

A Interveniência da Cultura Organizacional no Processo de Implementação e Controle Estratégico

Autor: Natalia Jacon Rodrigues

Resumo

Este trabalho tem como finalidade investigar o papel da cultura organizacional nos processos de implementação e controle estratégicos. Para tanto, apresenta-se um estudo bibliográfico sobre os conceitos de estratégia, cultura organizacional e controle estratégico. Após a apresentação conceitual, são discutidas e analisadas as possíveis relações entre essas variáveis com o intuito de identificar quais tipos de cultura facilitam o processo de implementação estratégica e seu controle através do sistema de crenças proposto por Simons e quais barreiras à sua implementação podem ser eliminadas ou reduzidas por meio dessa alavanca de controle.

Palavras-chave: Estratégia; Cultura Organizacional; Controle Estratégico; Sistema de crenças.

1 Introdução

As organizações estão cada dia mais diversas e complexas e, de acordo com Norton e Kaplan (2000), a implementação da estratégia da empresa depende da sua capacidade e velocidade em responder ao ambiente atual, que é de alto grau tecnológico e de transformação, de modo a criar valor no contexto de mercado.

Segundo Simons (1994), as antigas técnicas de controle estratégico já não são mais suficientes para garantir o sucesso da organização em um ambiente competitivo, onde a iniciativa e criatividade dos funcionários são fatores chave. As tensões geradas por esse ambiente precisam ser controladas, tensões estas entre limites e liberdade, entre experimentação e eficiência, etc.

O controle estratégico nas organizações, de acordo com Simons (1994), pode ser atingido de diversas formas, distintas entre si e não exclusivas, transitando desde uma supervisão direta até sistemas mais complexos de controles sociais e culturais. Nesse contexto, Simons (1994) considera que sistemas de controle estratégico são sistemas formais baseados em informação e procedimentos utilizados pelos administradores na tentativa de manter ou alterar padrões nas atividades e rotinas da organização.

Duas concepções se relacionam com a teoria de sistemas de controle estratégico de Simons (1994), a primeira se relaciona com a natureza do ser humano que, em um ambiente estimulante e motivador, não se restringe apenas às oportunidades que surgem, mas também as cria e procura. A segunda concepção diz respeito ao ambiente organizacional que, devido a características como definição de regras, sanções negativas, pressão, entre outros, acabam causando bloqueios nos colaboradores.

O sistema de controle estratégico proposto por Simons (1994) estabelece quatro alavancas de controle que se denominam como sistemas de crenças, sistema de limites, sistemas de controle de diagnóstico e sistemas interativos.

O sistema de crenças, foco do presente estudo, de acordo com Simons (1994), tem como constructo-chave os valores da organização, além de possuir o propósito de motivar e guiar a busca de novas oportunidades dentro da organização. Ele ajuda a direcionar os problemas que devem ser resolvidos e a busca por soluções quando existe uma dificuldade na

implementação da estratégia. Do mesmo modo que, quando não existe um problema, ele estimula o indivíduo a buscar novas formas de criar valor.

“O processo de formulação e implementação de estratégia está intimamente associado à cultura e clima organizacionais” (SILVA, 2004, pag.65). Conceção esta que pode ser corroborada pela definição de Cameron e Quinn (2006) para os quais a cultura de uma organização se relaciona com as lideranças, procedimentos e rotinas, linguagem e símbolos que estão agregados à definição de sucesso de uma organização, tornando-a única.

A cultura organizacional, segundo Hartnell et al. (2011) orienta e direciona o comportamento dos indivíduos que compõem uma organização. Nesse sentido, a cultura é entendida como um conjunto de expectativas normativas sociais que informam como os membros de uma organização devem se comportar, o que, de acordo com Silva et al. (2018), a transforma em um importante elemento da estrutura organizacional. Assim, a missão do administrador, segundo Simons (1994), é reforçar comportamentos humanos positivos através de sistemas de controle estratégicos, de forma a superar os bloqueios causados pelas pressões do ambiente organizacional.

O objetivo do presente estudo se dá em identificar a relação entre sistema de crenças no processo de implementação estratégica e a interveniência da cultura organizacional nesse processo. Para tanto, e considerando-se o caráter descritivo deste trabalho, fez-se necessário estudar questões como conceitos de estratégia e seu processo de implementação, conceitos de sistema de controle estratégico, focando principalmente no sistema de crenças, assim como conceitos e tipologias de cultura organizacional, na tentativa de analisar os tipos de cultura organizacional, utilizando-se as definições de Cameron e Quinn (2006), que mais facilitariam o processo de implementação e controle da estratégia através do sistema de crenças.

