths about managerial (in) capabilities in micro-firms. SEAM intervention-research to develop management practices. **Scandinavian journal of management**, v. 37, n. 3, p. 101-158, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2021.101158>

REICH, R.B. “Who is us?”, **Harvard business review**, January-February, p. 53-64, 1990.

REZENDE, F. V. **Liderança: uma contribuição a partir da percepção dos liderados no chão de fábrica**. 2016. 95 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

RIES, E. **A Startup enxuta. Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: LeYa, 2012.

RYAN, B.; SCAPENS, R. W.; THEOBALD, M. **Research method and methodology in finance and accounting**. 2. ed. South-Western: Cengage Learning, 2002. 243 p.

SAMAGAIO, A.; CRESPO, N. F.; RODRIGUES, R. Management control systems in high-tech start-ups: an empirical investigation. **Journal of business research**, v. 89, p. 351–360,

August, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.028>

SCAPENS, R. W. Researching management accounting practice: the role of case study methods. **The British accounting review**, v. 22, n. 3, p. 259-281, 1990. DOI: [https://doi.org/10.1016/0890-8389\(90\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0890-8389(90)90008-6)

SCHERER, A. G. **Modes of explanation in organization theory**. In: Tsoukas, H; Knudsen, C. (Eds). *The Oxford Handbook of Organization Theory*. England: Oxford University Press, 2005. p. 310–344. DOI [10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0012](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0012)

SCHILKE, O.; HU, S.; HELFAT, C. E. Quo Vadis, dynamic capabilities? A content analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. **Academy of management annals**, v. 12, n. 1, p. 390–439, 2018. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>

SCHUTTE, N. S.; MANES, R. R.; MALOUF, J. M. Antecedent-focused emotion regulation, response modulation and well-being. **Current psychology**, v. 28, n. 1, p. 21–31, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-009-9044-3>

SEO, Y. W.; LEE, Y. H. Effects of internal and external factors on business performance of start-ups in South Korea: the engine of new market dynamics. **International journal of engineering business management**, v. 11, p. 1–12, January, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/1847979018824231>

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 1–14, 2015.

SIMONS, R. **Levers of control**. 1. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1995. 232 p.

SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. 2. ed. Pearson, 2000. 792 p.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 748 p.

SPREITZER, G. M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. **Academy of management journal**, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995. DOI: <https://doi.org/10.5465/256865>

SPREITZER, G. M. Taking stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work. **Handbook of organizational behavior**, v. 1, p. 54-73, 2008.

SPREITZER, G. Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of management journal**, v. 39, n. 2, p. 483- 504, 1996. DOI: <https://doi.org/10.5465/256789>

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

STREHLE, F. T. **Dynamic capabilities and the growth of technology-based new ventures**. 2006. 226 p. Tese (Doutorado em Gestão) – Faculty of Science, Leiden University, 2006

SU, Z-X; WRIGHT, P. M. The effective human resource management system in transitional China: a hybrid of commitment and control practices. **The international journal of human resource management**, v. 23, n. 10, p. 2065-2086, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610335>

SULISTYO, H.; SIYAMTINAH. Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia pacific management review*, v. 21, n. 4, p. 196-203, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.02.002>

TANNENBAUM, A.S. **Social psychology of the work organization**. 1. ed. London: Routledge, 1966. 152 p.

TASHEVA, S.; NIELSEN, B. The role of global dynamic managerial capability in the pursuit of international strategy and superior performance. **Journal of international business studies**, v. 53, p. 689-708, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00336-8>

TAYLOR, D.; KING, R.; SMITH, D. Management controls, heterarchy and innovation: a case study of start-up company. **Accounting, auditing & accountability journal**, v. 32, n. 6, p. 1636–1661, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2017-3208>

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial managerial in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202–216, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2015.11.006>

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. **Journal of management studies**, v. 49, n. 8, p. 1395–1401, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and corporate change**, v. 1, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 537–533, 1997. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

TEIXEIRA, E. G.; MOURA G. L.; LOPES L. F. D.; MARCONATTO, D. A. B.; FISCHMANN, A. A. The influence of dynamic capabilities on startup growth. **RAUSP management journal**, v. 56, n. 1, p. 88–108, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2019-0176>

THEISS, V.; BEUREN, I. M. Reflexos da Aplicação de Funding no Desenho e Uso do Sistema de Controle. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 23, n. 2, p. 218–234, 2020. DOI: [https://doi.org/10.51341/1984-3925\\_2020v23n2a5](https://doi.org/10.51341/1984-3925_2020v23n2a5)

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowerment: an “interpretive” model of intrinsic task motivation. **Academy of management review**, v. 15, n. 4, p. 666–681, 1990. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>

THORNHILL, S.; AMIT, R. Learning about failure: bankruptcy, firm age, and the resource-based view. **Organization science**, v.14, n. 5, p. 497-509, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.5.497.16761>

TRIPATHI, N. et al. Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. **Information and Software Technology**, v. 105, p. 56–77, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2018.08.005>