Será apresentada nesse momento a estrutura da presente pesquisa. Primeiramente serão abordados os conceitos fundamentais de estratégia e sistemas de controle estratégico, aprofundando-se no conceito de sistema de crenças para em seguida considerarmos a relação entre estes. Posteriormente, abordaremos o conceito de cultura organizacional a fim de estudar os possíveis efeitos de interveniência da cultura no processo de implementação e controle da estratégia.

2 Estratégia

Dentro da literatura não há um conceito único para definir o que é estratégia. Diversos autores estudaram e apresentaram definições sobre o tema. É comum que cada autor enfatize algum aspecto particular para explicar a estratégia, existindo, porém, um relacionamento entre suas definições.

2.1 Conceitos de estratégia

Para Porter (1981), o conceito de estratégia emerge perante a necessidade de a organização transformar seus processos e decisões de forma a se posicionar no ambiente em que compete. Essa visão de estratégia é similar à de Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008, p. 4),

Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Neste sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretendem fazer.

Tanto Porter quanto Hitt, Ireland e Hoskinsson vislumbram a estratégia como um processo debilerado. Por outro lado, para Mintzberg (1996), o contexto da estratégia é uma conjunção de estratégias intencionais com estratégias que emergem ao longo do tempo nas organizações. Um conceito particular de estratégia, referido por Mintzberg (1996), é que a estratégia pode ser entendida como uma perspectiva, ou seja, a estratégia nesse sentido é um conceito, é a forma como a organização percebe o mundo. Nesse contexto, a estratégia entra no espectro da mentalidade coletiva, onde indivíduos se unem através de pensamentos e comportamentos compartilhados.

Para Mintzberg et al (2010), diante das várias escolas de pensamento dentro da administração estratégica, uma se destaca em relevância para este texto, a Escola Cultura, onde um dos possíveis entendimentos de estratégia é a de que ela é um processo coletivo que encontra sua força na cultura. Nesse contexto, este pensamento se baseia na formação da estratégia através das interações sociais, ou seja, através das crenças e comportamentos compartilhados pelos indivíduos dentro da organização.

Whittington et al (2003) faz uma relação entre as atividades realizadas pelos membros de uma organização com seu desempenho e resultados sociais, compreendendo-se que essas práticas são realizadas através de interações sociais e que os membros da organização estão envolvidos em complexas relações de poder e significados compartilhados.

2.2 Administração estratégica

Considerando-se os conceitos de estratégia acima definidos, compreende-se que a finalidade da administração estratégica é transformar a estratégia em decisões e ações concretas.

2.2.1 Implementação estratégica

A função da implementação estratégica, segundo Thompson e Strickland (2000), é garantir que os processos necessários para que a estratégica funcione e atinja seu objetivo dentro do prazo sejam realizados. Logo, a implementação estratégica tem como objetivo transformar a estratégia em realidade.

O processo de formulação e implementação estratégica é interdependente de fatores organizacionais como estrutura, comportamento e cultura (ANDREWS, 1980). De acordo com Wright et al (2000), a eficácia da implementação estratégica depende de como a cultura organizacional, assim como o poder e a liderança precisam ser administrados, e de que modo a organização deve se estruturar afim de colocar sua estratégia em prática.

Por ser um processo complexo para as organizações, segundo Forman e Argenti (2005), os resultados advindos de mudanças organizacionais, através da implementação estratégica, precisam trabalhar em conjunto com os planos de comunicação que envolvem os membros da organização, demonstrando para estes quais os reais benefícios da mudança, com o intuito de gerar envolvimento dos membros e também credibilidade.

Um modelo de implementação estratégica (“5 P’s: Propósito, Principios, Processos, Pessoas e Performance”) proposto por Pryor et al (2007) se baseia nas conexões entre o propósito da estratégia, a estrutura da organização e seus processos, a influência dessa

estrutura no comportamento dos membros da organização e os resultados obtidos por estes dentro do contexto organizacional. Ou seja, este modelo diz que é a estrutura da organização a responsável por sua estratégia, guiando o comportamento de seus membros, que por consequência são responsáveis pelos resultados gerados dentro da organização.

Também, para Ferraz et al (1995) a ideia central por trás da competitividade de uma organização está intrinsicamente vinculada a sua capacidade de formulação e implementação de estratégias que a permitam sustentar, no mercado, uma posição duradoura e estável. Mintzberg et al (2010) corrobora esse pensamento quando diz que um dos fatores determinantes da administração estratégica é sustentar as mudanças estratégicas da organização, assim como ser capaz de gerir esse processo mantendo a estabilidade da empresa.

Para Thompson e Strickland (2000) existem fatores de grande relevância e influência sobre o processo de formulação e implementação da estratégia, sendo estes: as crenças e filosofias da organização, seus objetivos e atitudes perante o risco.

Segundo Martinelli (2006), existe a necessidade dentro das organizações de priorizar o que é relevante para assim melhor direcionar suas ações. Em um mercado onde os elementos e comportamentos são dinâmicos, surge a necessidade de se criar formas de controle estratégico que guiam as organizações para tomadas de decisão consistentes e conectadas com o processo estratégico.

2.2.2 Barreiras à implementação estratégica

Entretanto, segundo Norton e Kaplan (2000), a estratégia, sendo o único modo sustentável de criação de valor para as organizações, está se transformando enquanto as ferramentas de mensuração desta não acompanharam esse desenvolvimento. Surgem assim as barreiras à implementação da estratégia, que impedem ou reduzem a eficiência desse processo, dificultando a realização dos objetivos estratégicos aos quais a organização de propôs (MARTINELLI, 2006). Norton e Kaplan (1997) apontam ainda que essas barreiras são originadas pelos sistemas tradicionais de gerenciamento, criando assim um distanciamento entre a formulação e o real processo de implementação da estratégia.

Norton e Kaplan (1997), em seus ensaios, identificaram quatro tipos de barreiras à implementação estratégica, sendo elas visão e estratégia não executáveis, estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos, estratégias não associadas à alocação de recursos e *feedback* tático não estratégico. Posteriormente, Silva (2003) transformou essas nomenclaturas para que se tornassem mais claras e objetivas, conforme explicitadas a seguir:

- i. Falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa;
- ii. Falta de relação entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico;
- iii. Falta de coerência do planejamento estratégico,
- iv. Falta de *feedback* estratégico.

A primeira barreira citada, que se mostra mais relevante para este estudo, faz-se presente quando a organização não consegue traduzir de forma eficaz seus valores, visão e missão (SILVA, 2003). Assim, segundo Silva (2003), as iniciativas dos membros da organização não são integradas e cada grupo ou indivíduo acaba seguindo uma agenda diferente a partir de visões e objetivos próprios.

A construção e comunicação inadequadas dos valores, visão e missão da organização, de acordo com Norton e Kaplan (1997), dificultam o compartilhamento destes por todos os membros da organização, faltando mecanismos para que sejam absorvidos e se tornem executáveis.

No próximo capítulo estudaremos algumas formas e sistemas de controle estratégico, considerando-se que o controle está intrinsecamente relacionado a estratégia (MOREIRA et al., 2017), podendo estes serem mecanismos para implementar a estratégia de forma assertiva e eficaz, minimizando ou até eliminando as barreiras citadas anteriormente.

3 Controle estratégico (níveis de controle)

De acordo com Camargo (2011), a noção e entendimento do que é controle são tão antigos quanto a definição de organização. Nesse contexto, a concepção de controle transita entre uma avaliação de funções que, segundo Fayol (1975), consiste em comparar se os acontecimentos presentes se encontram de acordo com o que foi preestabelecido e um processo dinâmico que demanda interações e ajustes contínuos. Simons (1994) vai de encontro com Fayol no que se refere à controle como um processo dinâmico, já que este o caracteriza como uma forma de gerenciar os processos para atingir metas previstas e emergentes e também criações inovativas.

3.1 Controle organizacional e estratégico

O controle estratégico, segundo Berry et al. (1995), visa adaptar às transformações estratégicas e de mercado os mecanismos de controle da instituição através de processos de avaliação de comportamentos e fatos ocorridos tanto no passado, quanto fatos e comportamentos que ocorrem no tempo presente e que poderão também ocorrer no futuro. O controle estratégico, de acordo com Goold e Quinn (1990), pode se relacionar com medidas de performance não ligadas a finanças, como por exemplo comparações competitivas e resultados observados à longo prazo.