- VAN DE VEN, A. H.; HUDSON, R.; SCHROEDER, D. M. (1984). Designing new business startups: entrepreneurial, organizational, and ecological considerations. **Journal of Management**, v. 10, n. 4, p. 87-107, 1984.
- VAN DER KOLK, B. Management control packages: a literature review and guidelines for public sector research. **Public money & management**, v. 39, n. 7, p. 512-520, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1592922>
- WANDERLEY, C. A.; CULLEN, J. Management accounting research: mainstream versus alternative approaches. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 22, n. 4, p.15-44, 2011.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. International. **Journal of management review**, v. 9, n. 1, p. 31–51, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- WILKINSON, A. Empowerment: theory and practice. **Personnel Review**, v. 27, n. 1, p. 40–56, 1998.
- WOHLGEMUTH, V.; WENZEL, M.; BERGER, E. S.; EISEND, M. Dynamic capabilities and employee participation: the role of trust and informal control. **European management journal**, v. 37, n. 6, p.760-771, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.005>
- WRIGHT, P. M.; COFF, R.; MOLITERNO, T. P. Strategic human capital: crossing the great divide. **Journal of management**, v. 40, n. 2, p. 353-370, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206313518437>
- WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 701–721, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. 247 p.
- ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Jornal of management studies**, v. 43, n. 4, p. 917–955, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- ZIMMERMAN, J. L. Conjectures regarding empirical managerial accounting research. **Journal of accounting and economics**. v. 32, n. 1–3, p. 411–427, 2001. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00023-4](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00023-4)
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>
- ZONATTO, V. C. da S.; GONÇALVES, M.; SILVA, A.. Influência da motivação no comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e temporários. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 11, n. 2, p. 99–119, 2021. DOI: [10.18028/rgfc.v11i2.8203](https://doi.org/10.18028/rgfc.v11i2.8203)

**APÊNDICE A – CARTA CONVITE****Universidade Federal do Rio Grande – FURG**

Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis – ICEAC

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - PPGCont

Rio Grande, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

Ao Senhor(a)  
Fundador

Prezado Sr.(a)

Estamos entrando em contato, pois gostaríamos de solicitar a permissão para realizar uma pesquisa de dissertação de mestrado na sua empresa, tendo em vista que se trata de uma startup com imagem consolidada na cidade, sediada no Parque Tecnológico da FURG, com um propósito de unir engenharia e inovação com potencial para novas soluções no processo de tratamento da potabilidade da água.

A pesquisa tem como objetivo compreender como as capacidades dinâmicas dos fundadores se moldam o pacote de sistema de controle gerencial utilizado por uma *startup* e no *empowerment* dos funcionários. Para operacionalização da pesquisa, serão realizados procedimentos como entrevistas, observações de campo, análises documentais e outras fontes. O tempo de coleta dos dados, será de 4 meses, e o início dar-se-á após aprovação do comitê de ética, realizando entrevistas, via aplicativos de chamada de vídeo e/ou presencialmente, com os sócios/fundadores e colaboradores em geral.

Ressaltamos que os dados empíricos coletados na empresa terão por finalidade apenas subsidiar a elaboração da dissertação da mestranda Vivian Irigoite Pereira, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Paula Capuano da Cruz, gerando, posteriormente, artigos acadêmicos para apresentação em aulas, congressos nacionais e internacionais, assim como publicações em periódicos acadêmicos.

A empresa receberá um *feedback* estruturado dos resultados obtidos ao final da pesquisa, o qual será entregue aos sócios/fundadores.

Esperamos ter esclarecido alguns dos aspectos éticos e o objetivo da pesquisa, e, caso tenhamos a honra de realizar a pesquisa em suas dependências, daremos continuidade à formalização do protocolo ético da pesquisa de campo.

Desde já, agradecemos a atenção

Vivian Irigoite Pereira – Mestranda em Contabilidade ICEAC/PPGCont/FURG.

E-mail: irigoite@yahoo.com.br

Telefone: (53) 98127-0974

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Paula Capuano da Cruz – Professora Adjunta ICEAC/FURG

## APÊNDICE B – PROTOCOLO DE ÉTICA NA PESQUISA

1. **TÍTULO:** Influência das capacidades dinâmicas gerenciais no sistema de controle gerencial de uma *startup* e no *empowerment* dos funcionários.
2. **A PESQUISA:** Esta pesquisa é elaborada por Vivian Irigoite Pereira, aluna do curso de Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Capuano da Cruz. Este estudo, de natureza qualitativa, possui o objetivo geral de compreender como as capacidades dinâmicas dos fundadores moldam no pacote de SCG utilizado por uma *startup* e no *empowerment* dos funcionários.
3. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**
  - (i) Descrever os capacidades (cognição gerencial, capital social e capital humano) que compõem as capacidades dinâmicas dos fundadores;
  - (ii) Compreender como a empresa utiliza o sistema de controle gerencial, na perspectiva do framework de Malmi e Brown (2008), especialmente o uso para influenciar o comportamento dos colaboradores;
  - (iii) Analisar a percepção dos fundadores e funcionários sobre o ato e processo, respectivamente, de *empowerment* dos funcionários.
4. **RELEVÂNCIA:** As *startups* são caracterizadas por empresas jovens construídas a partir de uma ideia pouco explorada no mercado global. Tais ideias partem de um indivíduo com uma visão empreendedora, o qual arrisca-se em um ambiente pouco previsível e, na maioria das vezes, desconhecido no que diz respeito a processos e rotinas organizacionais. Esse empreendedor ao fundar uma empresa inovadora, desempenha papel significativo, impulsionando comportamentos consistentes por meio da adoção de controles gerenciais que permitam combinar e alocar recursos de forma eficaz. Portanto, mapear e abordar a influência do sistema de controle gerencial como um pacote no *empowerment* dos funcionários, e como as habilidades dinâmicas dos fundadores sustentam esse processo em *startups*, poderá auxiliar os fundadores a terem insights sobre as habilidades dinâmicas necessárias para obterem vantagem competitiva em um ambiente incerto e dinâmico, além da perspectiva dos funcionários em relação às escolhas de controles.
5. **COLABORAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E COLETA DE DADOS:** A colaboração da *startup* objeto de estudo é de suma importância para o atingimento dos objetivos da pesquisa. A coleta de dados ocorrerá mediante entrevistas com os fundadores da *startup* e com os subordinados-chave. As entrevistas do tipo semiestruturadas, serão conduzidas com o apoio de um roteiro, o que não impedirá que outras questões sejam acrescentadas. A duração das entrevistas é estimada em 45 minutos e serão gravadas e posteriormente transcritas. Abaixo, segue a exposição das etapas de operacionalização da pesquisa:

Objetivo	Referências	Sujeitos da pesquisa
(i) Descrever os recursos (cognição gerencial, capital social e capital humano) que sustentam as capacidades dinâmicas dos fundadores	Adner e Helfat (2003); Augier e Teece (2009); Helfat e Peteraf (2015); Helfat e Martin (2015); Ambrosini e Altintas (2019); Cortez (2019); Teixeira <i>et al.</i> , (2021); Oliveira (2021)	Entrevistas com os fundadores

(ii) Compreender como a empresa utiliza o sistema de controle gerencial, na perspectiva do framework de Malmi e Brown (2008), especialmente o uso para influenciar o comportamento dos colaboradores	Alvesson e Kärreman (2004); Malmi e Brown (2008); Bedford e Malmi (2015); Junior (2017); Pelz (2019); Van der Kolk (2019); Malmi <i>et al.</i> (2020); Pfister, Peda e Otley (2022)	Entrevistas com os fundadores
(iii) Analisar a percepção dos fundadores e funcionários sobre o ato e processo, respectivamente, de <i>empowerment</i> dos funcionários	Spreitzer (1995, 1996); Konczak, Stelly, Trusty (2000); Melhem (2004); Klidas, Van den Berg e Wilderom (2007); Sulistyó e Siyantinah (2016); Motamarri, Akter e Yanamandram (2020)	Fundadores (ato) e Subordinados-chave (processo)
Objetivo Geral: Compreender como os recursos gerenciais dos fundadores se refletem no pacote de SCG utilizado por uma <i>startup</i> e no <i>empowerment</i> dos funcionários	A partir da execução dos objetivos específicos (i), (ii) e (iii)	Contribuição do estudo

6. **ANÁLISE DOS DADOS:** Após a transcrição das entrevistas, os dados serão organizados e analisados tomando como referência a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) e com o apoio de *software* de análise textual. O material, será relacionado com as categorias de análise previamente estabelecidas para geração e descrição dos resultados da pesquisa.
7. **COMPROMISSO:** Ao desenvolver a pesquisa, as informações levantadas neste investigação serão guardadas em local de acesso somente dos pesquisadores e serão utilizadas para os fins deste estudo. Informamos, ainda, que as publicações que resultarem desta pesquisa, manterão a garantia de sigilo e, portanto, preservarão a identidade e privacidade dos participantes, assim como, caso a administração da *startup* entenda necessário, não será divulgado a razão social e nome fantasia.

Rio Grande, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

Vivian Irigoite Pereira  
Mestranda

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Paula Capuano da Cruz  
Orientadora

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



**Universidade Federal do Rio Grande – FURG**

Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis – ICEAC

Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - PPGCont

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, Vivian Irigoite Pereira, aluna do Programa de Pós-graduação em Contabilidade – Mestrado em Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande (FURG), Campus Carreiros, sou a pesquisadora principal a coletar os dados da pesquisa sobre “Influência das capacidades dinâmicas gerenciais no sistema de controle gerencial de uma *startup* e *empowerment* dos funcionários”, tendo como orientadora e pesquisadora responsável a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Capuano da Cruz.

Tal estudo tem como objetivo compreender como as capacidades dinâmicas dos fundadores, compreendidas pelo capital humano, social e cognição gerencial moldam o pacote de sistema de controle gerencial utilizado pela *startup* e o *empowerment* dos funcionários.

Os riscos da pesquisa aos participantes são mínimos, como o caso de desconforto emocional, evento em que os pesquisadores garantirão assistência imediata, integral e gratuita, facultando ao respondente interromper ou finalizar a entrevista a qualquer momento, retirando seu consentimento sem qualquer prejuízo ao participante. Sobre a saúde do participante, não há risco algum. Os benefícios da pesquisa aos participantes envolvem insights aos fundadores sobre a utilização de sistemas de controle gerencial, suas habilidades e conhecimentos para sua implementação e a percepção do ato e processo de empoderar colaboradores. Assim, gostaria de convidá-lo a participar desta pesquisa, por meio de entrevista semiestruturada, a qual será realizada via aplicativos de chamada de vídeo ou presencialmente, conforme a localização de prestação de serviço do participante. Salienta-se que, caso a entrevista seja via aplicativos de chamada de vídeo, após concluída a coleta de dados e recolhimento dos registros de consentimento livre e esclarecido realizados em gravações de vídeo ou áudio, será realizado download dos dados para um dispositivo eletrônico local (computador da pesquisadora), apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”.

Em caso de problema grave de saúde com o responsável pela coleta de dados, dos participantes convidados não aceitarem responder às entrevistas ou retirarem seu consentimento sem tempo hábil acadêmico para novas coletas, ou situações em que os riscos se sobreponham aos benefícios, esta pesquisa será suspensa ou encerrada.

Ao final, você oportunizará que conheçamos diferentes aspectos e percepções acerca das habilidades e conhecimentos dos fundadores, utilização do sistema de controle gerencial, bem como o ato e processo de empowerment. Para isso, solicito autorização para gravar em áudio suas falas. Assim, caso tenha interesse, você poderá solicitar a transcrição da gravação para revisar o que julgar necessário. Em observância ao estabelecido pelas normas éticas nacionais que regulam as pesquisas envolvendo seres humanos, posso garantir-lhes: liberdade de adesão ou recusa da participação na pesquisa; liberdade para retirar seu consentimento a qualquer momento, bastando contatar as pesquisadoras da equipe pelos telefones a seguir indicados; sigilo das informações que forem dadas durante a pesquisa; e sigilo quanto a sua identidade.

Cabe ainda esclarecer que as informações levantadas nesta investigação serão guardadas em local de acesso somente das pesquisadoras e serão utilizadas para os fins deste estudo. Informamos, ainda, que esta pesquisa preservará o anonimato, confidencialidade,

privacidade e sigilo dos dados e participantes. A sua participação é livre de qualquer despesa, porém, caso houver, garantimos seu completo ressarcimento.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelas pesquisadoras ou pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da FURG.