Para que o controle atue como uma ferramenta de medição de êxito de uma organização e também como um balizador do caminho a ser seguido por esta, a organização deve formular sistemas de controle que estão de acordo com sua estratégia (PORTER, 1986). Nesse sentido, Simons (1994) propôs um sistema de controle estratégico baseado em alavancas de controle que serão apresentadas no próximo tópico.

3.1.1 Sistema de Alavancas de Controle

O modelo de Alavancas de Controle proposto por Simons foi gerado a partir da percepção de que antigas técnicas de controle estratégico utilizadas nas organizações já não se faziam mais suficientes para garantir seu sucesso em ambientes competitivos, onde a iniciativa e criatividade dos funcionários se tornaram fatores chave (SIMONS, 1994).

De acordo com Simons (1994), esse ambiente competitivo e dinâmico cada vez mais presente no mercado gera tensões que precisam ser controladas, tensões essas entre limites e liberdade, entre experimentação e eficiência, etc. A partir disso Simons (1994) propõe quatro alavancas de controle, sendo estas:

- i. Sistemas de crenças;
- ii. Sistemas de limites;
- iii. Sistemas de controle de diagnóstico,
- iv. Sistemas de controle interativo.

Conforme Simons (1994) os sistemas de crenças são constituídos pela missão, visão, valores, pressupostos e os relacionamentos humanos dentro da organização. Já os sistemas de limites trabalham no sentido de impor regras e normas que devem ser seguidos e respeitados a fim de que não hajam grandes desvios em relação à estratégia adotada. Os sistemas de controle de diagnóstico se baseiam no monitoramento de indicadores de desempenho e mensuração de resultados a fim de corrigir possíveis desvios de desempenho anteriormente determinados. E por fim, os sistemas de controle interativos agem em momentos de incertezas estratégicas, avaliando possíveis ameaças e oportunidades e também para sancionar decisões, e são utilizados pela alta gestão a organização.

Apresentadas as quatro Alavancas de controle propostas por Simons, o próximo tópico aprofundará os conceitos e elementos dos sistemas de crença que é um dos focos do presente estudo.

3.1.1.1 Sistemas de crenças

SIMONS sustenta que: “Sistemas de crenças recorrem aos desejos inatos dos participantes organizacionais em pertencer e contribuir para uma organização com propósito” (1999, p. 303).

Segundo Simons (1994), dentro de uma organização, os indivíduos estão sempre em busca de novas oportunidades e quando se confrontam com novas informações e situações, procuram novas formas de vencer obstáculos e criar valor. Assim, o sistema de crenças, de acordo com Simons (1994), tem como essência motivar e orientar os colaboradores a buscar oportunidades e inovações dentro da organização.

Essa alavanca de controle utiliza-se de declarações formais como a missão, visão, valores fundamentais e propósitos da organização para exercer um controle social e cultural dentro da organização, além de guiar a definição de estratégias de longo prazo (SIMONS, 1994). O sistema de crenças, para Simons (1994) cria motivação através de um ambiente de informações positivo que encontre os colaboradores a aprender e compartilhar informações, garantindo assim que os valores da organização sejam entendidos e praticados por todos dentro da organização.

Dessa forma, o sistema de crenças, baseado na identificação dos indivíduos com os valores e propósitos da organização e no compromisso pessoal de seus membros, conforme Martinelli (2006), aumenta a probabilidade de esta atingir seus objetivos e visões.

No capítulo seguinte serão apresentados alguns conceitos pertinentes de cultura organizacional, aprofundando-se no modelo proposto por Cameron e Quinn que, como exposto anteriormente, foi considerado o mais adequado para o presente estudo.

4 Cultura organizacional

O termo cultura possui diversas definições e abordagens, cada uma delas oferecendo uma perspectiva diferente sobre sua origem e elementos. Para Alvesson (2007), a cultura pode ser definida como uma rede de símbolos e significados em torno dos quais se constroem as interações sociais. Geertz (1989), no entanto, entende que as formas culturais se articulam através de uma análise dos cursos de comportamento, sendo esses definidos como as ações sociais em si.

Schein (2009, p.11) conceitua cultura da seguinte maneira:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Segundo Schein (2009), quando a cultura é analisada dentro de uma organização e seus grupos internos, é possível observar de forma clara como a cultura é criada e manipulada de maneira a estabilizar e fornecer estrutura e significado a esse ambiente e seus colaboradores. Assim, para Hartnell et al. (2011), a cultura organizacional é definida como um conjunto de normas e comportamentos que guiam os membros de uma organização, tornando-a assim um elemento importante dentro do contexto organizacional.