- Pesquisadora responsável: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Capuano da Cruz  
Endereço: Avenida Itália, Km 8, Prédio do Curso de Ciências Contábeis, Bairro Carreiros.  
Telefone para contato: (53) 99104-8967.  
E-mail para contato: [anapaulacapuanocruz@gmail.com](mailto:anapaulacapuanocruz@gmail.com)
- Pesquisadora principal e responsável pela coleta de dados: Vivian Irigoite Pereira.  
Endereço: Avenida Itália, Km 8, Prédio do Curso de Ciências Contábeis, Bairro Carreiros.  
Telefone para contato: (53) 98127-0974.  
E-mail para contato: [irigoite@yahoo.com.br](mailto:irigoite@yahoo.com.br)
- CEP/FURG: Comitê responsável pela análise e aprovação ética de todas as pesquisas desenvolvidas com seres humanos, assegurando o respeito pela identidade, integridade, dignidade, prática da solidariedade e justiça social.  
Endereço: 2º andar do prédio das Pró-reitorias, Avenida Itália, km 8, Bairro Carreiros.  
Telefone para contato: (53) 3237-3013.  
E-mail para contato: [cep@furg.br](mailto:cep@furg.br).  
Nº de registro da pesquisa na Plataforma Brasil: CAAE nº 60236322.8.0000.5324

Você receberá uma via desse termo e outra ficará com a pesquisadora.

---

Vivian Irigoite Pereira  
Mestranda

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Capuano da Cruz  
Orientadora

### **Consentimento após esclarecimentos**

Eu, \_\_\_\_\_, fui esclarecido (a) sobre a pesquisa e concordo em participar.

Rio Grande, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

---

Assinatura do participante

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTAS AOS FUNDADORES/GESTORES

### Contato inicial

- Apresentação inicial
- Explicação, sucinta, sobre os constructos: CDG; SCG; *Empowerment*
- Ressaltar o Comitê de ética
- Entrega da Carta-convite; Protocolo; TCLE para assinatura
- Relatar sobre a transcrição e posterior envio a cada membro organizacional
- Solicitação para gravar

As perguntas desse bloco se destinam a **descrever as habilidades e conhecimentos** dos gestores, bem como a **compreender o pacote de controle gerencial** implementado pela empresa.

### QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

1. Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_
2. Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
3. Sexo:
 

<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Outro
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Prefiro não informar
4. Idade: \_\_\_\_\_
5. Escolaridade: \_\_\_\_\_
6. Estado civil:
 

<input type="checkbox"/> Solteiro (a)	<input type="checkbox"/> Separado (a)
<input type="checkbox"/> Casado (a)/ União estável	<input type="checkbox"/> Viúvo (a)
7. Cidade em que mora: \_\_\_\_\_
8. Onde exerce suas atividades laborais:
 

<input type="checkbox"/> Home-office	<input type="checkbox"/> Nas dependências da startup na cidade de _____
<input type="checkbox"/> Outros. Especifique: _____	
9. Setor em que exerce suas atividades: \_\_\_\_\_
10. Cargo atual: \_\_\_\_\_
11. Ocupou outros cargos anteriormente na startup
 

<input type="checkbox"/> Sim. Qual: _____	Em qual setor: _____	<input type="checkbox"/> Não
---	----------------------	------------------------------
12. Possui subordinados
 

<input type="checkbox"/> Sim. Quantos: ____	<input type="checkbox"/> Não
---	------------------------------
13. Possuem outra sede da startup, além da localizada no Parque Tecnológico da FURG
 

<input type="checkbox"/> Sim. Onde: _____	<input type="checkbox"/> Não
---	------------------------------
14. Tempo de empresa: \_\_\_\_\_
15. Tempo de atuação no cargo atual: \_\_\_\_\_

### Entrevista

#### ➤ DIRECIONADO A CDG

- P1. Conte-me um pouco sobre sua trajetória acadêmica e profissional até fundar/ser contratado na Beta? (CH)
- P2. Costuma realizar cursos de aperfeiçoamento? Por que sim ou Por que não? (CH)
- P3. Sente que o conhecimento adquirido lhe ajudou na atual função? Como? (CH)
- P4. Fale um pouco sobre o relacionamento profissional com seus subordinados. E sobre o relacionamento profissional com seus sócios? (CSI e COMUN/AUTON/AUTOR)
- P5. Como é o relacionamento com outros empreendedores desse modelo de negócio (startups) e parceiros/financiadores externos? (CSE)

#### ➤ DIRECIONADO AO SCG

- P6. Conte-me um pouco sobre os aspectos culturais da organização. E o seu setor, possui alguma cultura específica? Como os aspectos anteriores são passados aos

subordinados? Como você acha que esses aspectos afetam o desempenho? (*CCULT e COMUN*)

P7. Fale um pouco sobre o processo de planejamento da organização? E do setor, existe? (*PLAN*)

P8. Como o desempenho organizacional e do trabalho é mensurado? Sobre o desempenho no trabalho, a empresa estabeleceu recompensa (s)/repreensão (ões) aos subordinados? Quais/Como? E no setor? Existem outros mecanismos de valorização/motivação dos subordinados? (*CCIBER, RR e RECOMP*)

P9. Conte-me sobre as políticas e procedimentos para conduzir as tarefas de acordo com os objetivos/comportamentos desejados pela empresa? Quais e Como é relatado aos subordinados? (*CA, e RESP/COMUN*)

P10. E sobre o incentivo à aprendizagem contínua de seus subordinados? Explique um pouco mais? (*CA e TREIN*)

### ➤ DIRECIONADO A PARTE COGNITIVA (MAIS PSICOLÓGICO/EMOÇÕES)

P11. Me conte um pouco sobre suas experiências/decisões anteriores, incluindo sucessos e fracassos, nas tuas decisões profissionais atuais? Como afetam-no a perceber as oportunidades e/ou ameaças emanadas do mercado? (*CG*)

P12. No seu dia a dia, como você se posiciona/se percebe quando necessita tomar uma decisão, e em suas atividades diárias, resolvendo problemas? (*CG*)

P13. Em caso de desvio de comportamento e/ou erros/falhas nas tarefas, como você conduz essas situações? (*CG e RESP*)

#### Considerações finais

P14. Gostaria de acrescentar alguma informação? Ficou alguma dúvida?

#### Agradecimento

- Agradecer a disponibilidade
- Explicar como os dados serão utilizados
- Contatos no TCLE

## APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTAS AOS GESTORES/COLABORADORES

### Contato inicial

- Apresentação inicial
- Explicação, sucinta, sobre os constructos: CDG; SCG; *Empowerment*
- Ressaltar o Comitê de ética
- Entrega da Carta-convite; Protocolo; TCLE para assinatura
- Relatar sobre a transcrição e posterior envio a cada membro organizacional
- Solicitação para gravar

As perguntas desse bloco se destinam a compreender a percepção dos subordinados em **se sentir empoderados/confiantes/autônomas**.

### QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

1. Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_
2. Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
3. Sexo:
 

<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Outro
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Prefiro não informar
4. Idade: \_\_\_\_\_
5. Escolaridade: \_\_\_\_\_
6. Estado civil:
 

<input type="checkbox"/> Solteiro (a)	<input type="checkbox"/> Separado (a)
<input type="checkbox"/> Casado (a)/ União estável	<input type="checkbox"/> Viúvo (a)
7. Cidade em que mora: \_\_\_\_\_
8. Onde exerce suas atividades laborais:
 

<input type="checkbox"/> Home-office	<input type="checkbox"/> Nas dependências da startup na cidade de _____
<input type="checkbox"/> Outros. Especifique: ____	
9. Setor em que exerce suas atividades: \_\_\_\_\_
10. Cargo atual: \_\_\_\_\_
11. Ocupou outros cargos anteriormente na startup
 

<input type="checkbox"/> Sim. Qual: _____	Em qual setor: _____	<input type="checkbox"/> Não
---	----------------------	------------------------------
12. Possui subordinados
 

<input type="checkbox"/> Sim. Quantos: _____	<input type="checkbox"/> Não
--	------------------------------
13. Tempo de empresa: \_\_\_\_\_
14. Tempo de atuação no cargo atual: \_\_\_\_\_

### Entrevista

- P15. **Como você se sente executando suas atividades/desafios diários dentro da empresa?** (AUTON e CCULT)
- P16. **Se sente responsável pelos resultados de suas tarefas? Se sim, o que te faz se sentir responsável?** (RESP, CCIBER e CCULT)
- P17. **Em caso de problemas, você tem controle/poder sobre como resolvê-los/corrigi-los? Cite exemplos.** (AUTOR e CCULT)
- P18. **Como você sente a troca de informações com seus colegas de trabalho e com seus superiores para o desempenho de suas atividades? Como ocorre/é realizada?** (COMUN, CA, CCULT e PLAN)
- Quais treinamentos e/ou incentivos a empresa oferece? Como você se sente na execução de suas atividades a partir disso? Fale um pouco mais.** (AUTON e TREIN)
- P19. **Você se sente recompensado, de alguma forma, pelo trabalho realizado?** (RR)

### Considerações finais

- P20. **Gostaria de acrescentar alguma informação? Ficou alguma dúvida?**

### Agradecimento

- Agradecer a disponibilidade
- Explicar como os dados serão utilizados
- Contatos no TCLE

## ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA (CEP)



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Influência das capacidades dinâmicas gerenciais no sistema de controle gerencial e empowerment dos funcionários

**Pesquisador:** ANA PAULA CAPUANO DA CRUZ

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 60236322.8.0000.5324

**Instituição Proponente:** Instituto de Ciências Econômicas Administrativas e Contábeis- ICEAC

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.658.215

#### Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram retiradas do arquivo de Informações Básicas do Projeto n.º 1975715, gerado pelo preenchimento dos campos de submissão da plataforma Brasil em 19/08/2022.

#### RESUMO:

Pelo fato de as startups estarem inseridas em um ambiente de extrema incerteza e rápida evolução, é exigido desse modelo de negócio que transformações intensas e rápidas sejam executadas, a fim de responder às pressões do mercado. Nesse sentido, habilidades e conhecimentos avançados dos fundadores são incentivados, visando a detecção, aproveitamento e reconfiguração dos recursos e práticas gerenciais, sustentando

assim a inovação. Os colaboradores também são peças-chave para impulsionar a inovação nesse ambiente extremamente competitivo e dinâmico, por isso conceder-lhes liberdade para que tomem decisões no momento certo, faz com que se sintam confiantes e no controle de seus ambientes e, conseqüentemente, mais inovadores. Dessa forma, esta pesquisa busca investigar e descrever como uma startup construída na cidade de Rio Grande/RS e residente no Parque Tecnológico e Científico da FURG, utiliza de seu capital social, humano e cognições gerenciais para implementar e usar o pacote de sistema de controle gerencial com a finalidade de influenciar o

**Endereço:** Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.  
**Bairro:** Campus Carreiros **CEP:** 96.203-900  
**UF:** RS **Município:** RIO GRANDE  
**Telefone:** (53)3237-3013 **E-mail:** cep@furg.br



Continuação do Parecer: 5.658.215

comportamento dos colaboradores em linha com os objetivos estratégicos da startup, bem como dar maior liberdade para decisão e execução das tarefas organizacionais, proporcionando sentimentos de autoeficácia por meio do empowerment dos funcionários. Para o cumprimento do objetivo sugerido, segue-se o método qualitativo de natureza exploratória-descritiva, o paradigma interpretativista, e a estratégia metodológica de um estudo de caso único, além de entrevistas semiestruturadas

com os fundadores e subordinados, recolhimento de documentos e observação não-participante como procedimento de coleta de dados. Na sequência, a análise dos dados segue a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) com o apoio de software.