No que se refere a cultura organizacional, pode-se observar que existem elementos comuns em vários estudos que tratam desse conceito, ligando a cultura organizacional aos valores, visão e pressupostos básicos que são compartilhados pelos membros de uma organização (SCHWARTS, 1999). Esses elementos, segundo Freitas (1991), fornecem uma interpretação para os membros da organização e alguns deles são explicados a seguir:

- i. Valores: são definições propostas pela organização que, constantemente enfatizados, orientam o que é importante para atingir o sucesso. Os valores carregam mensagens atemporais que legitimam a busca dos objetivos da organização, assim como mantém a ordem existente;
- ii. Crenças e pressupostos: esses elementos podem ser traduzidos como aquilo que é tido como verdade dentro de uma organização, naturalizando-se de forma a se tornarem inquestionáveis;
- iii. Ritos, rituais e cerimônias: são atividades planejadas, com objetivos de integração, reconhecimento, degradação, renovação, entre outros, que tornam a cultura organizacional mais coesa e tangível, tendo consequências práticas e expressivas;
- iv. Normas: são regras que definem o comportamento esperado pelos colaboradores da organização, aceitas pelo grupo, podendo ou não estar escritas,
- v. Comunicação: é uma rede de interações que faz a integração de diversas partes da organização, ela não só transmite informações, como também as interpreta para os demais membros do grupo, podendo ser utilizada para a administração da cultura organizacional.

4.1 Modelo de Cameron e Quinn

Ainda que as abordagens sobre cultura organizacional sejam muitas e diversas, para o presente estudo utilizou-se a abordagem de Cameron e Quinn (2006), que acreditam que a cultura organizacional reflete a ideologia das lideranças dominantes, assim como transmite um sentido de identidade aos colaboradores através de símbolos, rotinas e processos, provendo regras não escritas de como conviver na organização e traçando definições de sucesso que tornam a organização única.

Com objetivo de mensurar a cultura de uma organização, os autores desenvolveram um framework denominado Modelo de Valores Competitivos (Competing Value Model – C.V.M.), trazendo valores que competem entre si e refletem os dilemas que permeiam o sistema organizacional. Esse modelo possui duas dimensões principais, uma baseada na estrutura organizacional, onde em um extremo há ênfase em características como flexibilidade e dinamismo e em outro extremo estabilidade, ordem e controle. A segunda dimensão se relaciona ao foco organizacional, diferenciando, em um extremo, uma maior orientação para o ambiente interno, integração e unidade, e no outro, uma maior orientação para o ambiente externo, diferenciação e competitividade (CAMERON; QUINN, 2006).

A partir dessas duas dimensões principais formam-se quatro tipologias de cultura organizacional (Clã, Hierárquica, Inovativa e Mercado), cada uma com ênfase em valores próprios ligados as características de enfoque e estrutura organizacionais.

A Cultura Clã se caracteriza por dar ênfase as relações humanas e a valores como abertura, participação, compartilhamento, lealdade, etc. De acordo com Cameron e Quinn (2006), a organização que possui esta cultura valoriza o trabalho em equipe, a colaboração, o consenso e o comprometimento, onde os indivíduos possuem um alto grau de envolvimento com a organização e seu foco se dá no desenvolvimento das pessoas, sendo seu líder visto como um mentor dentro desse ambiente.

A cultura hierárquica possui também uma orientação interna, porém valoriza a estabilidade, o controle e a integração, priorizando uma estrutura de trabalho mais formal, com regras e políticas bem definidas por meio das quais se garante a eficiência da organização. Sendo assim a padrozinagem e a comunicação se tornam fontes do sucesso organizacional (CAMERON; QUINN, 2006).

Já a Cultura Inovativa possui como principal característica a flexibilidade, onde o dinamismo, inovação, adaptação e crescimento são os valores que guiam as atividades da organização. Mudanças e novos desafios, entendidos aqui como focos externos, são a chave para o sucesso da organização, que possui como meta a produção de serviços e produtos originais. Esse tipo de cultura também encoraja a liberdade e iniciativa individual, além de ser orientada para riscos (CAMERON; QUINN, 2006).