**Objetivo da Pesquisa:**

**Objetivo Primário:**

compreender como os recursos gerenciais dos fundadores se refletem no pacote de SCG utilizado por uma startup gaúcha e no empowerment dos funcionários.

**Objetivo Secundário:**

- (i) Descrever os recursos (cognição gerencial, capital social e capital humano) que sustentam as capacidades dinâmicas gerenciais dos fundadores;
- (ii) Compreender como a empresa utiliza o sistema de controle gerencial, na perspectiva do framework de Malmi e Brown (2008), especialmente o uso para influenciar o comportamento dos colaboradores;
- (iii) Analisar a percepção dos fundadores e funcionários sobre o ato e processo, respectivamente, de empowerment dos funcionários.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

Os riscos da pesquisa aos participantes são mínimos, como o caso de desconforto emocional, caso em que os pesquisadores garantirão assistência imediata, integral e gratuita, facultando ao respondente interromper ou finalizar a entrevista a qualquer momento, retirando-se o consentimento sem qualquer prejuízo ao participante. Sobre a saúde do participante, não há risco algum.

**Benefícios:**

Os benefícios da pesquisa aos participantes envolvem insights aos fundadores sobre a utilização de sistemas de controle gerencial, suas habilidades e conhecimentos para sua implementação e a

**Endereço:** Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.  
**Bairro:** Campus Carreiros **CEP:** 96.203-900  
**UF:** RS **Município:** RIO GRANDE  
**Telefone:** (53)3237-3013 **E-mail:** cep@furg.br



Continuação do Parecer: 5.658.215

percepção do ato e processo de empoderar colaboradores.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Estudo nacional, unicêntrico. Caráter acadêmico, junto ao Programa de Pós-graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande – FURG como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Número de participantes previsto: 30 (FR)

Data de início: 07/2022

Data de fim: 03/2023

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

**Recomendações:**

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Trata-se de análise de resposta ao parecer pendente nº 5.539.001 emitido pelo CEP em 21 de Julho de 2022.

**PENDÊNCIAS:**

Pendência 1. No documento intitulado projeto\_detalhado, solicita-se que as informações inseridas na Plataforma Brasil, no momento da submissão do projeto, sejam as mesmas informações presentes no Projeto Detalhado, ou seja, precisa conter dentro do capítulo metodologia os aspectos éticos pontuados a seguir: (Instrução Normativa PROESP/FURG no 06/2019, Art. 4, parágrafo único).

RESPOSTA: No documento projeto\_detalhado, inserimos a seção 3.2.2.2 Considerações ética (página 34).

Situação: Atendida

a) Solicita-se que seja inclusa a garantia de que a coleta de dados iniciará APENAS após aprovação do comitê de ética. (Norma Operacional CNS nº 001/2013, item 3.3, subitem f). Uma vez que a informação inserida da PB dá dupla interpretação: "Data prevista de início da coleta de dados: 01/09/2022, ou após a aprovação do CEP (o que ocorrer primeiro)".

Endereço: Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.  
 Bairro: Campus Carreiros CEP: 96.203-900  
 UF: RS Município: RIO GRANDE  
 Telefone: (53)3237-3013 E-mail: cep@furg.br



Continuação do Parecer: 5.658.215

RESPOSTA: Na seção 3.2.2.2 Considerações ética (página 34), consta que o início da coleta de dados dar-se-á após a aprovação do comitê de ética. De forma similar, a informação também foi corrigida na carta convite (página 53). Na plataforma Brasil, atualizamos o campo "Outras informações, justificativas ou considerações a critério do pesquisador", sinalizando também que o início será após a aprovação.

Situação: Atendida

b) Solicita-se que seja descrito o local onde será realizada a coleta dos dados (sala dentro da própria startup, garante a privacidade). (Norma Operacional CNS nº 001/2013, item 3.4.1, subitem 5).

RESPOSTA: Adicionamos, na seção 3.2.2.2 Considerações ética (página 34), o seguinte: "em sala reservada especialmente para tal finalidade, dentro da própria Startup, situada no OCEANTEC (campus carreiros da Universidade)".

Situação: Atendida

c) Solicita-se que seja indicada a resolução que trata de pesquisas com seres humanos mais adequada ao seu protocolo de pesquisa, sendo elas, Resolução no 466 de 2012 ou Resolução no 510 de 2016. Neste caso, a 510. (Resolução CNS no 466/2012, item III; Resolução CNS no 510/2016, Art. 23 e Instrução Normativa PROESP/FURG no 06/2019, Art. 5º, item II, subitem d).

RESPOSTA: Adicionamos, na seção 3.2.2.2 Considerações ética (página 34), o seguinte: "Com a finalidade de tornar possível a pesquisa, providenciou-se os cuidados éticos pautados na Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, emitida pelo Conselho Nacional de Saúde, que delibera sobre as normas cabíveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais em que os procedimentos metodológicos utilizados compreendam o emprego de dados adquiridos diretamente com os participantes ou de informações identificáveis ou que venham a causar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana".

Situação: Atendida

d) Solicita-se incluir os itens, já apresentados na plataforma brasil, dos riscos e benefícios, bem como as medidas para os riscos. (Resolução CNS no 466/2012, item III, subitem 1.b e item V;

Endereço: Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.  
 Bairro: Campus Carreiros CEP: 96.203-900  
 UF: RS Município: RIO GRANDE  
 Telefone: (53)3237-3013 E-mail: cep@furg.br



Continuação do Parecer: 5.658.215

Resolução CNS no 510/2016, Art. 19; Norma Operacional CNS nº 001/2013, item 3.4.1, subitem 12 e Instrução Normativa PROPEP/FURG no 06/2019, Art. 5º, item II, subitem k).

RESPOSTA: Adicionamos, na seção 3.2.2.2 Considerações ética (página 34), o seguinte: "Os riscos da pesquisa aos participantes são mínimos, como o caso de desconforto emocional, caso em que os pesquisadores garantirão assistência imediata, integral e gratuita, facultando ao respondente interromper ou finalizar a entrevista a qualquer momento, retirando seu consentimento sem qualquer prejuízo ao participante. Sobre a saúde do participante, não há risco algum. Os benefícios da pesquisa aos participantes envolvem insights aos fundadores sobre a utilização de sistemas de controle gerencial, suas habilidades e conhecimentos para sua implementação e a percepção do ato e processo de empoderar colaboradores", tal qual consta nas seções de riscos e benefícios da plataforma.

Adicionalmente, essas informações também foram atualizadas no Apêndice C – TCLE (página 56): "Os riscos da pesquisa aos participantes são mínimos, como o caso de desconforto emocional, caso em que os pesquisadores garantirão assistência imediata, integral e gratuita, facultando ao respondente interromper ou finalizar a entrevista a qualquer momento, retirando seu consentimento sem qualquer prejuízo ao participante. Sobre a saúde do participante, não há risco algum. Os benefícios da pesquisa aos participantes envolvem insights aos fundadores sobre a utilização de sistemas de controle gerencial, suas habilidades e conhecimentos para sua implementação e a percepção do ato e processo de empoderar colaboradores.".

Situação: Atendida

e) Solicita-se que se descreva a segurança e monitoramento dos dados. Apresentando local físico institucional (ex.: sala de permanência 12 no prédio 20), tempo (mínimo de cinco anos) e nome do responsável pela guarda de todos os materiais (impressos e digitais) gerados pela pesquisa. (Resolução CNS no 510/2016, Art. 28, item IV; Resolução CNS no 466/2012, item XI.2, subitem f).

RESPOSTA: Adicionamos, na seção 3.2.2.2 Considerações ética (página 34), o seguinte: "Caso sejam coletados documentos impressos, estes serão guardados pelo mesmo período (cinco anos), na sala 6, Anexo do Pavilhão 4, Campus Carreiros, FURG, Rio Grande/RS, sob responsabilidade da Profa Ana Paula Capuano da Cruz".

Situação: Atendida

Endereço: Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.  
 Bairro: Campus Carreiros CEP: 96.203-900  
 UF: RS Município: RIO GRANDE  
 Telefone: (53)3237-3013 E-mail: cep@furg.br



Continuação do Parecer: 5.658.215

f) Solicita-se apresentar os critérios para suspender ou encerrar a pesquisa, quando couber, como por exemplo a retirada do consentimento dos participantes sem tempo hábil acadêmico para novas coletas, ou situações em que os riscos não previstos se sobreponham aos benefícios da pesquisa. (Norma Operacional CNS nº 001/2013, item 3.4.1, subitem 13).

RESPOSTA: Adicionamos, na seção 3.2.2.2 Considerações ética (página 34), o seguinte: "facultando ao respondente interromper ou finalizar a entrevista a qualquer momento, retirando seu consentimento sem qualquer prejuízo ao participante", bem como "Em caso de problema grave de saúde com o responsável pela coleta de dados, dos participantes convidados não aceitarem responder às entrevistas ou retirarem seu consentimento sem tempo hábil acadêmico para novas coletas, ou situações em que os riscos se sobreponham aos benefícios, esta pesquisa será suspensa ou encerrada". Também ajustamos o texto do Apêndice C – TCLE (página 56), assim como ajustado na plataforma, no item: "Outras informações, justificativas ou considerações a critério do Pesquisador".

Situação: Atendida

g) Prever se os participantes são maiores de idade/idosos, em caso de idoso prever TCLE com fonte 14. Caso negativo, apenas justificar que não serão inclusos.

RESPOSTA: Adicionamos, na seção 3.2.2.2 Considerações ética (página 34), o seguinte: "Dessa forma, elaborou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em fonte 12, devido à não inclusão de participantes idosos, intencionando apresentar aos participantes convidados a natureza e o objetivo da pesquisa, bem como esclarecer e cientificá-los dos riscos e benefícios decorrentes de sua participação, dentre outros aspectos, disponibilizando o contato do responsável pela pesquisa e da professora orientadora, a fim de dirimir quaisquer dúvidas".

Situação: Atendida

h) Solicita-se que seja inserido o orçamento do projeto e o nome do responsável pelo orçamento. (Norma Operacional CNS nº 001/2013, item 3.3, subitem e).

RESPOSTA: Adicionamos, na seção 3.2.2.2 Considerações ética (página 34), o seguinte: A pesquisa tem como orçamento previsto um valor de R\$ 100,00 (Cem reais), direcionado para o custeio de despesas com deslocamento do responsável pela pesquisa até o local de realização das entrevistas. Ademais, destaca-se o número de registro da pesquisa na Plataforma Brasil: CAAE nº

Endereço: Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.  
 Bairro: Campus Carreiros CEP: 96.203-900  
 UF: RS Município: RIO GRANDE  
 Telefone: (53)3237-3013 E-mail: cep@furg.br



Continuação do Parecer: 5.658.215

60236322.8.0000.5324".

Situação: Atendida

Pendência 2. No documento intitulado TCLE, solicita-se informar que é garantido ao participante o ressarcimento de despesas decorrentes da participação na pesquisa, quando houver. (Resolução CNS nº 466/2012, item IV.3, subitem g; Resolução CNS nº 510/2016, Art. 9, item VII; Resolução CNS nº 510/2016, Art. 17, item VII).

RESPOSTA: No documento projeto\_detalhado, ajustamos o Apêndice C – TCLE (página 56), adicionando o seguinte: "Cabe ainda esclarecer que as informações levantadas nesta investigação serão guardadas em local de acesso somente das pesquisadoras e serão utilizadas para os fins deste estudo. Informamos, ainda, que esta pesquisa preservará o anonimato, confidencialidade, privacidade e sigilo dos dados e participantes. A sua participação é livre de qualquer despesa, porém, caso houver, garantimos seu completo ressarcimento.