Por fim, a Cultura de Mercado, segundo Cameron e Quinn (2006), apresenta orientação externa, evidenciando valores como produtividade e resultados, através do controle e da imposição de metas para alcançar a eficiência planejada. Aqui, a superação de metas e a competitividade são apreciadas e os sistemas de recompensas servem como motivadores para os colaboradores da organização.

A Figura 1 traz uma síntese das características e do *framework* proposto por Cameron e Quinn (2006).

Figura 1 – Modelo de tipologia cultural de Cameron e Quinn



FONTE: CAMERON; QUINN, 2006, p. 50 (Adaptado).

5 Discussão

A partir dos conceitos e definições apresentados, é possível buscar tanto as relações entre implementação estratégica e, no caso do presente estudo, sistemas de crenças como forma de controle estratégico, assim como a interveniência da cultura organizacional nesse processo.

Primeiramente, quando se fala de implementação estratégica, é necessário que se tenha em mente que este processo envolve todas as estruturas e os indivíduos de uma organização, originando, dessa forma, barreiras e dificuldades que tornam esse processo menos ou pouco efetivo.

As barreiras à implementação estratégica, que surgem principalmente devido ao distanciamento entre os processos de formulação e implementação estratégica, segundo Simons (1994), podem ser reduzidas ou até eliminadas quando utilizamos ferramentas de controle estratégico como instrumentos facilitadores desse processo. Mais especificamente, quando se fala de sistemas de crenças, de acordo com Silva (2003), por utilizarem instrumentos como declaração de missão, visão e valores essenciais da organização, esses motivam os indivíduos que compõem uma organização a buscar oportunidades de forma dinâmica, gerando comprometimento e identificação com os objetivos e propósitos da mesma.

Assim, a falta de consenso, entendimento e transparência do significado da missão e da visão da empresa, segundo Silva (2003), pode ser combatida pelo sistema de controle de crenças, considerando-se que as declarações de visão e valores da organização trazem um sentido comum, compartilhado por seus membros, recorrendo ao desejo destes de contribuir com o propósito e finalidade da organização.

Agora que já foram endereçadas as relações entre implementação estratégica e sistemas de crenças, introduz-se a interveniência da cultura organizacional nesse contexto. Para Pereira e Cunha (2004), a cultura de uma organização integra todo o processo de administração, abrangendo desde pressupostos básicos compartilhados por seus membros até formas diretas de controle, modificando e podendo ser modificada pelos diversos sistemas organizacionais.

Hrebiniack (2006) vai de encontro a essa visão quando afirma que a cultura organizacional tem influência direta no comportamento dos colaboradores de uma organização, atingindo todos seus níveis hierárquicos e que, quanto maior o ajuste entre cultura e estratégia, maior a chance de sucesso na implementação da estratégia. Para Johnson et al. (2007), a estratégia e o modo como esta é colocada em prática é conduzido pela cultura organizacional, ampliando e viabilizando melhores alternativas para alcançar o sucesso. Ao passo em que as organizações enfatizam sua missão, valores e pressupostos, mais enraizados e fortes estes se tornam (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007).

A partir da ideia de que organizações bem-sucedidas possuem culturas organizacionais fortes, com valores, missão e propósitos bem definidos, pode-se mapear traços culturais que trabalham de forma harmoniosa e tornam o sistema de crenças um modo eficaz de implementar estratégias e combater possíveis barreiras que surjam em decorrência desse processo.

Baseando-se no modelo de Cameron e Quinn (2006) explicitado anteriormente, culturas organizacionais que dão ênfase a modelos mais flexíveis de trabalho e voltadas a pessoas, como é o caso das culturas clã e inovativa, possuem maior afinidade com o sistema de crenças, possuindo como valores principais a motivação, integração, o compartilhamento e a lealdade nas relações humanas e no ambiente organizacional. Já culturas que se baseiam na estabilidade, utilizando-se de sistemas formais e objetivos de formas de trabalho e mensuração de resultados não facilitam e não se tendem a se beneficiar com a utilização de sistemas mais subjetivos de controle.

É possível notar também que culturas mais dinâmicas, que encorajam a liberdade e iniciativa dos colaboradores se beneficiam do sistema de crenças a medida que este gera um sentimento de comprometimento e identificação com a organização, fazendo com que os membros da organização utilizem esse senso de liberdade na busca de novas oportunidades e desafios, além de buscar novas e melhores formas de se relacionar nesse ambiente.