Situação: Atendida

Pendência 3. No documento intitulado projeto\_detalhado a pesquisadora refere na página 52: "realizando entrevistas, via aplicativos de chamada de vídeo e/ou presencialmente, com os sócios-fundadores e colaboradores em geral." Ao prever a possibilidade de coleta online, a pesquisadora deve prever as seguintes pendências:

RESPOSTA: No documento projeto\_detalhado, ajustamos o Apêndice C – TCLE, bem como a seção de Considerações ética.

a) Incluir essa possibilidade de coleta no TCLE.

RESPOSTA: No Apêndice C – TCLE (página 56), adicionamos o seguinte no : "Assim, gostaria de convidá-lo a participar desta pesquisa, por meio de entrevista semiestruturada, a qual será realizada via aplicativos de chamada de vídeo ou presencialmente, conforme a localização de prestação de serviço do participante".

Situação: Atendida

b) Quando a entrevista ocorrer online, solicita-se que, na metodologia do projeto, descreva e justifique o procedimento a ser adotado para a obtenção do consentimento livre e esclarecido,

**Endereço:** Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.  
**Bairro:** Campus Carreiros **CEP:** 96.203-900  
**UF:** RS **Município:** RIO GRANDE  
**Telefone:** (53)3237-3013 **E-mail:** cep@furg.br



Continuação do Parecer: 5.658.215

bem como, o formato de registro ou assinatura do termo que será utilizado on-line. (Ofício Circular nº 2/2021 CONEP, item 1.2).

RESPOSTA: No documento projeto\_detalhado, ajustamos a seção 3.2.2.2 Considerações ética (página 34), adicionando o seguinte: "Para os demais respondentes, situados em outras localidades, as entrevistas serão on-line, via aplicativo de chamada de vídeo que melhor o participante se afinize, momento em que serão lidas e esclarecidas as informações contidas no TCLE e solicitada a concordância ou não em continuar participando da pesquisa, permanecendo o áudio e o vídeo gravado no computador da responsável pela pesquisa como comprovação do consentimento ou recusa".

Situação: Atendida

c) Solicita-se descrever como se dará o procedimento de gravação da entrevista pelas chamadas de vídeo, bem como no item segurança e monitoramento dos dados, o pesquisador garanta que após concluída a coleta de dados, irá fazer o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem". Isso também deve ser feito com os registros de consentimento livre e esclarecido que sejam gravações de vídeo ou áudio. (Ofício Circular nº 2/2021 CONEP, itens 3.2 e 3.3).

RESPOSTA: No documento projeto\_detalhado, ajustamos a seção 3.2.2.2 Considerações ética (página 34), adicionando o seguinte: "No que tange a segurança e monitoramento dos dados coletados, faz-se mister frisar que toda e qualquer entrevista em vídeo, transcrições realizadas e documentos coletados digitalmente, serão armazenados no computador do responsável pela pesquisa, sendo mantidos por cinco anos. Salienta-se que, após concluída a coleta de dados e recolhimento dos registros de consentimento livre e esclarecido realizados em gravações de vídeo ou áudio, será realizado download dos dados para um dispositivo eletrônico local (computador da pesquisadora), apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem". Caso sejam coletados documentos impressos, estes serão guardados pelo mesmo período (cinco anos), na sala 6, Anexo do Pavilhão 4, Campus Carreiros, FURG, Rio Grande/RS, sob responsabilidade da Profª Ana Paula Capuano da Cruz". Também adicionamos no Apêndice C – TCLE (página 56) o seguinte: "Salienta-se que, após concluída a coleta de dados e recolhimento dos registros de consentimento livre e esclarecido realizados em gravações de vídeo ou áudio, será realizado download dos dados para um dispositivo eletrônico local (computador da

Endereço: Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.  
 Bairro: Campus Carreiros CEP: 96.203-900  
 UF: RS Município: RIO GRANDE  
 Telefone: (53)3237-3013 E-mail: cep@furg.br



Continuação do Parecer: 5.658.215

pesquisadora), apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem"."

Situação: Atendida

Considerações Finais a critério do CEP:

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios parciais e final da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório" para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme Resolução CNS 466/12 item XI.2.d. e Resolução CNS 510/16 Art. 28.V.

O modelo encontra-se disponível no site do CEP-FURG (<https://propesp.furg.br/pt/comites/cep-furg>) e o seu prazo é de 40 dias após a data final do cronograma.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1975715.pdf	19/08/2022 18:42:15		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_versao2.pdf	19/08/2022 18:39:54	ANA PAULA CAPUANO DA CRUZ	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado_versao2.pdf	19/08/2022 18:38:59	ANA PAULA CAPUANO DA CRUZ	Aceito
Outros	Carta_resposta.pdf	19/08/2022 18:38:20	ANA PAULA CAPUANO DA CRUZ	Aceito
Folha de Rosto	folha_de_rosto_Ana_Paula_assinado.pdf	30/06/2022 16:49:36	ANA PAULA CAPUANO DA CRUZ	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.  
 Bairro: Campus Carreiros CEP: 96.203-900  
 UF: RS Município: RIO GRANDE  
 Telefone: (53)3237-3013 E-mail: cep@furg.br



Continuação do Parecer: 5.658.215

RIO GRANDE, 22 de Setembro de 2022

---

**Assinado por:**  
**Camila Daiane Silva**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Av. Itália, km 8, segundo andar do prédio das PRÓ-REITORIAS, Rio Grande, RS, Brasil.  
**Bairro:** Campus Carreiros **CEP:** 96.203-900  
**UF:** RS **Município:** RIO GRANDE  
**Telefone:** (53)3237-3013 **E-mail:** cep@furg.br