No intuito de responder ao objetivo proposto para o presente artigo e de melhor compreender o assunto estudado, buscou-se na teoria elementos foco – estratégia, controle e cultura – e de que maneiras esses fatores se relacionam, de forma a promover uma melhor compatibilização entre a essência da organização e formas eficazes de manter controle. Até o presente momento, apesar de existirem diversos estudos relacionando os três elementos citados acima (CAMARGO, 2011; HARTNELL, OU, KINICKI, 2011; ALVES, 2013; SÁNCHEZ, VINCES, GUILLEN, 2018), não foram identificados trabalhos que relacionem especificamente o sistema de crenças proposto por Simons e os tipos de culturas organizacionais propostas por Cameron e Quinn.

Assim, existe espaço para futuros estudos e pesquisas empíricas que ensejam comprovar as relações aqui promovidas, gerando conteúdo para que empresas consigam buscar melhores formas de se estruturar e se desenvolver nesse ambiente de rápidas mudanças e grandes exigências.

Referências

ALVESSON, M. **Understanding Organizational Culture**. 2 ed. London: SAGE Publications Ltda., 2007. 2014 p.

- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. 6 ed. Homewood: Irwin, 1980. 180 p.
- BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. **Management control: theories, issues and practices**. London: Macmillan Press, 1995.
- CAMARGO, C. Possibilidades de aprendizagem organizacional a partir de sistemas de controle estratégico. **Revista Brasileira de Estratégia**. Curitiba, v. 4, n. 1, p. 53-62, jan./abr.2011
- CAMERON, K. S.; & QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture – Based on the competing values framework**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. 256 p.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.
- GOOLD, M.; QUINN, J. J. The paradox of strategic controls. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 43-57, 1990.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1975. 149 p.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 420 p.
- FORMAN, K.; ARGENTI, P. How Corporate Communications Influences Strategy Implementations, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n. 3, p. 245-264, out.2005.
- FREITAS, M.E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p.73-82, jul./set. 1991.
- HARTNELL, C. A.; Ou, A. Y.; & Kinicki, A. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **Journal of Applied Psychology**, v.96, n.4, p.677-694, jan.2011.
- HREBINIAK, L. G. Fazendo a estratégia funcionar. **O caminho para uma execução bem sucedida**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; E.HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.
- JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3- 22, jan.2003.
- _____; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- MARTINELLI, L. A. S. **A influência dos Sistemas de Controle no Processo de Implementação do Plano Estratégico na Companhia Paranaense de Energia, Copel**. Dissertação (Dissertação em Administração) – PUCPR. Curitiba. 2006. 223 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B., orgs. **The Strategy Process**. 3. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 990 p.

MOREIRA, M. A.; BORGES, D. L.; SANTIAGO, A. M. Relação Entre Formação Estratégica e Sistemas de Controle Gerencial. **Contabilidade, Gestão e Governança**. Brasília, v. 20, n. 1, p. 133-152, jan./abr.2017.

NORTON, D.P.; KAPLAN, R.S. **A Estratégia em Ação**. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTON, D.P.; KAPLAN, R.S. **Organização orientada para a estratégia**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PEREIRA, M. F.; CUNHA, M. S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista. In: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações - da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, p. 317-338, 2004.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v.6, n.4, p.609-620, out.1981.

_____. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRYOR, M.; ANDERSON, D.; TOOMBS, L., HUMPHREYS, J. Strategic Implementation as a Core Competency: The 5 P's model. **Journal of Management Research**, v.7, n. 1, p. 3-17, abr.2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009. 424 p.

SCHWARTZ, S.H. A theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology: An International Review**. v.48, n.1, p. 23-47, jan.1999.

SILVA, E. O impacto do sistema de controle global sobre as barreiras ao processo de implementação de estratégias. **Revista Educação & Tecnologia**. v.7, p.16-38, set.2003.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; DOS-SANTOS, M. G.; NETO, P. J. L. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. São Paulo, v.20, n.3, p.401-420, jul./set.2018.

SILVA, S.T.T. Cultura Organizacional e Postura Estratégica da Empresa. **Revista Gerenciais**. São Paulo, v.3, p.63-77, out.2004.

SIMONS, R. **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. 1. ed. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 1994. 232 p.

_____. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy:** text & cases. 1. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1999. 780 p.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Planejamento estratégico:** elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000. 432 p.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração Estratégica:** conceitos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.